

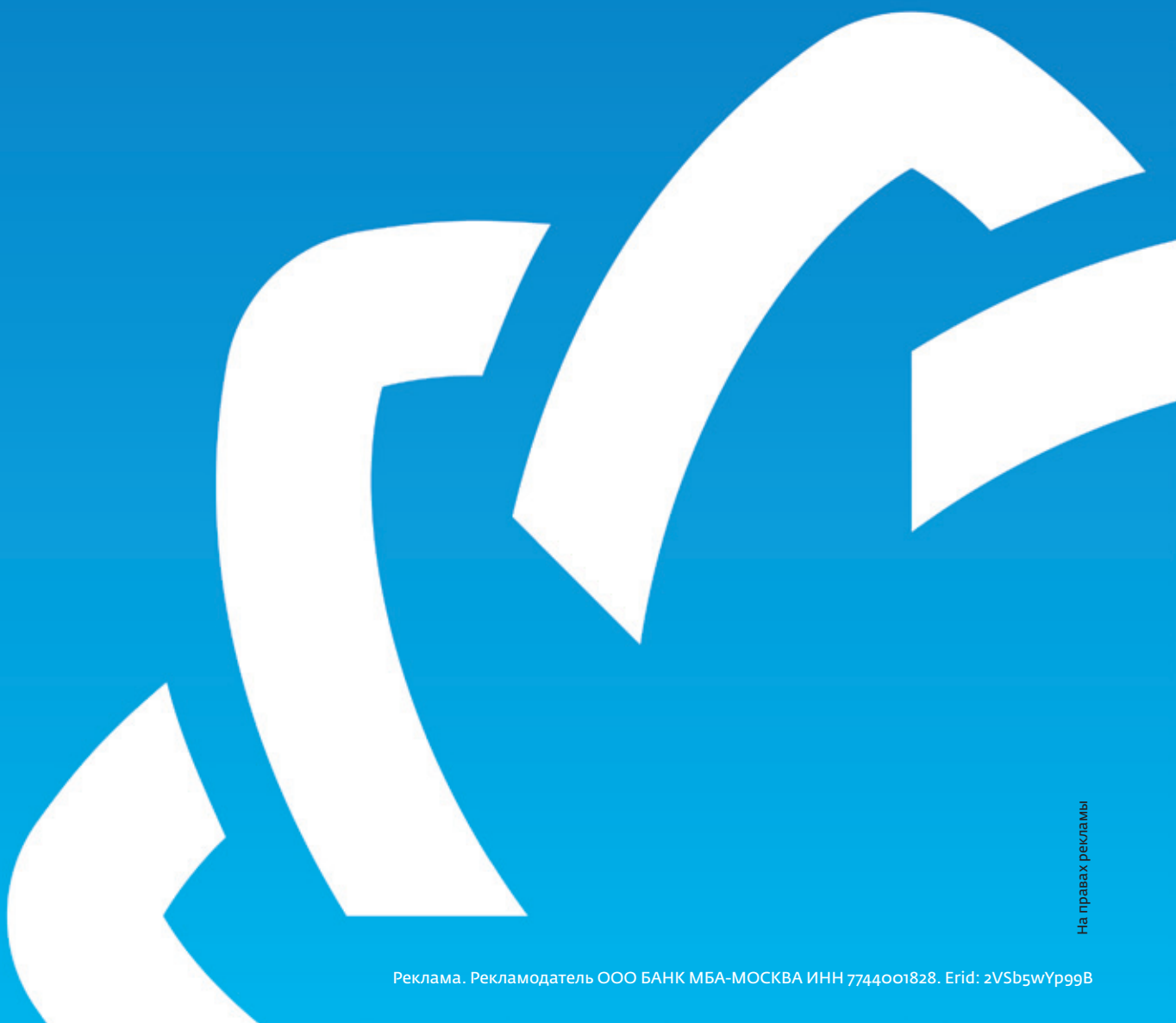
**Х** ВОСТОЧНЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
ФОРУМ

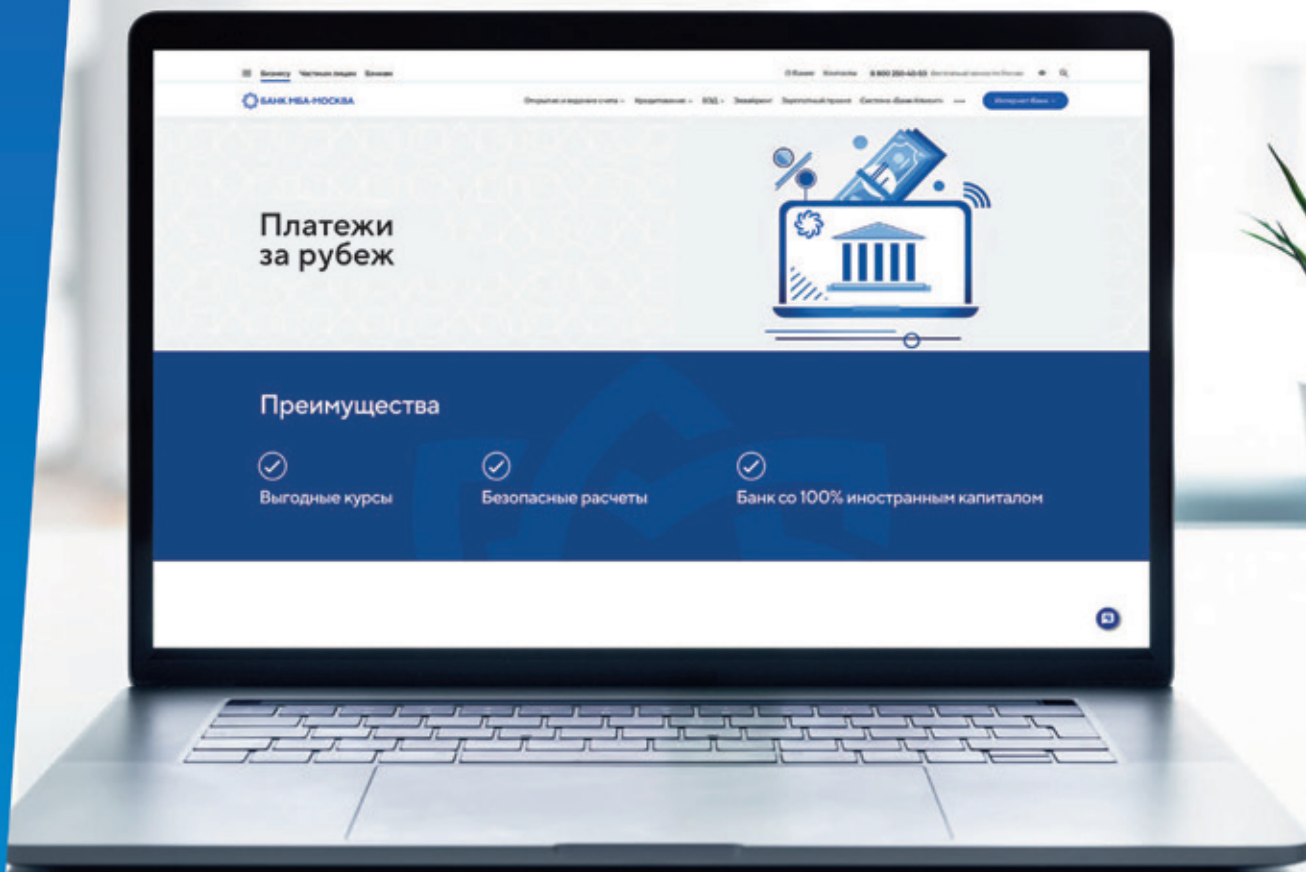
3-6 СЕНТЯБРЯ  
2025 ГОДА



ЕЛЕНА ЧЕЛОКИДИ,  
«ЦЕНТР РАЗВИТИЯ КОМАНД,  
ЛИДЕРОВ И НАСТАВНИКОВ»:

**«НАСТАВНИЧЕСТВО,  
КАК НИКАКАЯ ДРУГАЯ  
РОЛЬ В ПРОЦЕССЕ  
РАЗВИТИЯ, ТРЕБУЕТ  
ВЫСОКОЙ ГИБКОСТИ И  
ВНИМАНИЯ К МЕНЯЮЩИМСЯ  
ПОТРЕБНОСТЯМ  
ОБУЧАЮЩЕГОСЯ»**





# ПЛАТЕЖИ ЗА РУБЕЖ

в Азербайджан, Кыргызстан, Таджикистан,  
Узбекистан, Грузию, Белоруссию,  
Китай, Турцию, Сербию  
для юридических лиц

8 800 250-40-50

ibam.ru

ard.moscow

«Банк «МБА-МОСКВА» ООО, 123022, г. Москва, ул. Рочдельская, д. 14, стр. 1, ОГРН 1027739877857 от 25.12.2002 года.  
Генеральная лицензия Банка России № 3395 от 30.01.2012 года.  
Предложение не является офертой.

В соответствии с действующими Тарифами «Банка «МБА-МОСКВА» ООО

Реклама

6+



RBG

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

Деловое издание, рассказывающее о развитии, отраслях, перспективах, персоналиях бизнеса в России и за рубежом.

12+

Учредитель и издатель:

ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»

при поддержке ТПП РФ

Главный редактор:

Мария Сергеевна Суворовская

Заместитель директора по коммерческим вопросам:

Ирина Длугач

Редактор номера:

Александра Убоженко

Дизайн/вёрстка:

Александр Лобов

Дирекция развития и PR:

Наталья Фастова

Фото: Роман Новиков,

<https://photo.roscongress.org/>

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

г. Москва, ул. Электrozаводская, д. 20, стр. 3.

Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА»,

публикуются на правах рекламы. Мнение авторов не

обязательно должно совпадать с мнением редакции.

Перепечатка материалов и их использование в любой форме допускается только с разрешения редакции издания RBG.

Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Адрес редакции и издателя: 143966, Московская

область, г. Реутов, ул. Победы, д. 2, пом. 1, комн. 23

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

Тел.: +7 (495) 528-17-35

Издатель: ООО «Бизнес-Диалог Медиа»

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Регистрационный номер

средства массовой информации ПИ № ФС77-70487

от 25 июля 2017.

RBG № 28/313 август 2025

Подписано в печать: 15.08 2025

Дата выхода в свет: 22.08 2025

Тираж: 15 000. Цена свободная.

RBG

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

Business publication about development, industries,

prospects, business personalities in Russia and abroad.

12+

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC

with the support of the CCI of Russia

The editor-in-chief:

Maria Suvorovskaya

Deputy Marketing Director:

Irina Dlugach

Managing Editor:

Aleksandra Ubozenko

Designer:

Alexandr Lobov

Directorate for Development and PR:

Natalia Fastova

Photo: Roman Novikov

<https://photo.roscongress.org/>

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow,

ul. Elektrozavodskaya, 20, building 3.

Materials marked R or "ADVERTISING" are published as

advertising. The opinion of the authors does not necessarily

coincide with the editorial opinion. Reprinting of materials

and their use in any form is allowed only with the

permission of the editorial office of the publication RBG.

Materials are not reviewed and returned.

Address of the founder and publisher:

23-1-2 ul. Pobedi, Reutov, the Moscow region, 143966

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

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

Publisher: Business-Dialog Media LLC

Registered by the Federal Service for Supervision of

Communications, Information Technology, and Mass

Media. Media registration number PI # FS77-70487

from July 25, 2017.

RBG № 28/313 August 2025

Signed to the press: 15.08 2025

Date of issue: 22.08 2025

Edition: 15 000 copies. Open price.

## СОДЕРЖАНИЕ

### АКТУАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА

4

БОЛЕЕ 10 ТРЛН РУБЛЕЙ ИНВЕСТИЦИЙ, ОКОЛО  
ТРЁХ ТЫСЯЧ ИНВЕСТПРОЕКТОВ: КАК ВЭФ СТАЛ  
ИНСТРУМЕНТОМ РАЗВИТИЯ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА

6

ПЕРЕХОД К НИЗКОУГЛЕРОДНОМУ РАЗВИТИЮ ОБСУДИЛИ  
НА МЕЖДУНАРОДНОМ ФОРУМЕ «ОСТРОВА УСТОЙЧИВОГО  
РАЗВИТИЯ: КЛИМАТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ» НА САХАЛИНЕ

### ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

8

ЕЛЕНА ЧЕЛОКИДИ: «НАСТАВНИЧЕСТВО, КАК НИКАКАЯ  
ДРУГАЯ РОЛЬ В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ, ТРЕБУЕТ ВЫСОКОЙ  
 ГИБКОСТИ И ВНИМАНИЯ К МЕНЯЮЩИМСЯ ПОТРЕБНОСТЯМ  
 ОБУЧАЮЩЕГОСЯ»

### СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

14

ОТ ОБОРУДОВАНИЯ К РЕШЕНИЯМ: КАК «АЙ МАШИН  
ТЕХНОЛОДЖИ» ПОМОГАЕТ ПРЕДПРИЯТИЯМ В ЭПОХУ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

18

ЕВГЕНИЙ РОЗЕНБЛАТ, «МКА «АРОНОВ И ПАРТНЁРЫ»: «К  
НАМ ПОСТУПАЮТ ДЕЛА, ПО КОТОРЫМ КРАЙНЕ СЛОЖНО  
НАЙТИ ПРАВОВЫЕ РЕШЕНИЯ, НО МЫ ИХ НАХОДИМ»

22

ЭКСПЕРТЫ КОЛЛЕГИИ АДВОКАТОВ DELCREDERE –  
АНДРЕЙ РЯБЕНИН И ЕВГЕНИЙ КОНОВАЛОВ: САНКЦИИ,  
ЭКСПОРТНЫЙ КОНТРОЛЬ, КОНТРСАНКЦИИ И АЗИЯ:  
РЕАЛЬНОСТЬ РАБОТЫ С КИТАЕМ И ИНДИЕЙ

26

ИРИНА ВЛАДИМИРОВНА СКЛЯРОВА, АГЕНТСТВО «МИР  
НЕДВИЖИМОСТИ». СТРОИТЕЛЬНАЯ ЛОВУШКА: КАК НЕ  
СТАТЬ ЖЕРТВОЙ НЕДОБОРОСОВЕСТНЫХ ПОДРЯДЧИКОВ  
ПРИ РЕМОНТЕ И СТРОИТЕЛЬСТВЕ ДОМА

30

ВЛАДЛЕН ЗОЛОТАРЁВ, АВИА: «ЭВОЛЮЦИЯ ЛОГИСТИКИ:  
ЦИФРОВИЗАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ И  
 ГИБКОСТЬ КАК ДРАЙВЕРЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ»

34

БОРИС МАКАРОВ, «ПРОФИЛЬ-ЕВРО»: «ЛОГИСТИКА – ЭТО  
НАУКА О ВЗАИМОДЕЙСТВИИ»

36

УРУУ: УКРАШЕНИЯ С НАЦИОНАЛЬНЫМ ХАРАКТЕРОМ

40

СЕРГЕЙ АБРАМОВ: «НАША КОМАНДА СПОСОБСТВУЕТ  
РАЗВИТИЮ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ НАШЕЙ СТРАНЫ»

44

ЕВРОПЕЙСКАЯ КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА. ИИ ВО  
ВНЕШНЕТОРГОВЫХ ОПЕРАЦИЯХ: ЮРИСТ КАК ГЛАВНЫЙ  
КОНТРОЛЁР ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ



# RBG





# BOGORODSKY INDUSTRIAL PARK

## ТОЧКА РОСТА ПЕРСПЕКТИВНОГО БУДУЩЕГО

### КОНТАКТЫ

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

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

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

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



# БОЛЕЕ 10 ТРЛН РУБЛЕЙ ИНВЕСТИЦИЙ, ОКОЛО ТРЁХ ТЫСЯЧ ИНВЕСТИПРОЕКТОВ: КАК ВЭФ СТАЛ ИНСТРУМЕНТОМ РАЗВИТИЯ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА

Десятый, юбилейный, Восточный экономический форум пройдёт 3–6 сентября во Владивостоке на площадке кампуса Дальневосточного федерального университета. За годы проведения ВЭФ стал полноценным инструментом развития Дальнего Востока и способствует интеграции территории в экономику Азиатско-Тихоокеанского региона. На Форуме традиционно обсуждается создание и совершенствование преференциальных режимов, запуск новых инвестиционных проектов, благодаря которым формируются рабочие места, а регион становится более привлекательным для жизни и развития.



«На Восточном экономическом форуме обсуждаются результаты выполнения поручения Президента Российской Федерации Владимира Владимировича Путина по ускоренному социально-экономическому развитию Дальнего Востока. С использованием механизмов государственной поддержки в дальневосточных регионах реализуются 2,9 тыс. инвестиционных проектов с общим объёмом заявленных инвестиций в 10,6 трлн рублей, из них уже фактически вложено 5,1 трлн рублей. Благодаря этим новым проектам введено 944 предприятия, создано более 165 тыс. рабочих мест. За 10 лет инвестиции в основной капитал в ДФО выросли на 99% (опережение среднероссийских показателей в 2,6 раза), промышленное производство – на 30% (29% в среднем по РФ), добыча полезных ископаемых увеличилась на 33% (опережение среднероссийских показателей в 3,3 раза). Объём строительных работ вырос на 107% (опережение среднероссийских показателей в 3,3 раза).

Опережающему развитию Дальнего Востока помог Восточный экономический форум, который стал одним из эффективных инструментов развития Дальнего Востока. Он был создан по поручению главы государства как платформа для привлечения инвестиций в экономику макрорегиона и успешно трансформировался в инструмент комплексного развития. Наряду с традиционными экономическими задачами на Форуме особое внимание уделяется решению социальных вопросов – от программ доступного жилья и льготной ипотеки до развития городской среды и поддержки креативных индустрий. Такой комплексный подход демонстрирует эффективную модель устойчивого развития Дальнего Востока, где экономическая динамика сопровождается повышением качества жизни населения. Восточный экономический форум ежегодно объединяет людей, которые стремятся сделать жизнь на Дальнем Востоке лучше. Важ-

ность такого взаимодействия отражена и в главной теме ВЭФ в этом году – «Дальний Восток: сотрудничество во имя мира и процветания». ВЭФ на протяжении 10 лет является неотъемлемой частью делового пространства, где формируются не только устойчивые партнёрские отношения и новые экономические проекты, но и образ российского Дальнего Востока – современного, технологичного и комфортного для жизни. И в этом контексте Форум, уже имея глубокие традиции, несомненно, нацелен на формирование будущего», – сказал заместитель Председателя Правительства Российской Федерации – полномочный представитель Президента Российской Федерации в Дальневосточном федеральном округе, председатель Организационного комитета Восточного экономического форума Юрий Трутнев.

Президент России Владимир Путин в ходе ВЭФ ежегодно обозначает приоритеты международного диалога, который



выстраивается в рамках Азиатско-Тихоокеанского региона, а также формулирует поручения, направленные на социально-экономическое развитие Дальнего Востока. Форум стал площадкой для формирования всеобъемлющих контактов между заинтересованными сторонами, которые нацелены на развитие различных форматов партнёрства и сотрудничества.

*«Восточный экономический форум за прошедшие 10 лет подтвердил свою роль ключевой международной площадки для выработки новых подходов к развитию экономического сотрудничества в Азиатско-Тихоокеанском регионе. В условиях формирования многополярной мировой архитектуры ВЭФ становится важным инструментом продвижения взаимовыгодных инициатив, основанных на принципах равноправия и уважения национальных интересов. Россия последовательно использует потенциал Форума для укрепления торгово-экономических связей с государствами, заинтересованными в честном и взаимовыгодном партнёрстве. Особое значение приобретают совместные проекты в сферах энергетики, транспортной инфраструктуры и высоких технологий, которые реализуются при активном участии российских и зарубежных инвесторов. ВЭФ рассматривается как стратегическая площадка для формирования долгосрочной международной повестки, отвечающей вызовам современности. Форум позволяет не только презентовать инвестиционные возможности Дальнего Востока, но и вырабатывать новые модели экономического взаимодействия, свободные от протекционизма и односторонних ограничений. Восточный экономический форум демонстрирует свою востребованность как уникальная переговорная площадка, где на практике реализуется курс на создание справедливой и сбалансированной системы международного экономического сотрудничества»*, – подчеркнул советник Президента Российской Федерации, ответственный секретарь Организационного комитета ВЭФ Антон Кобяков.

На Дальнем Востоке создан нормативно-правовой каркас, позволивший внедрить новые инструменты экономического развития региона: принято 87 федеральных законов, 511 актов Правительства России, 10 актов Президента Российской Федерации. Также создано 16 территорий опережающего развития, свободный порт Владивосток и другие преференциальные режимы, работа которых обсуждалась в рамках ВЭФ. Действует государственная инфраструктурная поддержка инвестиционных проектов. За 2015–2024 гг. инвесторами получено возмещение затрат, понесённых на создание инфраструктуры для реализации инвестиционных проектов, в размере 59,2 млрд руб. при общем

объёме инвестиций со стороны инвесторов более 2 трлн руб. Также действует программа «Гектар», благодаря которой землю на Дальнем Востоке получили более 148,5 тыс. человек.

Кроме того, по поручению Президента России реализуется комплекс беспрецедентных мер поддержки, направленных на качественное улучшение жизни граждан и устойчивое развитие макрорегиона. Программа «Президентская единая субсидия» позволила построить и модернизировать около 2 тыс. социальных объектов, включая школы, детские сады, медицинские учреждения и спортивные комплексы. Особое внимание уделяется жилищной политике: более 145 тыс. семей воспользовались «Дальневосточной ипотекой» под 2%, а свыше 3,8 тыс. многодетных семей получили по 1 млн рублей на погашение платежей.

Реализуются масштабные инфраструктурные проекты: планируется строительство 137 рыбопромысловых судов и 36 рыбзаводов, создание городской агломерации – спутника Владивостока на 200 тыс. жителей. Важным направлением стало развитие креативной экономики: к 2030 году в регионе появится сеть креативных кластеров общей площадью 100 тыс. м<sup>2</sup>. Эти и другие инициативы, включая программу «Дальневосточный квартал», формирование мастер-планов городов макрорегиона и создание единой Дальневосточной авиакомпания, демонстрируют комплексный подход государства к развитию Дальнего Востока, где экономический рост сочетается с повышением качества жизни населения.

*«За всеми цифрами, показателями, заключёнными контрактами, подписанными на Восточном экономическом форуме соглашениями, за всем тем, над чем работает Правительство России, стоит очень понятная конечная цель – счастье людей и улучшение качества их жизни.*

*Качественное образование, интересная и высокооплачиваемая работа, лучшие условия для покупки жилья и самореализации, красивые, комфортные и безопасные города, уникальная природа – это и многое другое есть у нас, на Дальнем Востоке. К нам едут, у нас остаются, нам верят. По итогам прошлого года мы наблюдали рекордный приток населения – около 24 тыс. человек – и очень надеемся, что и далее этот показатель будет только расти»*, – отметил министр Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики Алексей Чекунков.

Восточный экономический форум ежегодно собирает отечественных и иностранных представителей органов государственной власти, бизнеса, экспертного сообщества, общественных организаций. Форум является площадкой для российских и иностранных инвесторов, которые определяют направления экономического развития Дальнего Востока.

Деловые мероприятия ВЭФ-2025 разделены на 6 тематических блоков: «Дальний Восток – территория для жизни и развития», «Рецепты роста: инвестиции, инновации, интеграция», «Открытость и взаимовыгодное партнёрство – основа стабильности», «Технологии: от теории к экономическим эффектам», «Города – для жизни людей» и «Артерии роста: как логистика меняет экономику».

Также запланированы Форум креативных индустрий, Международный форум «День сокола», Молодёжный форум «День будущего», Международная конференция АТЭС по сотрудничеству в сфере высшего образования и конференция Российского исторического общества. Кроме того, в программу войдут бизнес-диалоги с Китаем, Индией, Таиландом, Мьянмой и АСЕАН. Регионы ДФО представят свои достижения на выставке «Улицы Дальнего Востока», которая пройдёт 3–9 сентября.







## ПЕРЕХОД К НИЗКОУГЛЕРОДНОМУ РАЗВИТИЮ ОБСУДИЛИ НА МЕЖДУНАРОДНОМ ФОРУМЕ «ОСТРОВА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: КЛИМАТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ» НА САХАЛИНЕ

Низкоуглеродное развитие и адаптацию к климатическим изменениям обсудили на Международном форуме «Острова устойчивого развития: климатический аспект», который прошёл в Сахалинской области 1–2 августа. Мероприятие состоялось в статусе выездной площадки Восточного экономического форума. Оператор – Фонд Росконгресс.

«Наш регион стал пилотной площадкой для проведения климатического эксперимента. На форуме мы подвели его итоги. И главный результат – Сахалинская область достигла углеродной нейтральности. По данным Росгидромета, мы стали первым регионом в России, где поглощение парниковых газов превышает их выбросы. Поручение прези-

дента выполнено. Сегодня Сахалин находится на восьмом месте среди регионов страны по показателям экологического благополучия. При этом мы получили экономический и социальный эффект. С 2019 года рост валового регионального продукта составил 30%. За время эксперимента мы поднялись в рейтинге инвестиционной привлекательности на

4-е место и удерживаем эту позицию. По итогам 2024 года регион добился рекордного количества инвестиций, их объём составил 350 млрд рублей. Экономической и экологической эффективности мы добились за счёт простых управленческих решений», – подчеркнул губернатор Сахалинской области Валерий Лимаренко.



Главным событием Форума стало пленарное заседание «Россия на пути к низкоуглеродному будущему». На нём было объявлено, что Сахалинская область досрочно достигла углеродной нейтральности в рамках проводимого в регионе эксперимента. Среди прочих тем – переход к эффективной энергосберегающей промышленности, переход на экологичные технологии в транспорте, жилищно-коммунальном хозяйстве и в других сферах, а также формирование устойчивого международного взаимодействия по этим направлениям. В дискуссии приняли участие министр экономического развития России Максим Решетников, помощник Президента Российской Федерации, специальный представитель Президента Российской Федерации по вопросам климата Руслан Эдельгериев, а также представители бизнеса и научного сообщества.

*«Статус выездной площадки ВЭФ позволил обсудить на Форуме актуальные вопросы климатической повестки на региональном, федеральном и международном уровнях. Мероприятие прошло в новом комплексе «Сахалин Экспо», который станет центром конгрессно-выставочной деятельности в регионе. Фонд Росконгресс планирует проводить здесь мероприятия по таким темам, как зелёная энергетика, высокие технологии и передовые научные достижения, уже готовим календарь событий на следующий год. Убеждён, что*

*это будет способствовать развитию не только Сахалина, но и всего Дальнего Востока России», – отметил первый заместитель директора Фонда Росконгресс, директор Восточного экономического форума Игорь Павлов.*

Форум собрал около 1100 участников из более чем десяти стран – России, Китая, Японии, Филиппин, Кыргызстана, Пакистана, Индии, Австралии, Эфиопии, Парагвая, ЮАР и других. В рамках Форума прошло более 10 деловых мероприятий, посвящённых практическим примерам внедрения низкоуглеродных технологий и изучению их воздействия на общество и экономику, цифровым технологиям и науке в деле мониторинга и анализа климатических процессов, мерам адаптации к климатическим изменениям в Азии и в дальневосточном регионе.

В рамках мероприятия состоялось заседание комиссии Государственного Совета Российской Федерации по направлению «Инвестиции» на тему «Низкоуглеродное развитие и инвестиции в климат: как совместить экологию и экономику» и расширенное заседание Национального водородного союза.

На дронопорте «Пушистый» в дни проведения мероприятия прошла выставка беспилотных систем, оборудования для водородной энергетики и экологичного транспорта. В рамках культурной программы провели гонку

дронов, ярмарку картин сахалинских художников, демонстрацию продукции предприятий Сахалинской области и различные мастер-классы. Также состоялся фестиваль «Воздух», в ходе которого прошли показательные полёты воздушных шаров.

В дни форума работал ситуационный центр «Экология», где представили современные технологии мониторинга окружающей среды и оперативного реагирования на экологические ситуации. В фокусе центра – применение беспилотников и стационарных камер для выявления нарушений природоохранного законодательства, включая мониторинг состояния лесов, рек и атмосферы.

Углеродный след Форума компенсировала компания СИБУР. Это стало возможно благодаря единицам от климатического проекта на предприятии СИБУР-Нефтехим.

Партнёрами деловой программы Форума выступили «Компания «РОСВОДОКАНАЛ»» и СБЕР. Партнёр по устойчивому развитию – ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ».

Форум стал первым мероприятием, которое прошло в новом комплексе «Сахалин Экспо». Здесь 6–8 сентября также состоится международный форум беспилотных аппаратов всех сред «Крылья Сахалина», а 25–26 сентября – Международный дальневосточный энергетический форум.





**ЕЛЕНА ЧЕЛОКИДИ:**

**«НАСТАВНИЧЕСТВО, КАК НИКАКАЯ ДРУГАЯ РОЛЬ В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ, ТРЕБУЕТ ВЫСОКОЙ ГИБКОСТИ И ВНИМАНИЯ К МЕНЯЮЩИМСЯ ПОТРЕБНОСТЯМ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ»**



## Досье

**ЕЛЕНА ЧЕЛОКИДИ:**

- развивающий наставник для руководителей и команд, спикер, бизнес-психолог, издатель; Более 10 лет обучения менторов и наставников в крупнейших российских и международных компаниях

До 2022 г. – представитель в РФ школы проф.

Д. Клаттербака.

Обладатель премий

«Молодой лидер – 2018»

и «Драйвер профессии – 2017»

Президент

Международной

федерации коучинга в

России в 2016–2017 годах

Наставник для лидеров

с 2018 года

Резидент сообщества

ClubFirst, член ТПП

и «Опоры России»

- автор конференций и курсов под брендами «Мир командного коучинга®» и «Менторинг в бизнесе»;

- владелец издательства и межрегиональной сети образовательных центров (лицензия № Ло35-01255-50/00609872)

**Н**аставничество/менторство – это мощный инструмент развития, способный преобразить как карьеру, так и личность. По статистике, в 100% компаний из списка «Fortune 50» действуют программы наставничества, и 87% участников таких программ чувствуют себя более уверенно и активно на работе, чем остальные коллеги. О том, что такое институт наставничества, какими качествами должен обладать наставник и как наставничество развивает личность, мы беседуем с основателем Центра развития команд, лидеров и наставников Еленой Челокиди.

– Елена, в России 21 мая этого года Правительство РФ утвердило Концепцию развития наставничества до 2030 года. Как с экспертной точки зрения вы оцениваете её основные положения?

– Недавно принятый документ имеет огромное значение для всего сообщества наставников и для российских компаний в целом. Он чётко определяет основные понятия, цели и задачи наставничества, а также устанавливает его правовые рамки, особенно в сфере труда. Примечательно, что программы, реализуемые в нашем Центре, полностью соответствуют требованиям новой концепции.

Ключевые моменты программы, на которые я хочу обратить внимание. В документе зафиксированы определения, которые позволяют разобраться в том, что же представляет собой институт наставничества:

- «наставничество» – социально-педагогическая технология сопровождения личностного и профессионального развития человека, формирования у него традиционных российских духовно-нравственных ценностей;
- «наставник» – носитель значимого опыта, традиционных российских духовно-

нравственных ценностей, осуществляющий наставничество в отношении наставляемого;

- «наставляемый» – человек, в отношении которого осуществляется наставничество.

Определены цели наставничества – развитие личности наставляемого; формирование у него трудолюбия, ответственного отношения к труду и его результатам; передача знаний, умений, навыков, формирование позитивного отношения и приверженности традиционным ценностям многонационального российского народа.

Важно, что в программе на государственном уровне были зафиксированы следующие задачи наставничества:

- создание условий для самоопределения и социализации наставляемого на основе традиционных российских духовно-нравственных ценностей, формирования гармоничной, всесторонне развитой личности;
- выявление и актуализация у наставляемого устойчивой внутренней мотивации к созидательной деятельности;
- непрерывная поддержка наставляемого в процессе получения им новых компе-







тенций, в том числе профессиональной деятельности;

- создание условий для освоения деятельности, направленных на формирование самостоятельности и ответственности наставляемого;
- повышение как у наставляемых, так и у наставников уровня удовлетворённости своей деятельностью;
- создание условий для привлечения в качестве наставников и наставляемых ветеранов боевых действий, в том числе лиц, принимавших участие в специальной военной операции.

Наставничество реализуется в индивидуальной и в коллективной формах.

Что ещё важно для компаний и HR – в документе описано наставничество в сфере труда. Это выполнение работником на основании его письменного согласия по поручению работодателя работы по оказанию другому работнику помощи в овладении навыками работы на производстве и (или) рабочем месте по полученной (получаемой) другим работником профессии (специальности) на основании трудового договора или дополнительного соглашения к трудовому договору. Регулируется Трудовым кодексом Российской Федерации, коллективными договорами и соглашениями.

Зафиксированы следующие виды наставничества:

- лидерское – связано с развитием лидеров коллективов, лидерских команд при помощи лидеров-наставников и их сообществ;

- социальное – направлено на формирование гармоничной, всесторонне развитой личности и обмен ведущим опытом между организациями (не включая наставничество в молодёжном и детско-взрослом коллективе).

Принятый документ создаёт прочную основу для развития наставничества в России, задаёт единые стандарты и открывает новые возможности для компаний, стремящихся к развитию своих сотрудников и формированию сильного кадрового резерва. Внедрение наставничества на предприятии позволит не только повысить квалификацию работников, но и укрепить корпоративную культуру, передать ценный опыт и знания новому поколению специалистов.

**– Как вы сами для себя определяете понятие «наставничество», с точки зрения эксперта и автора более 10 образовательных программ по наставничеству/менторству?**

– Концепция развития наставничества достаточно чётко описывает значение данного понятия. А у меня есть дополнение: когда я прихожу в компании, чтобы помочь внедрить систему наставничества, я чаще использую термин «развивающее наставничество». Для меня это более сложная

форма взаимодействия, чем просто передача знаний, с точки зрения необходимых компетенций.

Хороший наставник объединяет в себе и педагога, который объясняет новичку правила поведения и работы, а затем контролирует их освоение, и руководителя, который передаёт свои знания и умения сотруднику с высоким потенциалом к профессиональному росту и лидерству. Задачи развивающего наставника/ментора – развитие определённых компетенций у подопечного, а также повышение качества его мышления по определённым вопросам. При этом зачастую нет иерархической связи между наставником/ментором и подопечным – они могут быть из разных подразделений. Это даёт возможность подопечному развивать свои компетенции и качественно расти, не ограничиваясь рамками вертикали подчинения. Когда я выступаю наставником для лидеров в компаниях, именно так это и работает. Я вкладываю максимум в развитие компетенций подопечных для их дальнейшего развития в компании. Как говорил Игорь Фёдорович Шарыгин, российский математик и педагог: «...У хороших учителей ученики их перерастают».

**– Очень часто путают понятия наставник, ментор, консультант, психолог и коуч. Чем они отличаются?**

– Самое главное отличие ментора от коуча заключается в том, что наставник дол-

жен обладать опытом в сфере, по которой работает с подопечным и может давать советы, а коуч в силу специфики роли – нет.

Представим две сферы: одну, например, с зеленоватым оттенком, а другую – с красным. Допустим, «красный» – это клиент. Так вот, в отношениях коучинга коуч ни в коей мере не привносит свой опыт в опыт клиента. Красный шарик остаётся красным – он самостоятельно принимает решения и получает собственный опыт. Цвет сферы коуча значения не имеет. Когда мы говорим о консультанте, он в первую очередь ориентируется на свой опыт и транслирует «зелёную» повестку. Клиенту важно проактивно взять эту информацию и адаптировать её под себя. Здесь имеет значение сфера именно зелёного цвета.

В наставничестве «красная» и «зелёная» сферы соприкасаются: происходит диффузия, цвета смешиваются. Наставник позволяет себе привнести немного своего опыта в картину мира клиента, но он сам тоже открыт всему интересному, что может дать подопечный.

Между коучем и психологом есть разница с точки зрения фокуса на времени. Коучинг больше направлен на то, к чему человек идёт, – на будущее. Работа психолога больше про «здесь и сейчас» и про поиск факторов прошлого, которые отражаются на нынешнем состоянии и поведении человека. А вот наставничество – очень интересная сбалансированная модель, когда мы при необходимости обращаемся к прошлому, потому что оно может мешать нам двигаться вперёд, но при этом держим фокус на стратегическое будущее, на развитие и продвижение человека вперёд в

настоящем. Здесь есть элементы психологии, коучинга и экспертизы одновременно.

К тому же коуч не ставит диагнозы, ему необязательно знать тип личности, теории и различные отклонения в поведении, а психологу это знать, конечно, надо. Это более глубокая работа и понимание процессов, происходящих с человеком или с командой.

Я сама, помимо образования юриста и экономиста, получила образование бизнес-психолога и считаю, что знание психологии необходимо наставникам, которые профессионально хотят развиваться в этой сфере, поэтому во все наши программы обучения включён такой раздел.

#### – Какими компетенциями должен обладать наставник?

– Это достаточно широкий спектр компетенций.

##### – Коммуникативные навыки

Способность ясно и эффективно передавать информацию, слушать и давать конструктивную обратную связь.

##### – Эмпатия и выстраивание доверия

Умение понимать и сопереживать чувствам и переживаниям подопечного – это способствует созданию доверительных отношений, а также способность быть уязвимым.

##### – Профессиональные знания и опыт

Глубокое понимание своей области и готовность делиться этим знанием. Тут важны как фундаментальные системные знания, так и осознанная практика применения.

##### – Педагогические навыки

Умение обучать, вдохновлять и мотивировать подопечного к достижению целей.

##### – Лидерские качества

Способность вести за собой, быть примером и вдохновлять на развитие.

##### – Терпение и принятие

Способность спокойно реагировать на ошибки и трудности подопечного, поддерживая его в сложных ситуациях.

##### – Обратная связь

Умение давать конструктивную критику и похвалу, способствующую развитию.

##### – Стратегическое мышление

Способность видеть общую картину и направлять подопечного к долгосрочным целям.

##### – Гибкость

Готовность адаптировать подходы и методы в зависимости от потребностей подопечного.

##### – Умение мотивировать

Способность находить индивидуальные подходы к подопечному для поддержания его мотивации двигаться вперёд и развиваться.

##### – Организационные навыки

Умение планировать и структурировать процесс наставничества, управлять временем и взаимоотношениями.







– *Конфиденциальность*

Способность сохранять доверие и защищать личную информацию подопечного.

– *Культурный интеллект*

Уважение к разнообразию и умение работать с людьми из разных культур, с разным жизненным опытом.

– *Целеполагание и фокус*

Умение помогать подопечному ставить и достигать реалистичные и значимые цели, поддерживать фокус на важном.

Эти компетенции и навыки помогают наставнику не только эффективно развивать подопечного, но и укреплять свою лидерскую позицию. Ведь за людьми, в полной мере обладающими такими качествами, другие готовы следовать и оставаться приверженными выбранным целям.

Широкий спектр компетенций наставника отражает сложность его роли. Наставничество, как никакая другая роль в процессе развития, требует высокой гибкости и внимания к меняющимся потребностям обучающегося.

Особо подчеркну, что важна каждая компетенция. И хотя я не называла это выше, наставнику необходимо чувство юмора. Как правило, люди думают о наставничестве как о чём-то очень официальном, где нет места шуткам. На самом деле наставничество – это создание доверительных

отношений, в которых люди могут свободно говорить и делиться своими проблемами. А юмор – один из действенных способов создать такую атмосферу. Он способствует установлению взаимопонимания – трудно доверять тому, с кем нельзя посмеяться. Через изменения в отношениях, при смене взгляда на жизнь через призму юмора люди начинают лучше относиться к самим себе, к своей роли в организации и своему потенциалу влиять на окружающую среду.

– **Если говорить про цели бизнеса и его ожидания от наставничества, как развивающее наставничество в бизнесе (менторство) помогает в достижении целей компаний и людей?**

– Программы наставничества, если они спроектированы должным образом, а также учитывают стратегические и тактические цели, в компаниях влияют на:

- 1) снижение текучки и рост лояльности сотрудников;
- 2) рост вовлечённости и удовлетворённости сотрудников;
- 3) формирование стратегического резерва;
- 4) улучшение коммуникации;
- 5) инициативность и ответственность персонала.

Менторинг также помогает:

- облегчить процесс адаптации работников к новым ролям;

- обеспечить передачу и сохранение знаний внутри компании;

- построить сильную корпоративную культуру взаимного уважения и обучения;
- снизить затраты на обучение и развитие за счёт привлечения экспертов из своей организации.

Из статистики исследования hh.ru, которое было представлено участникам нашей V ежегодной конференции «Менторинг в бизнесе: ПРИМЕНЕНИЕ», 83% соискателей в возрасте от 24 до 35 лет ожидают, что у них будет наставник или ментор.

При этом внешнее выражение программ наставничества/менторинга в компаниях может быть совершенно разным: вертикальное, горизонтальное, обратное, быстрое, каскадное и др.

Приведу некоторые примеры:

- система наставничества «равный – равному» среди коллег;
- программа менторинга для потенциальных лидеров или претендентов на определённые должности. Молодые сотрудники могут работать в паре с более высокопоставленными в течение 2–3 лет. Основное внимание уделяется навыкам, необходимым для достижения успеха в своей области, но большинство наставляемых перенимают и лидерские качества;

- программы для конкретных категорий сотрудников. Например, переезд в другой регион, адаптация после декретного отпуска или вынужденного перерыва в работе более 4 месяцев;

- обратное наставничество – когда молодые сотрудники помогают более старшим оттачивать свои технологические навыки; первых это привлекает и удерживает в компании;

Есть официальные и неформальные виды менторинга, групповые и индивидуальные возможности. Вместе это рождает достаточно много комбинаций. Главное, чтобы в фокусе было достижение тактических или стратегических целей компании.

Чтобы подобрать оптимальную комбинацию, отвечающую целям организации, HR часто или сами проходят соответствующее обучение, или обращаются за помощью к консультантам.

**– Какие программы обучения наставничеству/менторингу реализуются в вашем Центре? В чём их уникальность?**

– В Центре мы выдаём международные сертификаты, удостоверения о повышении квалификации и дипломы о профессиональной переподготовке «Развивающий наставник», обучаем дизайну программ наставничества, а также учим практическим навыкам работы развивающего наставника в компаниях и сообществах. Обычно на эти программы приходят HR-специалисты, собственники или руководители. Полученные знания позволяют на практике создавать собственные программы наставничества, развить в себе все необходимые компетенции наставника на профессиональном уровне, о которых я говорила выше, а также получить большое количество инструментов для работы с подопечными.

Уникальность наших программ в том, что мы обучаем развивающему наставничеству в соответствии с международными и российскими требованиями не только в формате тренингов, но и на практике, с реальными клиентами, которых предоставляет наш Центр. А если участникам нужно составить программу наставничества, например внутри компании, мы предоставляем все знания, а также я, основываясь на опыте работы и разработке программ наставничества в значимых компаниях РФ, даю подробную обратную связь, а на выходе получается готовая, выверенная и, главное, работающая программа для внедрения! Такого предложения на рынке я ещё не встречала.







**ОТ ОБОРУДОВАНИЯ К РЕШЕНИЯМ:**  
как «АЙ МАШИН ТЕХНОЛОДЖИ»  
помогает предприятиям в эпоху  
технологических изменений



Компания «Ай Машин Технолоджи» занимает лидирующие позиции на рынке поставок металлообрабатывающего оборудования и запасных частей. За годы работы компания прошла путь значительных преобразований и роста. Сегодня её проекты выходят далеко за рамки поставки станков и комплектующих. Компания предлагает российским предприятиям комплексные услуги по инжинирингу и видит свою главную задачу в том, чтобы предложить решения, которые максимально соответствуют производственным потребностям и задачам заказчиков. О том, какие тренды преобладают на рынке металлообработки, и о решениях, которые реализует компания, мы беседуем с коммерческим директором «Ай Машин Технолоджи» Максимом Квачом.

**– Компания «Ай Машин Технолоджи» работает на рынке металлорежущего оборудования вот уже 17 лет. Расскажите, пожалуйста, какие главные тренды, на ваш взгляд, определяют развитие российского рынка металлообработки?**

– Отрасль металлообработки в России за эти годы прошла несколько этапов трансформации, и сегодня мы видим, как новые вызовы и возможности формируют актуальные тренды.

В первую очередь текущая ситуация на рынке во многом определяется геополитическими факторами. Если раньше компании замещали европейское оборудование азиатскими аналогами, то сейчас всё чаще речь идёт о переходе на российские станки. Этот тренд стал особенно заметен после введения изменений, направленных на стимулирование к локализации производства (постановление Правительства РФ № 719).

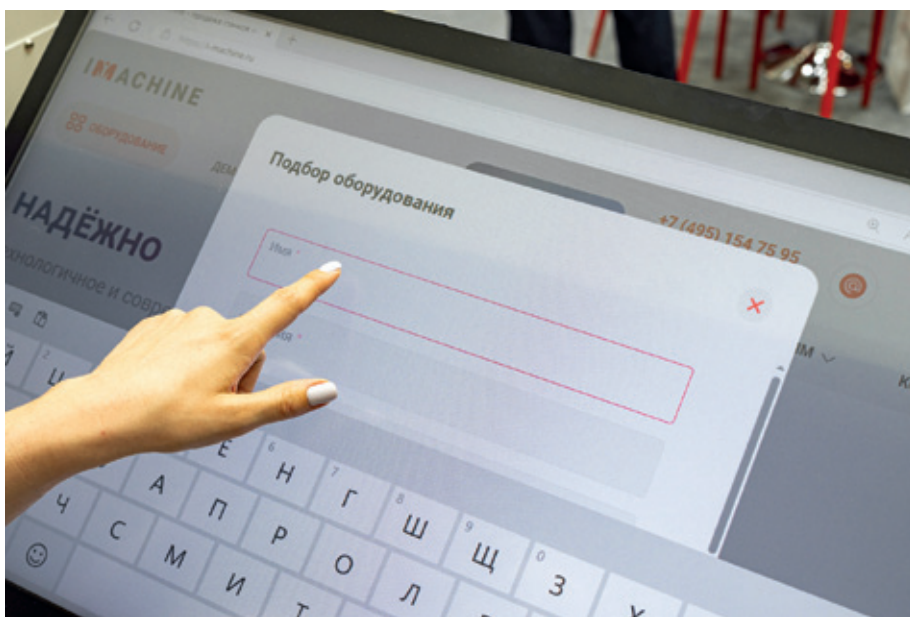
Помимо импортозамещения, другое активно развивающееся направление – роботизация и автоматизация технологических процессов. Мы уже успешно реализовали несколько таких проектов и продолжаем работу в этом направлении.

Конечно, мгновенно заменить весь парк оборудования отечественными машинами невозможно – требуется время на разработку, тестирование и масштабирование. Однако многие компании-поставщики, в том числе мы, озаботились развитием бизнеса в этом направлении.

Ожидается, что в ближайшие годы доля российского оборудования будет только расти, а его качество – улучшаться за счёт кооперации между производителями, научными институтами и конечными потребителями.

**– В одном из интервью вы отмечали, что сегодня растёт спрос не просто на надёжное оборудование, но на комплексные решения, и компания развивается в этом направлении. Какие комплексные решения от «Ай Машин Технолоджи» позволяют предприятиям повысить свою эффективность и конкурентоспособность?**

– Современный рынок действительно требует не просто надёжного оборудования, а продуманных технологических

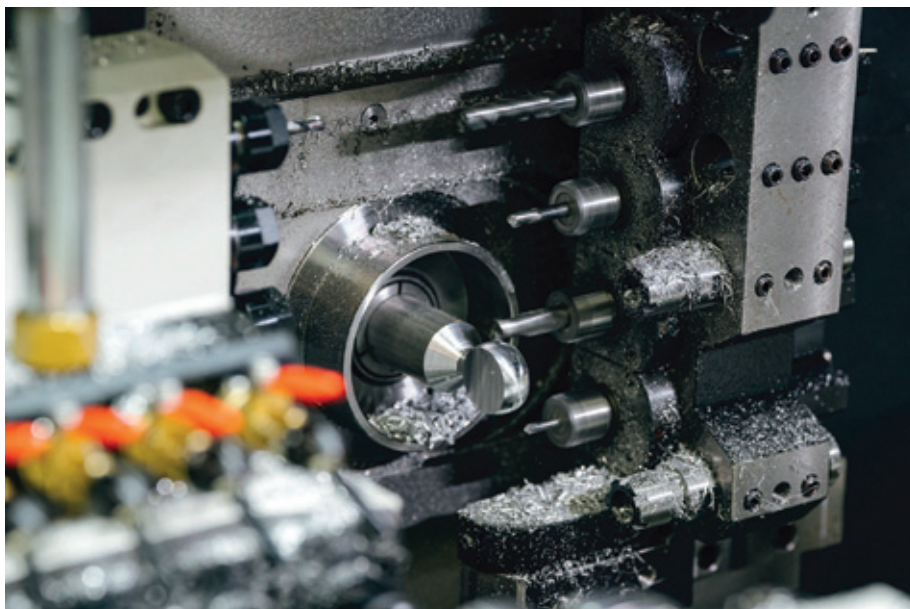


решений. Компании сегодня ищут партнёра, который глубоко разбирается в их производственных процессах и может предложить экономически обоснованный подход к модернизации.

«Ай Машин Технолоджи» идёт именно этим путём. Когда к нам обращается предприятие, мы начинаем с комплексного анализа: изучаем специфику произ-

водства, оцениваем экономические показатели и только затем предлагаем решения. Часто клиенты приходят с запросом на конкретное оборудование, а в ходе обсуждения выясняется, что нужна глубокая перестройка всего технологического процесса.

Наша команда инженеров-технологов и конструкторов разрабатывает индиви-







дуальные проекты, которые включают не только подбор станков, но и расчёт инвестиций, оптимизацию производственных циклов, обучение персонала.

Для крупных промышленных холдингов мы разрабатываем индивидуальные проекты, включающие глубокий анализ производства, проектирование новых линий и их интеграцию в существующие процессы.

Средний бизнес получает от нас решения по оптимизации цехов и переоснащению оборудованием, позволяющие повысить эффективность без остановки производства.

Стартапы и малые предприятия могут рассчитывать на быстрые и экономичные решения «под ключ» – от обоснования инвестиций до подбора оптимального оборудования для запуска нового производства.

Наша команда высококвалифицированных инженеров, включая специалистов с учёными степенями, гарантирует профессиональный подход к каждому проекту. Тесные связи с поставщиками оборудования и собственный парк станков позволяют предлагать клиентам наиболее эффективные и экономически выгодные решения.

Результатом сотрудничества становится не просто обновлённое производство, но и реальное повышение конкурентоспособности предприятия за счёт современных технологий металлообработки и оптимизированных бизнес-процессов.

Такой подход требует серьёзной экспертизы, но именно он позволяет клиентам не просто купить оборудование, а получить реальное конкурентное преимущество на рынке.

**– Президент России поставил задачу в максимально сжатые сроки заместить импортное промышленное оборудование. И сегодня многие предприятия проводят техническое перевооружение. Как ваша компания содействует этим процессам? Какие услуги может предложить? На ваш взгляд, готовы ли сегодня российские производители металлорежущих инструментов заместить западные решения в промышленной сфере?**

– В рамках поставленной руководством страны задачи по технологическому суверенитету мы активно развиваем собственное производство. В настоящее время на нашем инвестиционном проекте в Тульской области проводятся строительные работы, после чего мы сможем приступить к монтажу и наладке производственного оборудования.

Этот проект имеет стратегическое значение для отрасли, так как позволит увеличить производственные мощности компании, локализовать выпуск высоко-



технологичных металлообрабатывающих центров и создать новые рабочие места для высококвалифицированных специалистов.

Развитие собственной производственной площадки – важный шаг в развитии отечественного станкостроения и укреплении технологического суверенитета страны в сфере металлообработки. Однако важно учитывать, что создание качественного, современного и эффективного производства требует времени, потому мы рассматриваем это в перспективе следующих нескольких лет.

Параллельно мы помогаем предприятиям проводить техническое перевооружение, предлагая комплексные решения по замене импортного оборудования. Наши специалисты проводят детальный анализ производственных процессов и разрабатывают оптимальные схемы модернизации с учётом текущих возможностей российской промышленности.

Что касается готовности отечественных производителей, ситуация неоднозначна. С одной стороны, в последние 10 лет российская отрасль станкостроения демонстрирует непрерывный рост. Так, по данным правительства России, в 2024 году производство станков увеличилось на 40% в стоимостном выражении. Однако для полноценного замещения западных аналогов потребуется ещё несколько лет интенсивной работы. Основные сложности связаны с необходимостью масштабных инвестиций в производственную базу и подготовку кадров.

Мы рассматриваем этот процесс как поэтапный переход, где уже сегодня можно замещать часть оборудования, параллельно развивая собственные компетенции в наиболее сложных направлениях. Наш тульский завод – это именно такой стратегический проект, который в пер-



спективе позволит закрывать всё больше технологических потребностей российских предприятий.

**– В мае этого года компания уже традиционно приняла участие в выставке «Металлообработка-2025». Как бы вы могли оценить итоги работы выставки? И если возможно, поделитесь ближайшими планами?**

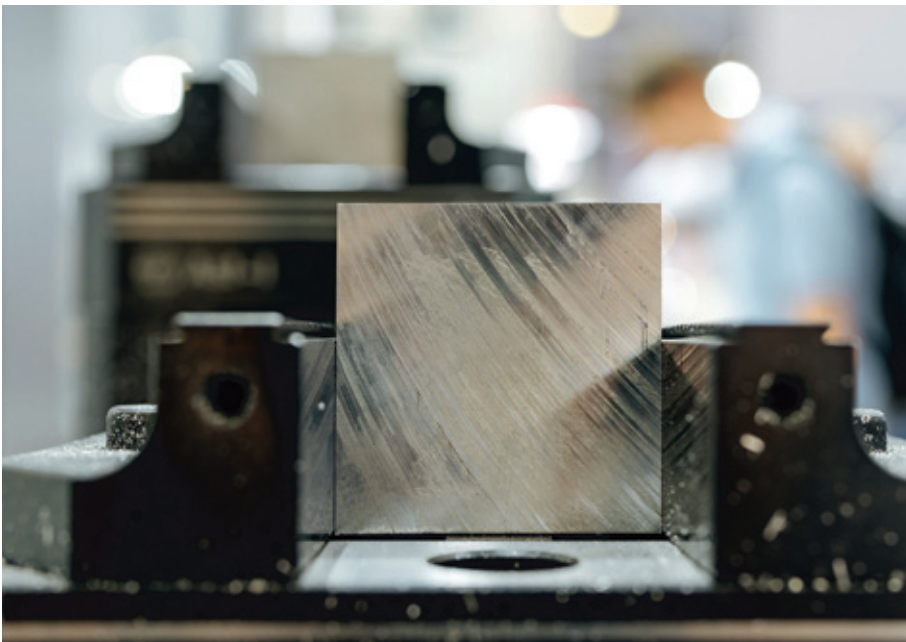
– Выставка «Металлообработка» является отраслевой площадкой для обмена опытом ведущих производителей и

поставщиков металлообрабатывающего оборудования. Наша компания ежегодно принимает в ней участие. В этом году удалось не только укрепить отношения с текущими партнёрами, но и установить новые деловые контакты.

Хотя наш портфель проектов заполнен на год вперёд, а технические специалисты полностью загружены, подобные мероприятия остаются важной частью стратегии компании. Они позволяют держать руку на пульсе: отслеживать рыночные тренды, изучать запросы заказчиков и анализировать подходы конкурентов. Это ценный материал для корректировки собственного развития.

Несмотря на смену площадки, мы уверены, что организаторы сохраняют высокий уровень мероприятия, ведь «Металлообработка» была и остаётся главной профессиональной площадкой отрасли.

Что касается ближайших планов, сейчас мы сосредоточены на реализации текущих проектов, включая запуск нового производства в Тульской области. Также мы активно развиваем инженеринговое и сервисное направления, понимая, что современному производству требуется не просто оборудование, а комплексные технологические решения. Наша команда инженеров предлагает полный цикл сопровождения – от проектирования производственных линий и разработки техпроцессов до пусконаладочных работ и последующего сервисного обслуживания.





Евгений РОЗЕНБЛАТ,  
«МКА «Аронов и партнёры»:

**«К нам поступают  
дела, по которым  
крайне сложно  
найти правовые  
решения, но мы их  
находим»**



**В**есной 2025 года Московская коллегия адвокатов «Аронов и партнёры» объявила об открытии первого регионального офиса в России во Владивостоке. На решении каких задач сосредоточится первый российский филиал компании, кто будет представлять команду коллегии в Приморье и какие актуальные задачи сегодня стоят перед специалистами компании, в интервью нашему изданию рассказал Евгений Розенблат, адвокат, руководитель практики сложных судебных споров МКА «Аронов и партнёры».

– Евгений, первый региональный филиал МКА «Аронов и партнёры» был создан на максимальном удалении от головного московского офиса. Чем обусловлено решение расширить географию присутствия компании и почему начали с Дальнего Востока?

– Московская коллегия адвокатов «Аронов и партнёры» существует уже 9 лет и в настоящее время объединяет почти 30 адвокатов и юристов. За эти годы коллегия стала достаточно крупной и известной, мы понимали, что готовы к усилению своего присутствия на рынке юридических услуг в России. У нас уже есть свой офис в Узбекистане, мы планировали открывать другие международные офисы, однако внешнеполитическая ситуация внесла свои коррективы, и мы решили сосредоточиться на российском направлении.

На Дальний Восток мы уже давно обращали внимание. У коллегии было много проектов в Сибири и на Урале, а затем стали появляться судебные и уголовные проекты и на Дальнем Востоке. Мы регулярно летали туда. Я лично совершил около пятнадцати рабочих командировок во Владивосток, мои коллеги летали и в другие города региона, в частности в Хабаровск, где мы представляли интересы одной суперзвезды. В общем, познакомились с регионом достаточно плотно. А несколько лет назад нам поручили ведение крупного судебного процесса против Приморской прокуратуры, которая требовала взыскания почти 2 млрд рублей с нашего доверителя. В команде вместе с нами работали местные адвокаты, и мы быстро поняли, что у нас схожие взгляды и на юридический бизнес, и на подход к ведению дел. Так что наше решение расширить географию присутствия совпало с тем, что мы познакомились и успешно поработали с местным сильным игроком, которому и предложили присоединиться к нашему бренду.

– Так кто же сегодня представляет МКА «Аронов и партнёры» во Владивостоке? Расскажите о команде.

– Офис возглавляет адвокат Анна Ячина. До этого она много лет руководила во Владивостоке коллегией адвокатов «Наше дело» – серьёзного и уважаемого игрока с сфере юридических услуг. Анна – великолепный специалист в области антимонопольного права, госзакупок и судебных споров. Также в команду вошли Анна Авенович, Наталья Шашонкова и Андрей Кипрай.

Анна Авенович специализируется в области гражданского права и арбитражного процесса, занимается комплексным сопровождением бизнес-процессов. Наталья Шашонкова – специалист в области государственных и муниципальных закупок, она осуществляет сопровождение участников торгов на всех стадиях. Андрей Кипрай приобрёл большой опыт в юридической сфере, работая на государственной службе, а недавно успешно сдал экзамен на статус адвоката. Так что под именем МКА «Аронов и партнёры» во Владивостоке собралась мощная команда.

– Получается, что под брендом МКА «Аронов и партнёры» объединились два сильных и независимых игрока. В чём плюсы такого объединения?

– Объединение компетенций, опыта, юридической экспертизы – это всегда плюс. Отмечу, что проект, работая над которым мы познакомились, крупный и сложный, за ним следили не только в Приморском крае, но и в других регионах нашей страны. И этот проект стал первым выигранным арбитражным делом в России о взыскании доходов участников картеля в бюджет, где истцом выступала прокуратура. Расскажу немного подробнее. Суть в том, что несколько компаний из Владивостока были обвинены в картельном сговоре, было вынесено судебное решение, которое гласило, что компании осуществляли деятельность с нарушением антимонопольного законодательства. Ответчики понесли суровое наказание, предусмотренное законом, – им были назначены значительные оборотные штрафы. А далее Приморская прокуратура выступила на тот момент с беспрецедентным в арбитражной практике иском,

пытаясь взыскать в доход государства всё полученное по госконтрактам, оспаривая устное картельное соглашение, т.е. по сути этот иск был направлен на повторное привлечение к ответственности за одно и то же нарушение. При этом прокуратура не хотела принимать во внимание, что обязательства по контрактам были по большей части исполнены, что компании понесли значительные затраты на их исполнение и пр. Этот «креативный иск» надзорного органа произвёл настоящий фурор. И нам удалось выиграть это дело именно совместными усилиями.

Во время этого процесса мы смогли разглядеть сильные стороны друг друга. Мы поняли, что наши подходы к сопровождению сложных судебных процессов на базе практики, которой я имею честь руководить, – практики сложных судебных споров, совпадают.

Думаю, наших приморских коллег тоже впечатлили наши «столичные» методы работы с процессуальными документами, подготовка правовой позиции, то, как мы проводим репетиции судебных процессов. Мало кто из наших коллег делает подобное.

Объединение наших квалификаций, знаний и опыта, я уверен, будет эффективно как для наших текущих, так и для будущих доверителей.

Кроме того, мы объединились под мощным брендом МКА «Аронов и партнёры», который занимает серьёзные позиции во всех ведущих российских юридических рейтингах. На мой взгляд, совокупность этих факторов говорит о перспективности объединения, которое, надеюсь, позволит укрепить нам позиции на рынке, привлечь новых клиентов и проекты.

– Приходилось встречать мнение, что наиболее квалифицированные юридические кадры сосредоточены в столицах. Планируете ли вы расширение состава офиса во Владивостоке, и если да, как будет выполнено это расширение – силами местных специалистов или командированных из столиц?

– На мой взгляд, уровень квалификации юриста не зависит от региона. Напри-



мер, профессиональный уровень судей в регионах как минимум не уступает московским и петербургским коллегам, а порой даже превосходит его. Это связано и с тем, что нагрузка у многих региональных судей зачастую ниже, чем в столичных арбитражных судах, что позволяет им рассматривать дела более внимательно и тщательно. За время работы в коллегии мы в самых отдалённых уголках страны встречали судей, обладающих высочайшей квалификацией. Что касается представителей доверителей, я лично участвовал в судебных процессах по всей России: в Сибири, на Урале, на Дальнем Востоке, в Якутии – и могу сказать, что профессионализм юристов в регионах не уступает столице.

Возможно, дело в неких стереотипах. Некоторые игроки крупного и среднего бизнеса в регионах при сложных делах предпочитают нанимать адвокатов из центра, полагая, что это обеспечивает более качественную юридическую поддержку. Слышал мнение одного крупного регионального бизнесмена, что региональные судьи более внимательно относятся к делам, если в процессе участвует адвокат из Москвы.

Однако мы видим, что и в отдалённых уголках страны появляются заметные игроки – региональные юридические фирмы, в том числе достаточно значительные по масштабам, многие эти компании уже десятки лет успешно оказывают юридическую помощь. По моим наблюдениям, некоторые из них начинают смотреть в сторону Москвы и Петербурга, стремясь расширить своё влияние.

Что касается расширения офиса во Владивостоке – на данный момент мы полагаем, что привлечённых сил достаточно, а если потребуются расширить команду, мы любим привлекать амбициозных, талантливых и квалифицированных юристов и адвокатов под свои знамёна. Для классного специалиста работа всегда найдётся.

**– Тем не менее дефицит кадров, о котором так много говорят, есть и в юридической сфере. Где брать классных специалистов?**

– В том числе растить их самим. У нас достаточно масштабная стажёрская программа: ежегодно множество студентов из ведущих юридических вузов проходит у нас практику. И мы всё активнее привлекаем молодых юристов на позиции помощников адвокатов и юристов. Есть примеры, когда совсем недавно выпустившийся из вуза молодой специалист, сначала обладая минимальными навыками, спустя 2–3 года уже успешно сопровождает крупные проекты в статусе адвоката. Мы гордимся тем, что вырастили несколько таких профессионалов внутри фирмы и надеемся, что эта тенденция

сохранится. Безусловно, мы планируем развивать эту программу и дальше, во Владивостоке в том числе.

Также мы говорим не только о выпусниках вузов, но и о тех, кто уже работает в компании и растёт вместе с ней. Мы делимся с коллегами опытом и своим взглядом на юридическую и адвокатскую профессию, чтобы они, даже если ещё не имеют большого опыта, могли повышать, улучшать и оттачивать свои юридические навыки и инструментарий. Это позволит им оказывать юридическую помощь на высочайшем уровне, к которому мы стремимся и который необходим для решения стоящих перед нами задач. Важно понимать, что к нам не обращаются с типовыми делами, которые выигрываются сами собой. Много лет назад, когда перед Александром Владимировичем Ароновым стоял выбор – создать юридическую фирму, занимающуюся преимущественно типовой работой, или бутиковую фирму, специализирующуюся на сложных и порой трудноразрешимых юридических задачах, он выбрал второй путь. Поэтому к нам поступают дела, по которым крайне сложно найти правовые решения. Тем не менее нам часто удаётся находить их, о чём говорит наша успешная практика,

**– Какие задачи будет решать офис во Владивостоке? Если, например, в Москве МКА «Аронов и партнёры» в основном специализируется на сложных судебных спорах и уголовных проектах, на какой категории дел будут сконцентрированы усилия Приморского офиса?**

– Во-первых, хочу отметить, что географический принцип не стоит во главе угла. Безусловно, дела на Дальнем Востоке находятся в приоритете офиса во Владивостоке, но на судебные заседания мы часто летаем из московского офиса, поскольку крупные проекты требуют формирования расширенных команд, объединяющих специалистов обеих фирм. То же самое касается участия специалистов регионального офиса в делах, которые мы ведём за пределами дальневосточного региона. Всё зависит от конкретного проекта и объёма/сложности.

Во-вторых, особое внимание во Владивостоке уделяется развитию уголовно-правовой практики. Здесь незаменима помощь наших коллег. В условиях срочных следственных действий оперативно прилететь из Москвы сложно, поэтому важно иметь рядом надёжных специалистов, которым мы доверяем, которые соблюдают конфиденциальность, внутренние регламенты и обладают высокой квалификацией. Для нас это имеет решающее значение, поскольку развитие уголовной практики – одна из первоочередных задач, которая стоит перед коллегией, возможно, даже более значимая, чем расширение практики споров.

**– Это связано с увеличением числа дел о привлечении к уголовной ответственности представителей бизнеса?**

– Причин несколько. Действительно, число поручений по направлению уголовного права только увеличивается. Кроме того, это сфера права, требующая нестандартных подходов и высокой квалификации, представляет приоритетный интерес для управляющего партнёра компании Александра Аронова.

Также в сфере уголовного сопровождения мы наблюдаем заметный рост запросов, связанных с оказанием превентивной защиты, – своего рода уголовного аудита. Речь идёт о ситуации, когда уголовное дело или проверка ещё не начались, однако компании стремятся получить юридическую помощь для выявления потенциальных уголовных рисков, а также их исключения или минимизации. Этот запрос набирает обороты: если раньше подобные услуги оказывались нечасто, сейчас предприниматели всё больше осознают важность превентивных мер и обращаются за поддержкой не только после возбуждения уголовных дел.

**– Можно ли говорить о том, что какая-то категория дел в этой сфере преобладает в практике коллегии?**

– Практика уголовного права у нас достаточно разнообразная, и выделить какую-то одну категорию дел сложно. В нашем портфеле преобладают дела, связанные с государственными контрактами, а также споры, вытекающие из антимонопольного законодательства. В частности, мы работаем с делами по картельным сговорам, которые на определённом этапе могут предусматривать не только административную и гражданско-правовую ответственность, но и уголовное преследование. В нашем портфеле есть несколько таких уголовных кейсов. Кроме того, мы ведём дела, связанные с преступлениями против личности, оказанием небезопасных услуг. Сейчас в числе наших дел даже есть одно, связанное с терроризмом. Возможно, вы слышали о достаточно резонансном деле, где фигурирует четырнадцатилетний подросток, которого обманули мошенники, и в результате он совершил ряд действий, которые теперь квалифицируются как терроризм. Александр Аронов активно занимается этой темой: он выступал с многочисленными комментариями в СМИ, а также мы сняли короткометражный фильм «Я не знал», направленный на профилактику правонарушений и противодействие вовлечению детей в преступные деяния.

**– Офис во Владивостоке был открыт в марте. Как бы вы оценили его работу, спустя несколько месяцев?**

– За такой короткий срок в результате тесного взаимодействия с нашими

коллегами из Владивостока, мы взяли в работу несколько новых, в том числе крупных проектов. В частности, мы стали вести проекты для компании, занимающейся морскими перевозками нефтепродуктов. Сейчас у нас в работе два таких проекта на суммы, исчисляемые сотнями миллионов рублей. Помимо этого, во Владивостоке у нас есть ещё одно текущее масштабное дело – мы регулярно летаем туда, участвуем в судебных процессах, а также сопровождаем несколько других, менее громких, но важных поручений, связанных с антимонопольным законодательством и госзакупками. Кроме того, сопровождаем уголовное дело по картельному сговору, которое ведётся совместными усилиями московского и владивостокского офисов. Всё это свидетельствует о том, что наш региональный офис набирает обороты: портфель поручений постепенно расширяется.

**– Планируете ли вы дальнейшее открытие офисов в России?**

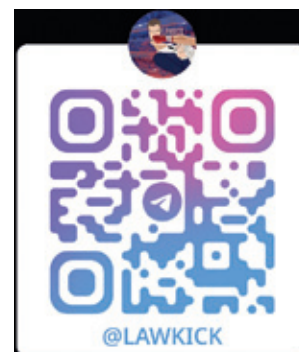
– Да, у нашего управляющего партнёра есть такие планы. По мнению Александра Владимировича, стратегически правильным шагом было бы, например, открыть офис в Екатеринбурге. В начале этого года мы приняли участие в крупном мероприятии – в Ковалёвских чтениях, которые проходили именно в Екатеринбурге. Ранее у нас уже были судебные проекты на Урале и в Сибири, однако тогда мы не рассматривали эти регионы для создания филиала. Но во время недавнего двухдневного визита мы открыли для себя Екатеринбург с совершенно новой стороны и буквально влюбились в него. Этот город оказался для нас по-настоящему сильным и перспективным, поэтому создание там офиса представляется нам стратегически верным решением.

**– Мы беседуем с вами накануне Восточно-экономического форума. Какие вопросы, касающиеся правовой практики, вы хотели бы поднять и обсудить на этом мероприятии?**

– В России в целом и на Дальнем Востоке в частности, мы считаем, что ключевым вопросом является процесс деприватизации. Это один из важнейших фундаментальных процессов, за которым мы следим не только как юристы-наблюдатели, но и как его активные участники. Ранее мы уже сопровождали несколько деприватизационных процессов, а в настоящее время ведём крупный деприватизационный проект на Дальнем Востоке. Мы обладаем значительным опытом в этой сфере, МКА «Аронов и Партнёры» – одна из немногих компаний, кто имеет положительные решения по таким делам,



Возможно, вы слышали о так называемом деле профсоюзов. Недавно Верховный суд поставил точку в этом деле, отказав прокуратуре в иске. Это одно из первых крупных дел о деприватизации, в котором принимали участие два адвоката из нашей команды. И я полагаю, что вопрос о деприватизации требует неформального профессионального обсуждения на крупных профильных мероприятиях, в частности, как данный процесс влияет и на экономику в целом и на судебную систему в частности.





# САНКЦИИ, ЭКСПОРТНЫЙ КОНТРОЛЬ, КОНТРСАНКЦИИ И АЗИЯ: РЕАЛЬНОСТЬ РАБОТЫ С КИТАЕМ И ИНДИЕЙ



С 2022 года российский бизнес оказался в эпицентре санкционного шторма. Привычные схемы платежей, торговля и инвестиции резко изменились. Многие обратили внимание на Китай и Индию: крупные рынки, отсутствие официальных запретов и впечатляющие объёмы торговли. Но за привлекательностью скрываются серьёзные риски и ограничения. Профессиональной оценкой ситуации поделились эксперты коллегии адвокатов Delcredere – Андрей Рябинин, партнёр, соруководитель санкционной практики и практики финансового права и рынков капитала, и Евгений Коновалов, соруководитель практики финансового права и рынков капитала Delcredere.

## САНКЦИОННОЕ ЦУНАМИ

После начала конфликта на Украине западные страны ввели беспрецедентные по масштабу ограничения. Были заморожены золотовалютные резервы, российские банки отключены от SWIFT, запрещены инвестиции и экспорт технологий. Под блокировки попали ключевые отрасли, сотни компаний и тысячи физических лиц. Для предпринимателей это означало одно – привычная внешнеэкономическая инфраструктура рухнула буквально за считанные недели.

Даже если ваш банк не под санкциями, платёж может не пройти из-за самого факта связи с Россией. Ушли международные платёжные системы, перестали работать аккредитивы, исчезли привычные цепочки поставок и расчётов. Расчёты в долларах и евро стали токсичными – не в юридическом, а в чисто практическом смысле: слишком велик риск блокировки.

### Поворот на Восток

В этих условиях бизнес стал искать альтернативы. Из ведущих азиатских экономик Китай и Индия оказались в центре внимания – крупные рынки, высокий товарооборот, отсутствие санкций. Именно с этими странами предприниматели начали выстраивать новые логистические и расчётные маршруты. Кто-то стал продавать сырьё в Индию за рупии, кто-то открыл счёт в юанях в китайском банке.

Но иллюзии быстро развеялись. Несмотря на отсутствие формальных ограничений, китайские и индийские банки показали себя крайне осторожными партнёрами.

### Формирование альтернативной финансовой инфраструктуры

Многие российские компании, полагаясь на расчёты в юанях и рупиях, испытали «оптимизм и шок». После того как США ужесточили правила по применению вторичных санкций к банкам, совершать платежи между Россией и Китаем стало практически невозможно – переводы либо зависают, либо фильтруются, несмотря на валюту платежа. Китайские банки начали блокировать юаневые переводы из России, исходя из внутренних комплаенс-политик. Даже мелкие транзакции, а также платежи на неподсанкционные комплектующие электроники, сырьё или сельхозпродукцию стали попадать под риск блокировки.

С Индией ситуация схожая. Крупнейшие индийские банки по формальным причинам отказались проводить расчёты в рупиях с Россией, опасаясь вторичных санкций. Только небольшие финансовые организации продолжают работать по таким каналам.

На фоне отказов крупных банков в проведении международных расчётов и

блокировок традиционных каналов за последний год активно развивается параллельная инфраструктура расчётов. Речь идёт о таких форматах, как:

- платёжные агенты – посредники, способные аккумулировать средства в нужной юрисдикции и далее направить их необходимому адресату;

- бартерные схемы – особенно популярные в торговле с Индией, когда поставки нефти взаимозачитываются в обмен на сельхозпродукцию, лекарства, текстиль;

- хавала и другие неформальные способы передачи денег – используемые в отдельных случаях с контрагентами из Азии и Ближнего Востока.

Часть этих механизмов может быть оформлена привычными юридическими конструкциями, особенно если говорить о товарообмене, об агентских договорах, о поставках «в зачёт». Однако такие схемы требуют внимательной юридической оценки, поскольку:

- цепочка договорных отношений становится более сложной, а риски разрыва договорных цепочек выше;

- корректное оформление товаросопроводительных и расчётных документов – ключевой элемент для обоснования сделки;

- может возникнуть риск нарушения валютного законодательства, если расчёт проведён в обход регистрируемых каналов;

- тяжело доказуемо возникновение обязательства, если стороны не документируют соглашения в полной мере.

Для бизнеса упрощение расчётов часто выглядит как выход. Но юридическая цена ошибки в этих схемах может быть выше, чем выгода от использования альтернативной платёжной инфраструктуры. Особенно если возникает спор – с налоговыми или таможенными органами, банком или партнёром.

Вывод один: альтернативные способы расчётов – инструмент, а не волшебная палочка. Они требуют больше подготовки, чем стандартные банковские операции, особенно важно работать только с проверенными посредниками, у которых есть история сделок, юридическое сопровождение и устойчивые каналы расчётов и логистики.

### Взаимные инвестиции в фондовые рынки

Помимо развития платёжной инфраструктуры, Россия и её партнёры активно развивают сотрудничество в области инвестиций в фондовые рынки: российские профучастники фондового рынка получают лицензии и выходят на рынки Китая и Индии, а в ответ китайские и индийские деньги постепенно попадают на российские рынки капитала.

За последние несколько лет ряд российских профучастников и банков получили в Индии статус иностранного портфельного инвестора (FPI II). Это разрешение позволяет инвестировать в индийские акции и облигации, работать с доверительным управлением и консультированием на локальном рынке.

Аналогично больше российских брокеров, получив необходимые лицензии в Китае, открыли своим клиентам доступ к торговле акциями на Шанхайской, Шэньчжэньской и Гонконгской биржах. Это важный сигнал: россияне официально могут инвестировать напрямую в китайские активы, обходя западные барьеры.

Такие механизмы позволяют российским инвесторам выходить на крупнейшие азиатские фондовые рынки через официальные каналы – без скрытых схем и обходных структур.

Помимо этого, развивается сотрудничество на уровне институтов развития и крупных стратегических инвесторов. В частности, Российско-Китайский инвестиционный фонд (RCIF), созданный РФПИ и CIC, продолжает инвестировать в общие проекты, инфраструктуру, технологии и производственные цепочки между Россией и Китаем. Эти инструменты укрепляют долгосрочную финансовую интеграцию.

При этом регуляторная среда Китая и Индии ощутимо отличается от привычных российским инвесторам подходов в западных юрисдикциях, поэтому любые значимые инвестиции требуют проведения углублённых юридических проверок (due diligence) контрагентов, объектов инвестиций и инфраструктуры, которая будет использована для инвестиционной деятельности. Разрешение конфликтов с местными игроками в юридической плоскости, как правило, является сложным и дорогостоящим, поэтому гораздо правильнее инвестировать усилия в их предотвращение, сделав необходимые проверки «на берегу».

### КОНТРСАНКЦИИ: КАК РОССИЯ ИЗМЕНИЛА ПРАВИЛА

На фоне внешнего давления Россия начала выстраивать собственную систему экономических ограничений. В первую очередь указы президента РФ, изданные с конца февраля 2022 года, стали нормативной основой новой архитектуры контрсанкционного регулирования и защиты национальных интересов РФ.

Если упростить, логика указов такова: любая сделки (операция) с недружественным лицом – это потенциальный риск для финансовой стабильности страны, она требует особого порядка. Например:

- исполнение обязательств в пользу таких лиц запрещено либо возможно



## Реальные примеры – ОСТРЫЕ ПРАКТИКИ

1

### Поставки нефти и их внезапная пауза

В начале 2025 года Китай и Индия приостановили закупки российской нефти, сославшись на рост стоимости фрахта и риски подсанкционного флота. Индийские нефтяные компании сообщили об отсутствии предложений, а представители властей заявили, что страна может обойтись без российской нефти, если США усилят давление.

2

### Блокировки платежей за электронику

С весны 2024 года китайские банки начали массово отказывать в обработке платежей за электронику, серверы, системы хранения данных. Задержки по сделкам доходят до нескольких месяцев. Российские IT-компании столкнулись с невозможностью оплачивать даже небольшие поставки.

3

### Безопасная, но медленная сделка по С 400

Контракт России и Индии на поставку ЗРК С 400 обсуждается с 2018 года. Несмотря на меморандум, поставки и расчёты постоянно откладываются – индийская сторона опасается санкций и предпочитает не торопиться.

только с применением специального счёта типа «С», с которого нельзя свободно перевести средства;

- сделки с активами (ценные бумаги, доли, недвижимость), если в них участвуют недружественные лица, можно проводить только с разрешения Правительственной комиссии;

- даже внутрироссийские сделки, если активы ранее принадлежали недружественным лицам, подлежат проверке на предмет применения ограничений.

Для компаний, работающих с Китаем и Индией, ситуация иная. Эти страны не признаны недружественными, поэтому подавляющее большинство контрсанкционных ограничений на такие сделки не распространяется, если, конечно, компания, учреждённая, например, в Китае, не контролируется недружественным нерезидентом. В таком случае к этой компании контрсанкции будут применяться.

Расчёты с китайскими или индийскими партнёрами возможны напрямую, без использования спецсчетов и без получения специальных разрешений. Выплата дивидендов, процентов, инвестиций в обе стороны, в принципе, не запрещены.

Соответственно, серьёзного влияния на расчёты, торговлю и инвестиции со

странами Азии контрсанкции не оказывают, если не говорить о Японии или о Южной Корее, которые рассматриваются как недружественные юрисдикции с полным применением к ним режима контрсанкций.

#### Счета типа «Ин» – новая схема для иностранных инвесторов

В середине 2025 года Россия сделала важный шаг навстречу иностранным инвесторам, в том числе из недружественных стран: введён новый тип счёта – «Ин». Это инструмент для прозрачного, беспрепятственного инвестирования в РФ и вывода доходов, облегчающий взаимодействие с российским рынком, избегая счетов типа «С».

Суть нового механизма:

- счета типа «Ин» открываются для иностранцев (в том числе портфельных инвесторов, фондов, брокеров) для операций с российскими ценными бумагами, вкладами и деривативами;

- средства на такие счета могут быть как в рублях, так и в иностранной валюте – и поступают с зарубежных счетов или с других счетов «Ин»;

- счёт работает как обычный, без «заморозки» – с него разрешены переводы между счетами, конверсия, а также вывод средств за рубеж;

- ограничения: нельзя снимать наличные, операции строго регламентируются (только те, что напрямую предусмотрены президентским указом).

Почему это важно для иностранцев:

- раньше при инвестициях из недружественных юрисдикций доходы направлялись на счета типа «С» – без возможности вывода, блокировка реального доступа к деньгам снижала привлекательность РФ как инвестиционного направления;

- новый режим возвращает инвестора к нормальным условиям: можно покупать/продавать активы, вывезти рубли или валюту, при этом осталась защита комплаенса и контроля.

При этом сохраняется требование – счета «Ин» доступны только участникам, одобренным ЦБ, и банки обязаны выполнять все процедуры, предусмотренные регулятором.

Как счета типа «Ин» вписываются в большую картину:

- этот шаг показывает, что Россия готова уступать и адаптироваться – при всех контрсанкционных ограничениях она создаёт пространство для иностранных капиталов даже из недружественных стран;

- это сигнал, не закрытость, а частичная «открытость» российской экономики для внешнего инвестора, при условии соблюдения правил и прозрачности;

● для бизнеса и инвесторов из Китая и Индии это означает, что есть механизм для легального входа на российский рынок и выхода из него, который может стать альтернативой холодному отношению Европы и США.

### ЭКСПОРТНЫЙ КОНТРОЛЬ: ПРАВОВАЯ РАМКА И НОВЫЕ РИСКИ

Помимо прямых санкций и вторичных ограничений, серьёзное влияние на импорт в Россию оказывают механизмы иностранного экспортного контроля. Эти режимы ограничивают или запрещают поставки товаров, технологий и программного обеспечения (ПО) двойного назначения и военного применения. Подобные меры – известная международная практика, но в условиях текущей геополитики они приобрели особенно жёсткий характер.

США остаются главным источником экспортных барьеров: американский режим экспортного контроля (Export Administration Regulations, EAR) носит экстерриториальный характер. Под ограничения попадают не только произведённые в США товары, но и иностранные продукты с долей американских компонентов или ПО. Экспорт, реэкспорт и даже передача таких товаров в РФ (в том числе между российскими получателями) требует лицензии Бюро промышленности и безопасности (BIS) Минторга США. При этом получить такую лицензию на экспорт в Россию практически невозможно, за редким исключением.

Союзники США, включая Японию и Южную Корею, также ввели лицензирование поставок широкого спектра оборудования и технологий в Россию – от строительной техники до двигателей и электроники.

С декабря 2024 года Китайская Народная Республика в результате очередного этапа развития собственного регулирования в области экспортного контроля также внедрила режим контроля в отношении товаров двойного назначения, затрагивающий поставки в РФ. Если товар попадает в китайский перечень товаров двойного назначения, его экспорт в Россию возможен только после получения лицензии Министерства торговли КНР. Заявка подаётся через онлайн-систему и в среднем рассматривается до 45 рабочих дней. Если речь идёт о товарах, затрагивающих ядерную, химическую или иные чувствительные сферы, в процесс включаются дополнительные ведомства, что увеличивает срок рассмотрения.

Эта система уже влияет на реальную практику. Даже «дружественные» поставки из Китая требуют прохождения формальных процедур. Ошибки в кодировании товара, неправильные сертификаты

происхождения или игнорирование требований экспортного регулирования могут привести к отказу в поставке, штрафам или проблемам на таможне.

Ситуацию осложняет необходимость одновременного соблюдения норм американского и китайского экспортного контроля. Многие китайские поставщики, опасаясь американских вторичных санкций, отказываются от сделок с российскими получателями, даже если сами находятся в дружественной юрисдикции.

В ответ на сложности с прямыми поставками многие компании используют параллельный импорт – закупают нужные товары в третьих странах, где они формально не запрещены, а затем ввозят их в Россию. Однако и здесь есть существенные юридические и логистические риски:

- таможенные сложности – оформление сертификатов происхождения, споры о кодах и стоимости;
- финансовые потери – увеличение платежей, срыв графиков поставок;
- юридические последствия – поставки товаров, подпадающих под экспортный контроль, без нужных разрешений могут повлечь претензии со стороны поставщиков или иностранных регуляторов.

На этом фоне ключевое значение приобретает внутренняя система комплаенса в сфере экспортного контроля. Для снижения рисков компании всё чаще:

- проводят предварительную классификацию товаров, ПО и технологий, включая проверку кодов по гармонизированной системе (HS);
- внедряют процедуры оценки экспортных рисков при импорте из Китая и из других стран;
- организуют обучение сотрудников основам зарубежного экспортного регулирования;
- получают лицензии от регуляторов дружественных государств, где это требуется.

Кроме того, стоит помнить, что и в России действует собственный режим экспортного контроля, регулируемый Федеральным законом № 183-ФЗ и администрируемый ФСТЭК России. Хотя он ориентирован прежде всего на экспорт, знание местных норм важно при транзграничных операциях.

**Вывод:** экспортный контроль стал реальным фактором, определяющим возможность и юридическую безопасность поставок. Компании, игнорирующие его требования, рискуют не только деньгами, но и возможностью продолжать международную деятельность. В условиях роста ограничений особенно важно выстраивать легальные и устойчивые цепочки импорта, включая взаимодействие с юристами, консультантами и проверенными логистическими партнёрами.

### ПОЧЕМУ КИТАЙ И ИНДИЯ БОЯТСЯ

Главная причина – механизм вторичных санкций США. Банк может быть наказан за содействие российским операциям, даже если сам он не под санкциями.

В декабре 2023 президент США Байден подписал исполнительный указ EO 14024 с расширенными полномочиями: теперь под вторичные санкции могут попасть филиалы российских SDN-банков в Китае и Индии (например, Sberbank, VTB, PSB, ВЭБ), в том числе если филиал находится в этих странах.

В июне 2024 года OFAC выпустило официальное предупреждение (alert), адресованное иностранным финансовым учреждениям, уведомив их о риске вторичных санкций за содействие российской военной экономике:

- любые банки, работающие с объектами военной и промышленной инфраструктуры РФ, могут быть санкционированы в порядке исполнительного указа президента США EO 14024 или EO 13662;
- присоединение к российской системе СПФС считается «красным флагом» и может привести к санкциям даже без прямого участия в сделке.

Это приводит к массовым отказам в обслуживании, заморозке счетов и прерыванию отношений. Особенно осторожны крупные банки и госкорпорации – они не рискуют ради сделок с российскими клиентами.

### Почему всё-таки стоит работать с Азией

Несмотря на сложности, Россия наращивает экспорт. В 2023 году товарооборот с Индией вырос почти вдвое. Китай остаётся крупнейшим внешнеэкономическим партнёром. Обсуждается интеграция платёжных систем – СПФС, CIPS, RuPay, UPI.

Счета в банках Китая и Индии можно открывать, но процесс требует проверки контрагента, структуры сделки, цепочки банков и юридического оформления. Ошибка на любом этапе – риск отказа в платеже.

### Ключи к восточному партнёрству

Китай и Индия – не свободные гавани, а сложные партнёры. Санкции в какой-то мере усложнили работу с ними. Грамотный подход, юридическая чистота и внимание к деталям – ключ к устойчивому бизнесу в новых условиях.

Если раньше достаточно было экспортного контракта и валютного счёта, сегодня нужен целый проект управления санкционными, операционными и репутационными рисками. Но те, кто научатся работать в этих условиях, получают реальное преимущество на стратегических рынках.





**М**ечта о собственном доме или идеальном ремонте может обернуться кошмаром из-за недобросовестных строителей. А может унести много нервов и лишнего времени из-за «страхов» клиента от перенасыщения недостоверной информацией из непроверенных источников. Потерянные деньги, дни, а иногда и здоровье, и отношения в семье... Мы попросили Ирину Склярову, руководителя Агентства «МИР НЕДВИЖИМОСТИ» (г. Дмитров), составить для наших читателей пошаговый путеводитель по безопасности для тех, кто задумывается о строительстве или ремонте. В результате возник этот текст: это ваш гид, ваша «карта минного поля», которая поможет пройти путь от проекта до новоселья с минимальными рисками.

# СТРОИТЕЛЬНАЯ ЛОВУШКА:

## как не стать жертвой недобросовестных подрядчиков при ремонте и строительстве дома

---

**Ирина Владимировна Склярова, Агентство «МИР НЕДВИЖИМОСТИ», даёт пошаговый путеводитель по безопасности**

---

### **Этап 1: Поиск и Выбор Подрядчика — Первая линия обороны**

#### **На что вас ловят жулики:**

- на вашу неопытность;
- спешку;
- желание максимальной дешевизны;
- неготовность проверять информацию.

#### **Как разводят**

**Сарафанное радио** с подвохом: рекомендуют «проверенных» людей, которые на самом деле их знакомые, или «бригады-однодневки», и они не в курсе, какой сервис будет предоставлен,

так как владеют минимальной информацией о внутренней работе компании или частного лица.

**Фейковые портфолио и отзывы:** красивые фото чужих работ, визуализации 90% вместо реальных объектов, купленные/накрученные отзывы на сайтах-агрегаторах.

**Заниженные цены «на слом»:** слишком привлекательная цена — главная приманка. Позже она вырастет в разы за счёт «допов».

**Отсутствие легальности:** работа без ИП/ООО, договоров, страховок, под девизом: «Мы тут не бумажки мараем, а дело делаем!».

**Легальность как прикрытие:** работа как ИП/ООО с договором, но всё завуалировано (договоры-«рыбы» — ненадёжные, без гарантий, с подвохом). Самый ответственный момент — грамотный, надёжный договор, который может сделать профессионал!

**Работа без профессионального проектировщика, дизайнера:** по итогу приведёт к примитивным, неудобным, безвкусным проектам (под девизом: «Я вам сам нарисую, сэкономите!» или: «Дизайнер из строительного магазина вам сделает лучший вариант»). Бесплатный сыр — в мышеловке!

**Мошенники зачастую красиво говорят:** при разговоре используют профессиональные термины, названия фирм по строительным материалам, приводят разные примеры, аргументы. О них первое впечатление всегда положительное! Но слепое доверие — риск!

**Дают «выбор»:** «Можем работать по договору + % на налоги, или будет дешевле, если без договора по мнимой смете». Помните: работа без договора, на честном слове приносит горе семейному бюджету и здоровью.

#### Что делать (точки контроля)

**Проверяйте легальность:** ИНН, ОГРН (на сайте ФНС), членство в СРО (если требуется по виду работ). Договор ОБЯЗАТЕЛЕН!

**Глубокий анализ отзывов:** ищите реальные отзывы на независимых площадках (форумы, специализированные сайты, городские чаты). Просите контакты прошлых клиентов и ЛИЧНО созванивайтесь, расспрашивайте о проблемах и их решении.

**Личный визит на объекты:** текущую или недавно сданную работу. Смотрите на качество, разговаривайте с хозяевами без контроля подрядчика.

**Сравнение смет:** получите детализированные сметы от 3–5 подрядчиков. Анализируйте расхождения, задавайте вопросы конструктивного характера.

**Трезвая оценка цены:** цена ниже рынка на 20–30% — огромный «красный флаг». Помните: качественные материалы и работа не могут стоить копейки!

**Встречайтесь лично:** доверяйте интуиции. Агрессия, спешка, уход от ответов, давление — плохие знаки.

#### «Мы сами виноваты»

*«Автор прав: клиенты часто ведут себя как жертвы. Нам проще переплатить, чем разбираться в смете или проверить качество материалов. Личный пример: муж настоял на ежедневном контроле стройки, а я злилась: “Зачем напрягаться — они же профессионалы!”. В итоге его подозрения оправдались: нам пытались заменить утеплитель на дешёвый аналог. Без контроля этого мы бы даже не заметили».*

#### «Спасибо, статья — в точку!»

*«Читал и узнавал в каждом примере себя. Два года назад заказывал ремонт в квартире... В итоге переделывал 60% работы, но до суда так и не дошло: “Времени жалко, нервы дороже”. Самое обидное, что я заранее знал о рисках, но надеялся на авось. Теперь понимаю: страх конфликтов и вера в честное слово — наши главные враги».*

**Нанимайте грамотного юриста, специалиста-эксперта:** изучайте отзывы, общайтесь, задавайте вопросы, не жалейте оплатить услугу, она сэкономит в дальнейшем вам деньги и нервы. Помните: «Жадность порождает бедность», «Скупой платит дважды».

#### Этап 2: Договор и Смета — Ваш Щит и Меч

##### На что вас ловят жулики:

- ваше нежелание читать «скучные бумаги»;
- на невнимательность к деталям;
- непонимание строительных терминов;
- нежелание подключить грамотного специалиста/юриста.

##### Как разводить

**«Водянистая» смета:** неточные объёмы работ (например, «монтаж стен» без указания площади), отсутствие спецификации материалов (марки, модели, ГОСТы/ТУ), пункт «прочие расходы» или «непредвиденные работы» с большой суммой.

**Договор-«пустышка»:** общие фразы без чёткой привязки к смете, без указания порядка изменения цены/объёмов, размытые сроки и штрафы за их срыв, отсутствие гарантии/размытые фразы про гарантию.

**Аванс «на материалы»:** требование огромного аванса (более 30–50%) без чёткого графика закупок и отчётности.

**Постоянная спешка:** торопят в принятии решения и подписании договора. «Коронные фразы» — «На меня большой спрос: не вы, так другие!», «Потом будет без скидки», «Нам все доверяют» (а кто эти «все»?) и т.д.

##### Что делать (точки контроля)

**Детализация — святое:** смета ДОЛЖНА включать полный перечень работ с ЕДИНИЦАМИ ИЗМЕРЕНИЯ (кв. м, пог. м, шт.) и объёмами; ТОЧНЫЕ спецификации материалов (название, марка, артикул, ГОСТ/ТУ, цвет — для отделки); стоимость единицы и итог по каждой позиции. Никаких «Услуги по монтажу» без расшифровки!

##### Жёсткий договор. Прописывайте:

- предмет договора (ссылка на утверждённую смету как неотъемлемую часть);
- точные сроки начала и окончания работ (с календарным планом этапов);
- размер и график платежей (привязанный к этапам и факту выполненных работ!);
- штрафные санкции за срыв сроков (официально уведомлять об этом);
- порядок согласования изменений (допсоглашения к договору!);
- гарантийные обязательства (сроки на разные виды работ);
- ответственность за ущерб имуществу, несчастные случаи;
- порядок приёмки работ (акты скрытых работ, промежуточные, итоговый).

**Аванс:** оптимально 10–30%. Крупные суммы — только под конкретные дорогие материалы с предоставлением чеков/накладных из проверенных магазинов.

**Консультация юриста:** если сумма большая, потратитесь на проверку договора специалистом. Консультация юриста — от 1500–3000 руб., сэкономит БОЛЬШИЕ суммы денег — проверено!





## «Страх перед конфликтом – это про меня...»

*«После прочтения осознала, что годами переплачиваю из-за своей “удобности”. Боюсь споров, не хочу обижать рабочих вопросами, а они этим пользуются. В прошлом году плиточник положил кривую кладку – я промолчала, потому что “он старался”. Теперь живу с косяками и чувствую себя обманутой. Статья – предлог к переменам».*

### Этап 3: Закупка Материалов: где прячется Навар

#### На что вас ловят жулики:

- ваше незнание марок материалов;
- нежелание лично контролировать закупку;
- доверие подрядчику по типу «Он лучше знает!».

#### Как разводят

**«Серый» импорт и подделки:** закупка материалов по заниженной цене («с чёрного хода» (контрафакт, некондиция, просроченные смеси), а вам выставляют цену за оригинал.

**Подмена марок/классов:** купили материал классом ниже (например, OSB-2 вместо OSB-3, гипсокартон 9,5 мм вместо 12,5 мм, дешёвую фанеру вместо влагостойкой). Покупают дорогой материал, клиент принимает, оставляет на объекте, где его потом подменяют на дешёвую подделку.

**Недостача и «распил»:** закупка излишков материалов с последующей их продажей или использованием на других объектах. Покупка впрок без обоснования. Ваш объект используют как склад, а потом в ваше отсутствие вывозят излишки материалов.

**Наценка «за закупку»:** непрозрачная наценка сверх рыночной цены. Оформляют товар на себя, чтоб получить максимальную скидку за счёт объёмов (вы не одни такие), вам приносят левые чеки с ценой выше. Гарантия на товар тут не в вашу пользу!

#### Что делать (точки контроля)

**Право выбора:** оговорите, кто покупает материалы (вы или подрядчик). Идеально – вы сами по списку из сметы. При гарантийном случае не будет проблем с обменом/возвратом.

**Контроль закупок, если покупает подрядчик:**

- Требуйте ВСЕ оригинальные чеки и накладные.
- Сверяйте артикулы и количество по накладным со спецификацией в смете.
- Лично проверяйте доставленные материалы на соответствие заявленным (маркировка, упаковка, сроки годности). ФОТОГРАФИРУЙТЕ все доставки!

- Оговорите размер наценки подрядчика за закупку в договоре (если она есть).
- Обеспечьте безопасное хранение материалов на объекте и учёт остатков.

### Этап 4: Процесс Строительства/Ремонта: бдительность на каждом шагу

#### На что вас ловят жулики:

- ваше отсутствие на объекте;
- незнание технологий;
- нежелание вникать в профессиональные тонкости;
- отсутствие технадзора/контроля.

#### Как разводят

**Нарушение технологий (экономия на невидимом): самый опасный вид обмана!**

- Отсутствие проектной документации (строительство дома/ремонта на глаз).
- Неправильная гидро- и пароизоляция (упрощение схемы, неправильные стыковки, дешёвые мембраны).
- Упрочнение бетона (меньше арматуры, тоньше слой).
- Некачественная подготовка оснований (стяжка, шумоизоляция, штукатурка).
- Экономия на крепеже, пропитках, грунтовках.
- Несоблюдение уклонов (канализация, кровля).
- Безграмотная подборка материалов (использование материалов, не предназначенных для определённых работ, отсутствие понимания, что и куда должно использоваться).

**Неучтённые объёмы и «допы»:** постоянные «обнаружения» скрытых проблем, требующих доплат («Ой, а тут арматура торчит, надо резать», «Фундамент слабый, надо усиливать»).

**Искусственное затягивание сроков:** бригада работает на нескольких объектах одновременно, «забывают» материалы, не выходят на работу без объяснений. Создают давление для доплат за срочность.

**Низкое качество видимых работ:** кривая плитка, неровные стены/потолки, плохо окрашенные поверхности – результат спешки или некомпетентности рабочих.

#### «Доверяй, но проверяй!»

*«Не все мастера –мошенники, но доверять без проверки нельзя. У меня был честный прораб, но даже он порой “забывал” уточнить некоторые расходы. Без детальных договорённостей и фотофиксации эта забывчивость могла бы стоить мне денег. Советую всем: даже к самым приятным подрядчикам – с чек-листами и жёсткими договорами».*

**Использование рабочих на все руки:** сантехник ещё кладёт плитку, а электрик делает стяжки.

**Задача быстро «слиться» с максимальной предоплатой 50–80%:** коробка дома/черновой ремонт в квартире на первом этапе стоит минимум по деньгам, они это знают! Сделать минимум – взять максимум, создав максимально неблагоприятные условия, чтоб клиент сам отказался от услуг.

**Смена строительной бригады несёт БОЛЬШИЕ проблемы для клиента:** в случае гарантийного случая невозможно найти виновного. Суд нереально выиграть!

#### Что делать (точки контроля)

**Технический надзор:** ваше регулярное (лучше ежедневное) присутствие или найм независимого технического надзора (прораба). Это лучшая инвестиция!

**Акты скрытых работ – ОБЯЗАТЕЛЬНО:** перед закрытием любого этапа (заливка стяжки, монтаж каркаса, укладка труб/проводов, утепление) требуйте составления акта скрытых работ с фотофиксацией. Без подписанного акта работы не закрываются! Это ваш главный инструмент контроля качества невидимой, но такой важной части вашего будущего комфорта.

**Знание базовых технологий:** изучите основные этапы работ по вашему проекту (интернет, справочники). Задавайте вопросы «Почему так, а не иначе?».

**Промежуточная приёмка и оплата:** разбейте оплату на этапы. Оплачивайте ТОЛЬКО после подписания акта о приёмке конкретного этапа вами (или технадзором). Проверяйте объём и качество.

**Фото-и видеофиксация:** регулярно фотографируйте и снимайте процесс.

**Чёткий график и коммуникация:** требуйте соблюдения графика. Обсуждайте все проблемы и «допы» оперативно, только письменно (договоренность!).

**Контроль рабочих:** убедитесь, что профильные работы выполнят специалисты (сантехник, электрик, плиточник и т.д.).

**Работайте с одной бригадой:** одна фирма должна обеспечить стройку всеми специалистами, и она же несёт ответственность за их работу. Гарантия качества будет гарантирована!

### Этап 5: Финал и Гарантия – Последний Рубеж

#### На что вас ловят жулики:

- на радость от завершения процесса;
- усталость;
- желание поскорее заехать;
- невнимательность при приемке.
- отсутствие технадзора.

#### Как разводят

**Сдача «сырого» объекта:** торопят с приёмкой, обещая «доделаем мелочи позже». После оплаты исчезают или тянут, тем самым треплют нервы.

«Где найти честных строителей?»  
*«Текст полезный, но после прочтения остаётся ощущение безысходности. Если все врут, как вообще строить? Хотелось бы продолжения: инструкцию, как выбрать подрядчика, какие пункты в договоре обязательны, как проверять работу на каждом этапе.»*

**Формальная приёмка:** не дают времени на осмотр, дают («Все нам доверяют, а вы нет?», «Только вы так дотошно всё рассматриваете, придираетесь, а с другими все нормально!» и т.д.).

**Отказ от гарантии:** «Это вы эксплуатировали неправильно!», «Это не по нашей вине!». Гарантия либо не прописана, либо её сроки мизерные.

**Исчезновение:** после получения последнего платежа перестают отвечать на звонки, меняют контакты/юридическое лицо.

#### Что делать (точки контроля)

**Детальная итоговая приёмка:** составьте ЧЕК-ЛИСТ дефектов. Проверяйте ВСЁ: работу сантехники, электрики, розеток, выключателей, окон/дверей, качество отделки (под разным светом!), отсутствие протечек. Делайте это не спеша.

**Акт приёма-передачи:** подписывайте ТОЛЬКО после устранения ВСЕХ замечаний. В акте чётко пропишите оставшиеся «недоделки» и сроки их устранения.

**Гарантийное удержание:** оставьте 5–10% от итоговой суммы (гарантийный залог) в акте, который будете подписывать после устранения всех недоделок и истечении гарантийного срока (например, 3–6 месяцев на отделку, 1–5 лет на инженерные системы/конструктив).

**Гарантия в договоре:** убедитесь, что гарантийные сроки на разные виды работ прописаны в договоре.

«Жаль, что статья не вышла раньше»

*«Год назад построил дом, теперь трачу кучу денег на исправление ошибок. Строители сэкономили на всём: арматура тоньше, фундамент без гидроизоляции... Я видел, что что-то не так, но меня убеждали: "Так все делают". Если бы прочёл эту статью тогда, хотя бы потребовал технадзор. Теперь всем знакомым отправляю ваш материал — пусть учатся на моих ошибках.»*

**Сохраняйте документы:** договор, сметы, все акты, допсоглашения, чеки, переписку — храните минимум 5 лет после окончания гарантии.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Строительство или ремонт — сложный процесс, требующий вашего активного участия и здорового скепсиса. Доверяйте, но проверяйте на каждом шагу.

#### Помните:

- Документы — ваша защита. Без договора и сметы не начинайте.

- Контроль — ключ к качеству. Личное присутствие или технадзор обязательны.

- Цена = Качество + Надёжность. Слишком дёшево — значит, где-то сэкономят на качестве, обманут на материалах.

- Не платите вперёд и без подтверждения. Привязывайте платежи к этапам и актам. Просите чеки об оплате.

- Грамотный договор всегда принесёт положительный результат, сохранит ваши нервы и средства.

- Важно на первом этапе отсеять непрофессионалов, как говорит народная мудрость, «лучше 7 раз отмерить и один отрезать».

- Жаловаться, если вас обманули и не пошли на компромисс, важно с помощью профессионала — юриста/адвоката, который чётко знает все инстанции (Роспотребнадзор, СРО подрядчика, прокуратура, суд и т.д.) и тонкости взаимодействия с ними.

**Ваши осведомлённость и бдительность — главные инструменты против мошенничества. Не бойтесь задавать вопросы, требовать объяснений и отстаивать свои права.**

И конечно, мы ни в коей мере не хотим бросить тень на честных и профессиональных строителей и порядочных руководителей строительного бизнеса, которых, по счастью, тоже немало. Стоит также подчеркнуть, что и строители подчас страдают от паталогического желания клиентов получить «на грош пятак» и «получить всё, не вложив ничего».

**Удачного строительства и честных подрядчиков!**



**Ирина Склярова:**

*«Наше агентство 14-й год работает в сфере недвижимости, мы знаем всё о строительстве/ремонте через практику, а общение с строителями, клиентами помогает нам понимать суть и боль ситуаций. Мы знаем, как грамотно обеспечить защиту и безопасность клиентов, сохраним ваши нервы, деньги и репутацию. Будем рады ответить на все волнующие вопросы!»*

С уважением  
**Ирина Владимировна,**  
 руководитель Агентства  
**«МИР НЕДВИЖИМОСТИ»**  
 (г. Дмитров)





Этот период стал для нас хорошим тестом на прочность. После 2022 года, с началом активной фазы экономических санкций, мы поняли, что пандемия была лишь «цветочком». В ответ на новые вызовы возникли новые технологии, маршруты и игроки: например, появились прямые морские линии из Китая в Новороссийск, чего ранее не было. Железнодорожные перевозки из Китая выросли гигантскими темпами, поскольку Поднебесная стала ключевым партнёром, замещая европейские товары там, где это возможно. Турция расцвела как транспортный хаб: она быстро адаптировала инфраструктуру, став важным звеном между Европой и Азией. Появились новые рынки, которые ранее не рассматривались как значимые. Новым явлением стал параллельный импорт. Глобальные изменения затронули все сферы международной доставки и ВЭД. Изменилось всё, кроме того, что самолёты продолжают летать по воздуху, а корабли ходить по морю.

**– Какие актуальные задачи стоят перед отраслью и перед компанией АВІРА в связи с глобальными переменами.**

– Если говорить об отраслевых проблемах, их достаточно много. Например, ответственность транспортных коридоров. В частности много говорится о коридоре «Север–Юг», который формально функционирует, но его эффективность остаётся под вопросом. Мы также столкнулись с недостатком флота для замещения вышедших мощностей после ухода западных компаний. Есть проблемы с авиационными перевозками – в России до 2022 года действовала AirBridgeCargo – крупнейшая российская грузовая авиакомпания, входящая в состав Группы компаний «Волга–Днепр», которая конкурировала с мировыми лидерами, используя современные Boeing 747 с грузоподъёмностью до 100 тонн. Однако после 2022 года компания прекратила полёты из-за проблем с лицензиями, разрешениями и техническим обслуживанием. Проблем действительно много.

Что касается нашей деятельности как экспедиторской компании, в 2022 году наша основная задача заключалась в том, чтобы быстро отреагировать на изменения и перестроить процессы.

Главное, что позволило нам остаться на плаву – способность быстро отходить от привычных, глубоко укоренившихся процессов и технологий. Как говорят англичане: «Open your mind» – мы искали способы, как можно иначе сделать то, что мы делали ранее, и смогли полностью перестроиться за 3–4 месяца.

Наша быстрая адаптация стала возможна в том числе благодаря небольшому штату (около 40 человек) – мы не так сильно зарегулированы, как крупные

**В** условиях глобальных изменений международная логистика и ВЭД проходят период трансформации. Мы поговорили с генеральным директором международной логистической компании АВІРА Владленом Золотарёвым о ключевых изменениях в этой области и о том, как строить логистику будущего сегодня.

## **ВЛАДЛЕН ЗОЛОТАРЁВ: «ЦИФРОВИЗАЦИЯ В ЛОГИСТИКЕ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОСТИ И АДАПТАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ»**

**– Владлен, чем же отличается логистика в новой экономической реальности от той, которая была выстроена несколько лет назад?**

– Ещё 5 лет назад, до пандемии, международная логистика представляла собой устоявшиеся, стабильные процессы: маршруты, взаиморасчёты, таможенное оформление. Несмотря на сезонные колебания и нехватку контейнеров временами, это были скорее технические трудности – своего рода лёгкая турбулентность.

Приход пандемии для международной логистики стал настоящим «штормом». Внешнеторговые маршруты серьёзно нарушились: многие авиакомпании приостановили рейсы. Ограничения и сокращение перевозочных мощностей затронули и автомобильную, и железнодорожную достав-

ку. Но хочу подчеркнуть: логистика, особенно международная, – это не только и не столько транспортные перевозки, это комплексное понятие, куда входит и финансовая логистика, и таможенное оформление, и многое другое. И АВІРА – в первую очередь компания экспедиторская, т.е. такая, которая организует все процессы, касающиеся перемещения грузов. Наши основные средства производства – это компьютеры, люди и, главное, технологии. По сути, экспедиторская логистика – это огромный информационный поток, который нельзя прерывать, так как это искажает дальнейший обмен данными. И мы в первую очередь столкнулись с тем, что коммуникаций стало гораздо больше, поскольку стало меньше возможностей, чтобы их найти, а общение увеличилось кратно.

компания с сотнями сотрудников. Это позволило нам оперативно найти новые логистические решения. Помог и большой опыт при разработке индивидуальных решений. Нашей специализацией всегда были не потоковые, а индустриальные промышленные клиенты, в основном в B2B-сегменте. У этих заказчиков сложное техническое оборудование, сложные грузы и под каждого требуется найти индивидуальное решение. Мы это умеем и умеем хорошо. В логистике действует правило: «Быстро, дёшево, качественно – выбери любые два». Никто не готов жертвовать качеством, поэтому основная борьба идёт между скоростью и стоимостью. И в ABIPA умеют находить разумный компромисс.

**– Расскажите, как этот подход реализуется на практике?**

– Добавочная стоимость, которую клиенты оплачивают экспедитору, в первую очередь платится за умение эффективно организовать все процессы и подчёркивает важность комплексного подхода, который мы применяем.

Во-первых, мы всегда предлагаем альтернативные варианты доставки. Например, чтобы привезти 2 тонны груза из Китая, можно выбрать сборный контейнер либо воспользоваться авиаперевозкой. В зависимости от задач и сроков мы подберём оптимальный вариант.

Во-вторых, если в 2022 году вопрос цены не был основным, главное было найти способ доставить груз, то в 2024 году начался период экономии, поскольку, научившись жить в новых реалиях и при повышении цен на товары на 20–30%, в том числе за счёт усложнившейся логистики, появления посредников и т.п., бизнес стал уделять больше внимания экономической эффективности. И в 2024 году это и стало нашей главной задачей: при налаженных технологиях работы предлагать хорошую цену – не завышенную и не заниженную, которая потом может сорвать всю поставку, а реальную и аргументированную стоимость.

И наконец, наши козыри – максимально широкий спектр услуг и постоянное развитие новых направлений. Например, недавно я познакомился с экспедиторской компанией, специализирующейся на перевозках в Ирак и Афганистан – регионы, с которыми мы не работали. Сейчас у нас коллаборация с этой фирмой. Они специалисты на данных направлениях, мы можем взаимодействовать, не конкурируя, оказывая друг другу поддержку, и совместно обслуживать клиентов.

**– Вы как экспедиторская компания оказываете своим клиентам услуги по ВЭД «под ключ». Насколько удаётся охватить весь список направлений ВЭД?**

– Полностью удаётся. Экспедиторские компании действительно порой путают с транспортными фирмами, но наша работа выходит за рамки физической перевозки груза – мы организуем всю цепочку поставок. Начиная с консультаций, помощи клиентам при выходе на международный рынок, когда мы оцениваем особенности товара и перспективность стран поставки. Содействуем в переговорах с иностранными покупателями и продавцами, учитывая специфику их бизнеса. Помогаем в поиске контрагентов, определяя рамки поиска поставщиков. Предположим, нашему клиенту нужен производитель специальных полиэтиленовых фитингов для промышленного оборудования. Через наших иностранных партнёров – экспедиторские компании и представителей в торгово-промышленных палатах, например в Италии, мы запрашиваем информацию о производителях нужной номенклатуры.

Участвуем в переписке между нашими клиентами и иностранными партнёрами, предоставляем рекомендации, помогаем оформить понятный и корректный договор с учётом правил Инкотермс (International Commercial Terms – международные правила, определяющие условия поставки товаров). Правильное формулирование условий поставки крайне важно – если заранее не учесть все требования, это может привести к серьёзным проблемам вплоть до срыва поставок. Наш опыт помогает избежать таких рисков и обеспечивает выполнение сделки.

**– Сегодня много говорят о трудности взаиморасчётов, эти проблемы вы тоже решаете?**

– Ранее финансовая логистика затрагивала нас в меньшей степени, сейчас это один из важных моментов нашей работы. Отмечу, что появилось много платёжных инструментов, они, так же как и транспортная логистика, обладают большой вариативностью по срокам, стоимости, условиям конвертации и т.д. Мы помогаем организовать платежи, чтобы финансовые операции проходили гладко и без задержек, и развиваем это направление.

К слову, при финансовой логистике уровень доверия со стороны клиентов значительно возрастает. До этого они доверяли нам только товар, сейчас доверяют нам денежные средства за него, а это дорогостоящие грузы, и такая работа требует ещё более высокого уровня прозрачности и надёжности.

**– Вы также занимаетесь таможенным оформлением. Какие изменения в этой сфере происходят?**

– Как лицензированный таможенный представитель, включённый в реестр ФТС, мы обеспечиваем полный комплекс услуг

по таможенному оформлению. За последние годы Федеральная таможенная служба проделала огромный путь, оцифровала и автоматизировала многие внутренние процессы. И автоматизация уже выходит на внешний контур – авторегистрация деклараций стала нормой и стандартом в работе.

Однако сами требования к таможенному оформлению в последнее время ужесточились. Сегодня наша таможенная служба акцентирует внимание на постаможенном контроле. Проверка правильности и достоверности данных может происходить в течение трёх лет после выпуска товара. Это оправдано, процесс выпуска товара с таможни значительно ускорился – по нашему опыту, около 80% деклараций растамаживаются в течение 4 часов, максимум суток.

С другой стороны, когда мы выступаем в роли таможенного представителя или декларанта, мы берём на себя ответственность за заявленные сведения. Если в последующие 3 года выявится ошибка, штрафы и последствия будут значительно серьёзнее, чем просто задержка груза на таможне.

И одной из наиболее острых проблем является таможенная стоимость. Поскольку таможня выполняет и фискальную функцию, она стремится максимально увеличить поступления в бюджет. Если появляется возможность оспорить заявленную таможенную стоимость, которая служит базой для начисления этих платежей, таможня обязательно ей воспользуется. Поэтому важно не давать повода для таких претензий. И я рекомендую работать с теми профессионалами, таможенными представителями, которые понимают все нюансы, не пойдут на поводу у клиента, манипулируя данными, но всё обоснуют, помогут подготовиться, подсветят все моменты и возьмут заботы на себя. Тем более по закону таможенный представитель, если он декларирует товар за декларанта, несёт солидарную ответственность за нарушения.

**– Каким аспектам, помимо таможенной стоимости, представители таможни уделяют сегодня особое внимание?**

– В 2022 году в России был легализован параллельный импорт. В стране действует ТРОИС – Таможенный реестр объектов интеллектуальной собственности, и законодательство защищает права правообладателей. Однако с уходом многих компаний с российского рынка их встречные обязательства нарушились, поэтому ТРОИС не отменён, но появились исключения, позволяющие ввозить товар без согласия правообладателя в определённых случаях, предусмотренных законом. На фоне этих изменений появились желающие воспользоваться ситуа-



цией, что привело к росту попыток ввоза контрафактной продукции. Контрафакт недопустим, и одной из важных функций таможни является контроль таких аспектов, поэтому подтверждение страны происхождения, оригинальности брендовых товаров является одним из современных ключевых направлений работы таможенных органов.

В таможенной сфере сейчас активно развивается направление противодействия обходу санкций, так как Россия ввела контрсанкции, и теперь необходимо контролировать попытки обхода этих ограничений через соседние страны.

Кроме того, ужесточился контроль сертификации товаров. Таможенное регулирование делится на два основных вида: тарифное и нетарифное. Тарифное регулирование включает в себя налоги и пошлины, которые необходимо уплатить при ввозе или вывозе товаров, если такие сборы предусмотрены. Нетарифное регулирование охватывает всю документацию и разрешения: сертификаты, лицензии, декларации соответствия и другие обязательные документы. Если заранее не позаботиться о правильном оформлении всех этих требований, провести таможенное оформление любого товара будет невозможно. Именно вопросы нетарифного регулирования стали одной из важных новелл в таможенной практике, направленных на повышение эффективности контроля и защиты экономических интересов страны.

#### – Какие ещё услуги компании в сфере ВЭД пользуются спросом?

– Ещё в 2015 году мы стали предлагать новую услугу по аутсорсингу внешнеэкономической деятельности, когда мы выступаем не просто как экспедиторская компания, которая берёт на себя организацию поставки, но как импортёр, оформляя груз на себя. Это услуга востребована компаниями, для которых внешнеэкономическая деятельность не является профильной или носит нерегулярный характер. Например, стоматологическая клиника нуждается в имплантах, которые у местных дистрибьюторов продаются с наценкой минимум 30%. Если ввозить их, оформив груз на нас, клиника экономит эти 30%, при этом мы оплачиваем все налоги и пошлины официально, организуем весь процесс ввоза с необходимыми регистрационными удостоверениями и сертификатами. В подобных случаях самостоятельное ведение процессов обходится значительно дороже, чем оплатить нам небольшой комиссионный сбор – примерно 2%.

Также в списке наших услуг – аудит внешнеторговой деятельности. Многие компании давно работают в ВЭД, но по инерции часто используют устаревшие

или неэффективные условия поставок. Мы анализируем предыдущие операции, выявляем слабые места и как эксперты даём рекомендации по оптимизации, например о том, как распределить ответственность между сторонами, какие пункты контракта прописать для максимальной выгоды и т.п.

#### – ABIPA участвует в развитии стратегически значимых направлений транспортной инфраструктуры в сфере международных перевозок. Какой вклад вносится в их развитие?

– Самый главный вклад – это ценная обратная связь, которую мы получаем непосредственно «с полей». Скажем, владельцы флота видят, какие корабли им нужны, но это взгляд всего лишь одного участника цепочки, а мы видим мнения всех сторон. И мы активно участвуем во всех союзах и альянсах, чтобы совместно решать все острые вопросы. ABIPA является членом двух ведущих международных логистических альянсов: JCTrans Logistics Network и Global Logistics Alliance (GLA), что не только даёт нам доступ к глобальной сети более чем в 170 странах мира, но и позволяет анализировать потребности и предлагать решения. И это работает, поскольку обратная связь сбалансирована, а если учитывать только мнение владельцев транспорта или только экспортёров и импортёров, картина будет искажена.

#### – С позиции участников международных экспедиторских альянсов как вы взаимодействуете с другими участниками?

– В компании есть небольшой отдел из двух человек, который занимается выстраиванием партнёрских отношений с иностранными контрагентами – не только заказывая у них услуги, но и предлагая

им наши. Для многих иностранцев Россия долгое время была своего рода «тёмным пятном», и все 15 лет работы компании я стремлюсь сделать бизнес с Россией понятным для наших зарубежных партнёров. Мы придерживались трёх простых принципов, главный из них – адекватность. Если пришёл запрос, отвечать на него надо не через 3 дня, а в течение кратчайшего времени. Когда на второй стороне есть адекватная связь, она наверняка ценится.

Второй принцип – профессионализм. Мы всегда предоставляем детальные предложения с чёткими разъяснениями и альтернативами по всем видам перевозок. Вариативность предложений вызывает доверие у конечных заказчиков.

И только на третьем месте – цена. Если профессионально работать с агентами, это позволяет им закупать услуги с хорошей маржой. Именно поэтому мы последовательно строим крепкие отношения, что стало ключом к нашему успеху и созданию сильной партнёрской сети по всему миру.

#### – В сфере логистики сегодня внедряется всё больше цифровых решений. Как они применяются на практике?

– Компьютеризация давно не вызывает вопросов. Компьютеры прочно вошли в нашу жизнь ещё в конце 1990-х – начале 2000-х годов, и мы активно используем их в работе. Что касается цифровизации, для нас этот термин означает перевод всех данных в электронный вид и их обработку. Автоматизация – это следующий этап, который подразумевает организацию выполнения процессов либо без участия человека, либо с минимальным вмешательством, например при возникновении сбоев или ошибок. Процессы происходят по заранее заданному алгоритму, охватывающему взаимодействие различных участников с разными областями знаний и ответственностью.

Если говорить про логистику, я могу отметить высокий уровень цифровизации и автоматизации в складской логистике, многие склады уже роботизированы: процессы pick and pack (отбор и упаковка товаров) выполняются автоматически.

Что касается перевозчиков, тут более сложная картина с точки зрения автоматизации: разные виды транспорта, различные владельцы и, соответственно, разный уровень цифровой зрелости. Чем выше уровень автоматизации у перевозчика, тем проще и эффективнее с ним работать – качество услуг повышается, а стоимость снижается за счёт оптимизации процессов.

Наш экспедиторский бизнес, как я уже отмечал, – это большой информационный



поток: огромный объём данных о перевозках, таможне, контрактах и специфических требованиях клиентов (например, ограничения по высоте транспорта для въезда на склад). Поэтому вопросы автоматизации и цифровизации здесь особо актуальны: системы должны гибко обрабатывать разнородную информацию, учитывать индивидуальные пожелания, обеспечивать прозрачность и оперативность коммуникаций между всеми участниками логистической цепочки.

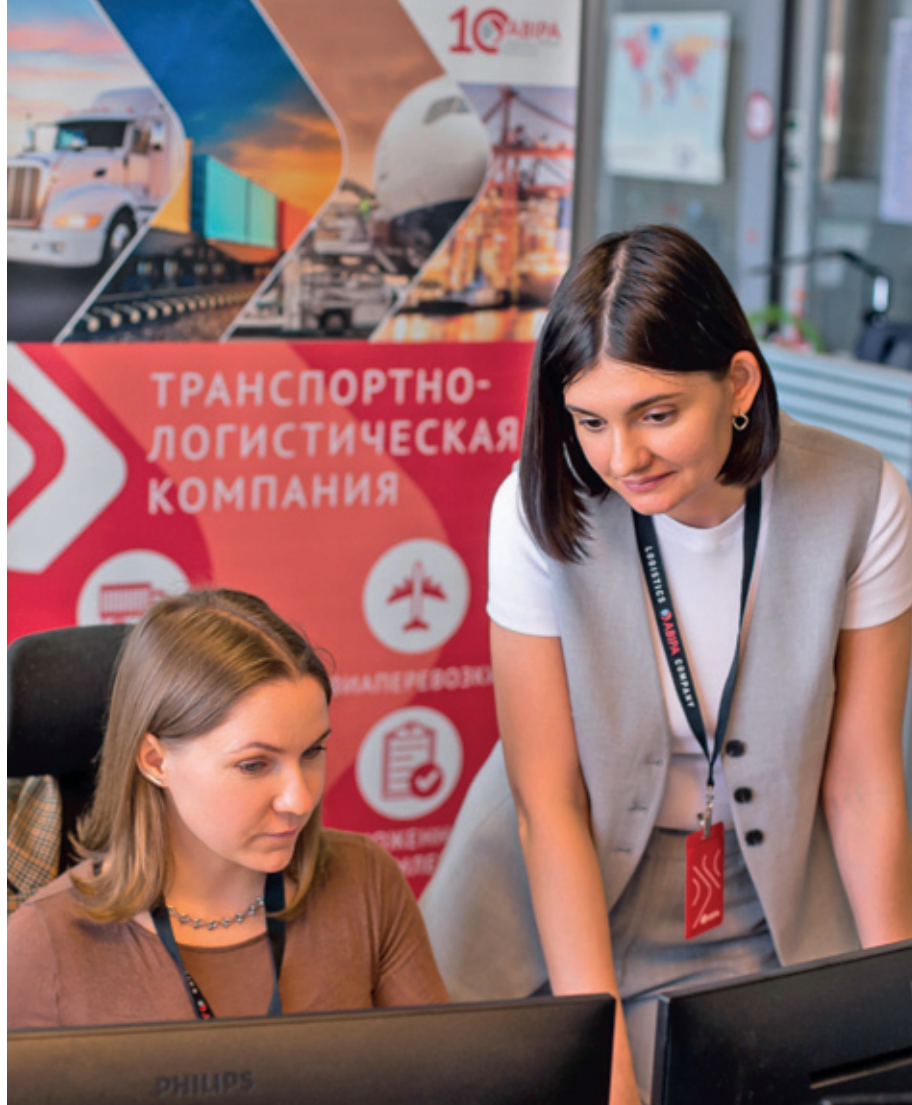
Наша компания ещё в 2015 году сделала ставку на BPM-систему (управление бизнес-процессами), которая объединяет в себе различные модули: CRM, финансовый, контрактной работы, производственный, почтовый и др. Это единая платформа с разными модулями и возможностями для сотрудников обеспечивает бесшовность движения информации внутри системы. И на базе этой системы мы фактически создали свою систему Cargo Light, специально для нашей экспедиторской деятельности.

В последние полгода мы активно внедряем новые технологии, в том числе искусственный интеллект. Сейчас в каждом отделе уже используются различные AI-ассистенты: юрист, помощник продаж, аналитик и другие. Приведу пример: недавно нам поступило 10 упаковочных листов с разобранным оборудованием общим весом в несколько миллионов килограмм, включая тяжеломеры и нестандартные габариты. Ранее всю эту информацию вручную вводили в Excel или в специализированные программы, чтобы определить, что требуется, например, спецконтейнера или отдельного корабля. Сейчас с помощью ИИ мы обработали эти данные всего за один день.

Однако есть острая проблема: внутри одного контура – в нашей экспедиторской деятельности – мы успешно внедряем новые технологии и автоматизацию. Однако при выходе во внешний контур возникают серьёзные сложности, связанные с необходимостью интеграции с разными внешними платформами. В частности, со специализированным ПО «Альта-Софт», которое применяется для работы с таможенной службой, с ПО аэропортов, морских портов, перевозчиков и т.п. Каждая такая интеграция требует индивидуального подхода, и чем больше подобных «сшивков» между системами, тем выше риск сбоев и отказов. Это одна из ключевых проблем в цифровизации логистики и экспедирования.

**– Каков же выход из этой ситуации?**

– У меня есть предположение, что решение этой проблемы наступит достаточно быстро, когда накопится критическая масса знаний технологии



блокчейн. Она позволяет обмениваться информацией без искажений и защищена от влияния сторонних сил благодаря своей децентрализованной природе. Такой способ передачи данных сейчас в основном используется в криптовалютах, но блокчейн уже находит применение и в других сферах. Вероятно, когда эта система будет внедрена, мы сможем подключаться к единому коридору данных со своими системами. С этого момента и начнёт полноценно развиваться автоматизация в международной логистике.

**– Насколько, с вашей точки зрения, оправданы расходы на IT-инфраструктуру?**

– Иногда приходится слышать, что вы внедряете автоматизацию – вы экономите, сокращаете персонал. Но речь идёт не о сокращении: стоимость лицензий и внедрения несопоставима с зарплатами сотрудников. Инвестиции в IT-инфраструктуру, лицензии и прочее – это прежде всего капитализация нематериальных активов нашей компании. Речь идёт об ускорении и повышении эффективности бизнеса. Мы создали отдельное юридическое лицо – Cargo Soft, IT-отдел, который выполняет функцию не только системных администраторов, но и разработчиков. Будущее за теми компаниями, которые умеют быстро переводить бизнес-задачи на язык IT. Без этого невозможно развиваться.

**– Вы озвучили множество проблем и задач. Как с ними коррелируют планы по развитию компании?**

– С самого основания компании каждый год осенью мы начинаем формировать бизнес-план на следующий год. Каждый отдел предлагает свои идеи и цели: запуск новых направлений, внедрение систем, изменения в HR и прочее. Затем я, отвечающий за комплексное развитие, формирую общую стратегию, после этого мы совместно обсуждаем планы. В итоге я представляю коллегам сводный план, и мы совместно его дорабатываем. И на ближайшее время наши планы выглядят так.

Во-первых, развитие цифровизации, потому что это наше качество работы, ускорение и эффективность. Внедрение ИИ во все звенья логистической цепочки.

Во-вторых, повышение устойчивости компании. Здесь уместно вспомнить про нашу адаптивность. Например, когда мы увидели, что Турция является ключевым хабом, в 2022 году открыли там офис, который помогает нам в транзитных операциях, а сегодня работа идёт над диверсификацией маршрутов и форматов доставки.

В-третьих, развитие финансовой инфраструктуры для оптимизации валютных расчётов с использованием новых каналов и юрисдикций.

Любые наши планы продиктованы теми глобальными изменениями, которые происходят в мире и к которым важно не просто адаптироваться, а быть на шаг впереди.





## БОРИС МАКАРОВ: «ЛОГИСТИКА – ЭТО НАУКА О ВЗАИМОДЕЙСТВИИ»

История «Профиль-Евро» началась в 1992 году с создания компании по оказанию услуг в сфере таможенного оформления грузов. «Профиль-Евро» сегодня – известный и уважаемый участник ВЭД. Компания имеет представительства в Москве, регионах и за рубежом и предоставляет полный спектр услуг в сфере международной логистики, реализуя самые сложные проекты в самых разных отраслях промышленности. О том, как работает компания, рассказывает генеральный директор «Профиль-Евро» Борис Макаров.

**– Борис Яковлевич, как за 30 с лишним лет трансформировалась деятельность компании «Профиль-Евро»?**

– Компания начинала свою деятельность в сфере таможенного оформления грузов как владелец склада временного хранения и декларант товаров. В старом таможенном кодексе декларанты – это организации, оказывающие участникам ВЭД услуги по составлению таможенных деклараций. Сейчас же понятие «декларант» перешло на самих участников ВЭД, а компании получили наименование таможенных представителей.

Интересы клиентов подтолкнули нас к развитию смежных направлений логистики, и, помимо услуг таможенного представи-

теля, компания стала оказывать услуги по организации международных и внутрироссийских перевозок, а также складские услуги. С введением обязательной маркировки товаров по системе «Честный знак» компания получила свидетельство о включении в реестр таможенных складов, расширила спектр услуг и этим направлением.

Западные санкции вынудили российских участников ВЭД искать новые каналы поставок товаров, что сделало востребованными услуги торгового агентирования или, иными словами, ВЭД «под ключ». Работа в этой сфере привела нас к созданию собственного торгового дома и выводу на российский рынок премиум-линейки товаров для сна.

**– Кто сегодня является основными клиентами «Профиль-Евро»?**

– С момента создания компании владельцы сделали акцент на работу с крупным иностранным и российским бизнесом. До 2022 года 80% нашей операционной деятельности приходилось на российские подразделения международных компаний. Несмотря на то что многие из них ушли с российского рынка, мы продолжаем работать с теми, кто остались или трансформировались в компании с российскими участниками, и активно развиваем клиентскую базу.

Мы гордимся работой с компанией L'Oreal, с которой сотрудничаем с 1992 года; с Yves Rocher, партнёрство с фирмой длится с 1994 года; с McDonalds, а

ныне «Вкусно – и точка», первый контракт с ними мы подписали в 1998 году, а также среди наших клиентов сеть косметических магазинов «Подружка», компании Avon, Puig, Shiseido, AstraZeneka, Novo Nordisk, Medtronic, Zimmer Biomet, Straumann, Ranbaxy, CLAAS, Kimberly Clark, Doehler NF&BI, Север Минералс, PepsiCo, AkzoNobel, Lestate, Миларпо и др.

**– Вы упомянули об услугах ВЭД «под ключ». Действительно ли в рамках одной компании можно решить все вопросы по ВЭД?**

– Да, это так. Мы предоставляем клиенту возможность сосредоточиться на развитии основного бизнеса, не тратя ресурсы на изучение сложных нюансов внешней торговли. «Профиль-Евро» полностью удовлетворяет запрос клиентов на комплексный подход к организации ВЭД, который включает в себя все этапы: от поиска поставщиков и заключения контрактов до таможенного оформления и доставки товара до склада клиента, включая, но не ограничиваясь работой по сертификации, сопровождением работы с валютным контролем и многим другим.

Резюмируя, удобство, снижение рисков, профессиональная команда, прозрачность деятельности нашей компании, экономия времени и средств – это то, что получают наши клиенты, воспользовавшись услугой «ВЭД «под ключ». К слову, эта услуга – новое поле деятельности для нашего представительства в Шанхае, которое мы открыли в 2022 году.

**– Какие задачи решает представительство в Шанхае?**

– Представительство в Шанхае было открыто с учётом переориентирования грузопотока на Китай. Первоначальными его задачами были поддержка транспортно-экспедиторского направления деятельности в регионе, установление более тесных связей с местными контрагентами, поиск оптимальных предложений на рынке. Сейчас мы работаем над развитием торгового дома и направлением ВЭД. Работа с текущими поставщиками и поиск новых в соответствии с требованиями клиента, работа со спецификациями продукта, инспекционный контроль по требованию, сопровождение сделки от контроля дат производства до отгрузки, урегулирование таможенных формальностей, взаимодействие с департаментами нашей компании в России по контролю прибытия груза к месту назначения – вот далеко не полный спектр услуг, оказываемый нашим шанхайским представительством.

**– Вы также упомянули услугу по маркировке в системе «Честный знак» на собственном таможенном складе. В чём актуальность данного сервиса?**

– Основная задача системы «Честный знак» – гарантировать потребителям подлинность и заявленное качество приобретаемой продукции. С учётом запроса рынка нет ничего удивительного в том, что мы расширили своё предложение на рынке логистических услуг. Государство вводит обязательную маркировку, наша компания помогает производителям, торговым компаниям и дистрибьюторам наладить процесс соответствия товаров требованиям действующего законодательства. Мы получили свидетельство о включении в реестр таможенных складов, оборудовали рабочие места – посты маркировки, установили автоматическую линию маркировки под требования одного из наших клиентов, приобрели специализированное ПО и провели ряд модернизаций, обеспечивающих возможность интеграции с системой «Честный знак» и обмена информацией с нашими клиентами. Сейчас маркировке на нашем таможенном складе подлежат более 20 товарных групп, и перечень маркируемых товаров постоянно расширяется. Сегодня мы отмечаем устойчивую тенденцию к росту объёмов по данному виду услуги. Участвуя в тендерах по маркировке, мы видим, что мы более чем конкурентоспособны и можем предложить высокий уровень сервиса при оптимальных затратах.

**– С 1992 года компанией было осуществлено множество проектов, в рамках которых было оформлено более 250 промышленных линий. Как в условиях новой реальности ведётся работа по данному направлению?**

– Вы правы, компания «Профиль-Евро» осуществила более 170 проектов по проведению таможенного оформления и перевозке оборудования в различных отраслях промышленности, в том числе для заводов по производству автомобилей, санитарно-гигиенической продукции, картона, растительных масел, сыров и молочной продукции, кондитерских и хлебобулочных изделий, пива и безалкогольных напитков, строительных материалов, переработке рыбы, мяса и овощей, а также теплиц, овощехранилищ и автоматизированных складов.

В прошлом году наша компания также реализовала несколько проектов: по модернизации завода по производству молочной продукции, модернизации горно-металлургического комбината, расширению фармпроизводства и других.

В этом году выполнен проект по таможенному оформлению линии по производству сэндвич-панелей. Кроме того, мы приступили к реализации проекта по строительству завода пищевой промышленности в одной из стран СНГ, где наша команда по поручению клиента осуществляет общее управление проектом.

Что касается современных реалий, то логистика, как известно – это наука о взаимодействии, т.е., работая с информационными потоками, взаимодействуя с контрагентами и контролирующими органами, мы как сервисная компания делаем всё, для того чтобы бизнес наших клиентов не подвергался риску, и способствуем спокойной, рабочей атмосфере в процессе решения любых возникающих вопросов.

За годы работы мы накопили обширный и уникальный опыт, ознакомиться с реализованными проектами можно на нашем сайте в разделе «Кейсы» (<https://profile-euro.ru/projects>).

**– Как «Профиль-Евро» планирует развиваться дальше, на каких направлениях делать акцент?**

– Компания растёт. Как уже было сказано, мы открыли представительство в Шанхае, и сегодня направление ВЭД остаётся одним из приоритетных в бизнесе, мы это видим по запросам от наших клиентов.

Продолжают совершенствоваться рабочие процессы торгового дома компании, таможенного оформления с учётом, не побоюсь этого слова, уникальных компетенций высокопрофессиональных профильных специалистов в области химии, инженерии и фармацевтического производства. Грамотные и ответственные сотрудники таможенного департамента – это те люди, с которых начинался «Профиль-Евро», это тот ресурс, который до сих пор позволяет нам оказывать клиентам комплекс услуг самого высокого качества.

Мы развиваем склад, услуги по маркировке как товаров, подлежащих таможенной очистке, так и товаров российского производства, услуги ответственного хранения на нашем коммерческом складе. Мы серьёзно смотрим на возможность по расширению наших услуг по внутрироссийским перевозкам, твёрдо настроены на развитие в сфере дистрибуции с учётом услуги по организации доставки до конечного клиента.

В это непростое время наша компания продолжает инвестировать в модернизацию складского комплекса, в новые инструменты в сфере информационно-коммуникационных технологий, в обучение и развитие наших сотрудников, – у нас очень большие планы.

Мы ставим себе амбициозные, но реалистичные цели, и неизменно следуем своей миссии: быть надёжным, гибким и прозрачным для клиента поставщиком услуг, ориентированным на долгосрочное партнёрство, создание безрисковой цепочки поставок товаров с оптимальной себестоимостью.



УРУУ  
JEWELLERY COMPANY

## УРУУ: УКРАШЕНИЯ С НАЦИОНАЛЬНЫМ ХАРАКТЕРОМ

**В** этом году якутская ювелирная компания УРУУ отмечает свой девятый день рождения. Молодое предприятие – яркий пример того, как традиции народа саха, воплощённые в ювелирных изделиях в сочетании с передовыми технологиями, способствовали созданию мощного бренда международного уровня. За недолгий период УРУУ стала лидером ювелирного производства на территории Республики Саха (Якутия) и на Дальнем Востоке. В этом году компания одной из первых в регионе получила сертификат «Сделано в России» от Российского экспортного центра и сегодня уверенно расширяет присутствие бренда на международной арене.



**Василий Куприянов,**  
генеральный директор компании

### НА ПИКЕ ЮВЕЛИРНЫХ ТРЕНДОВ

История компании началась в 2016 году с производства помолвочных и обручальных колец. И в этом есть особый символизм – в языке народа саха слово «уруу» несёт в себе глубокий смысл, обозначая род, семью, свадьбу. Этот термин отражает не только кровные узы, но и олицетворяет традиции, которые веками связывают людей в единое целое. «Уруу» – это символ прочной связи между прошлым и настоящим. Обручальные кольца и национальные украшения якутов стали символом и гордостью бренда УРУУ.

С самого основания ювелирная компания УРУУ заботится о сохранении и популяризации якутских ювелирных традиций. Этнические украшения насыщены глубоким символизмом, выступая в роли своеобразного визуального языка, с помощью которого передаются культурные традиции – это настоящая история, запечатлённая в форме и в орнаменте.



Как отмечают эксперты, сегодня интерес к этноизделиям стремительно растёт: этот тренд становится всё более заметным и уверенным. «Ювелирные украшения с ярким национальным колоритом и индивидуальностью, где культурный код органично вплетается в современные ювелирные формы, не только выделяются на фоне других аксессуаров, но и служат символом культуры якутов, помогая людям лучше понять и прочувствовать её уникальность и самобытность», – говорят в компании.

Популярность ювелирных украшений, созданных мастерами УРУУ, подтверждает заметный рост. С момента основания компания многократно нарастила объёмы продаж, став лидером ювелирного производства на Дальнем Востоке и одним из самых узнаваемых брендов в Якутии. УРУУ вносит значимый вклад в развитие экономики региона, обеспечивая сохранение налоговых поступлений в местном бюджете.

На сегодняшний день компания располагает шестью фирменными салонами в Якутске и торговой точкой в Москве.

Среди компаний, создающих изделия с якутским колоритом, по объёму выпускаемых товаров, УРУУ производит больше, чем все предприятия вместе взятые. Команда ювелиров УРУУ уже создала более 1500 уникальных изделий, многие представлены в единственном экземпляре.

### БРЕНД ПОД ЗАЩИТОЙ

Уникальные изделия бренда УРУУ требуют надёжной защиты, особенно с учётом выхода УРУУ на крупные маркетплейсы, такие как Wildberries и Ozon, в 2023–2024 годах. Этот шаг существенно повысил объёмы продаж, однако одновременно выявил серьёзные риски – крупные выразительные украшения с глубокой смысловой нагрузкой привлекли внимание не только ценителей ювелирного искусства. «Мы быстро столкнулись с копированием – трижды находили точные реплики наших украшений», – рассказал генеральный директор компании Василий Куприянов.

УРУУ применила инновационный подход для защиты своего эксклюзивного дизайна от пиратства. В 2024 году бренд официально депонировал свои ювелирные модели в Национальном реестре интеллектуальной собственности (НРИС). Эта мера стала ключевым инструментом для противодействия распространению контрафактной продукции. Как рассказали в компании, благодаря депонированию в НРИС ювелиры, обнаружив подделки, смогли оперативно доказать авторство и добиться удаления контрафакта, что подтверждает эффективность выбранного метода защиты.

### ТРАДИЦИИ С ИННОВАЦИЯМИ

Компания УРУУ успешно сочетает уважение к традициям с современными технологиями производства. Все украшения производятся мастерами-ювелирами на собственном ювелирном заводе в Якутске. Наличие своего предприятия является весомым конкурентным преимуществом, так как собственные производственные мощности позволяют осуществлять полный контроль над всем технологическим процессом, начиная с разработки дизайна и заканчивая финальной полировкой изделий, а также оперативно реализовывать дизайнерские концепции и поддерживать высокие стандарты качества на каждом этапе создания ювелирных украшений.

Предприятие развивается вместе с компанией. Значимым этапом стало

расширение производственных площадей, благодаря которому компания смогла значительно увеличить объёмы выпускаемой продукции, чтобы удовлетворить растущий спрос на уникальные украшения.

Развитие производства идёт не только по пути увеличения мощностей, но и за счёт внедрения инновационных технологий. Как рассказал Василий Куприянов: «Внедрение передовых технологий – один из ключевых инструментов нашего роста. Мы активно используем искусственный интеллект в рекламных кампаниях и регулярно закупает новое оборудование, чтобы оставаться на передовой».

Ювелирный завод УРУУ постоянно совершенствует свою техническую базу, регулярно обновляя оборудование для поддержания высокого уровня произ-





водства. Так, одним из самых значительных приобретений текущего года стал восковой 3D-принтер – инновационное устройство, которое значительно ускоряет процесс создания прототипов. При работе над новыми изделиями мастера УРУУ всегда создают прототипы, так как это даёт им возможность создавать конструктивно сложные украшения. Благодаря 3D-технологии мастера УРУУ могут оперативно воплощать в жизнь сложные и детализированные дизайнерские решения, повышая качество и уникальность изделий. Ещё одно важное приобретение – это станок для гравировки и маркировки.

Параллельно с улучшением производственных процессов бренд УРУУ активно развивает цифровое направление. В октябре 2024 года было успешно запущено мобильное приложение УРУУ, которое значительно расширяет географию продаж и клиентский охват. Благодаря цифровизации сервисов перед компанией открываются новые горизонты для развития бизнеса в условиях современного рынка.



#### ЭКСПОРТНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Экспортный путь компании УРУУ начался в 2024 году при поддержке Российского экспортного центра. Важную роль в этом процессе сыграли регулярные вебинары. Консультации экспертов помогли разобраться в особенностях выхода на зарубежные маркетплейсы,

а инструменты платформы «Мой экспорт» обеспечили эффективную организацию и сопровождение экспортных операций.

Сегодня украшения УРУУ находят своих поклонников в Казахстане, Южной Корее, Армении, Белоруссии и Киргизии. Кроме того, бренд получает эксклюзивные заказы из Франции и Монголии, что



свидетельствует о его растущем международном признании.

УРУУ регулярно представляет свои изделия на крупнейших международных выставках. Так, в этом году бренд представил свои изделия на XXIV Международной ювелирной выставке JUNWEX Москве, где пектораль «Дыхание предков» заняла второе место в номинации «Этностиль». Также команда УРУУ в этом году посетила масштабные ювелирные выставки – Международную ювелирную выставку в Гонконге и Стамбульское ювелирное шоу.

В настоящий момент УРУУ пробует свои силы на международных маркетплейсах. По словам представителей компании, этот канал продаж позволяет быстро адаптироваться к потребительским предпочтениям, оперативно находить заинтересованных покупателей и оптимизировать расходы на рекламу и продвижение.

В ближайших планах компании стоит задача по расширению географии присутствия и выходу на новые рынки, с особым акцентом на дружественные страны.

#### ПОД ЗНАКОМ КАЧЕСТВА

Ювелирный бренд УРУУ одним из первых в регионе получил российский знак качества «Сделано в России». Это стало важным этапом в развитии компании. «Это официальный символ доверия, который подтверждает, что наши изделия – это не просто воплощение красоты, но и гарантия высокого качества, созданного в России. Мы строим свою стратегию не ради мгновенной выгоды, мы нацелены на долгосрочное развитие. Программа «Сделано в России» – это не просто маркировка, это комплексная система поддержки отечественных производителей, которая стала важным элементом нашей экспортной стратегии», – подчёркивают в компании.

Сертификация «Сделано в России» открывает для УРУУ новые горизонты и становится важным инструментом продвижения на международных рынках, позволяет увеличивать узнаваемость и найти новых партнёров на внешних рынках, в том числе за счёт таких инструментов, как бесплатное участие в международных выставках и фестивалях, размещение продукции в национальных магазинах за рубежом, продвижение на зарубежных маркетплейсах под брендом «Сделано в России». В УРУУ подчёркивают, что сертификат «Сделано в России» подтверждает высокое качество продукции, надёжность и уникальность, что позволит УРУУ укрепить позиции на мировой арене.





## СЕРГЕЙ АБРАМОВ: «НАША КОМАНДА СПОСОБСТВУЕТ РАЗВИТИЮ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ НАШЕЙ СТРАНЫ»

Современный транспорт неизменно требует высокого уровня комфорта и безопасности. Одним из ключевых элементов, способствующих достижению этих целей, являются межвагонные переходы. Они предоставляют возможность свободно и удобно перемещаться от первого вагона до последнего, создавая единое пространство в транспорте. Компания «ХЮБНЕР ООО» производит и поставляет межвагонные переходы для реализуемых в России железнодорожных проектов и системы сочленений и переходов для городского транспорта (трамваи, метро, автобусы). Как сегодня развивается компания, рассказал генеральный директор Сергей Абрамов.



– Сергей Юрьевич, российское предприятие «ХЮБНЕР ООО» было создано в 2003 году. С тех пор в мире произошли большие изменения, кардинально изменилась и экономическая ситуация в России. Как эти перемены трансформировали компанию? Что представляет собой «ХЮБНЕР ООО» в России сегодня?

– Конечно, за это время в компании произошли огромные изменения, как количественные, так и качественные. Например, число сотрудников компании увеличилось в 10 раз – с 10 до 106. Значительно расширились производственные площади компании: с 2007 года в «Технопарке-Ногинск» на площади 3 гектара были построены 2 производственных здания общей площадью более 5000 м<sup>2</sup>.

Изначально компания представляла собой локализованное в России производство немецкого концерна, который создавал заводы по всему миру. Это подразумевало не только наличие соответствующего оборудования и поставку необходимых компонентов из-за рубежа, но и освоение технологий, в том числе с помощью приезжавших из Германии специалистов, которые обучали наших сотрудников технологиям, выполнению различных производственных операций. Благодаря этому мы постепенно перешли от простого освоения процесса к более глубокому уровню локализации – производству самих компонентов, необходимых для изготовления нашей продукции. Изначально 95% всех необходимых компонентов для нашего

производства поступало от компании HUBNER в Германии, которая являлась нашим основным поставщиком. Однако в настоящее время эта доля почти сведена к нулю, и, за редким исключением, мы закупает в Германии лишь специальные ткани, необходимые для производства, все остальные компоненты производятся в России. На фоне введенных 3 года назад санкций начатый в 2018 году проект глубокой локализации в России необходимых материалов, полуфабрикатов и компонентов, применяемых в нашем производстве, оказался крайне важным.

Отмечу, что процесс локализации проходил по двум основным направлениям. Во-первых, развитие внутреннего производства: мы значительно увеличили объёмы производства компонентов на собственных мощностях, создали новые производственные участки, в частности по сварке, обработке алюминиевых профилей и изделий из нержавеющей стали, что позволило нам преодолеть зависимость от зарубежных поставок.

Во-вторых, мы нарастили сотрудничество с местными производителями: компания активно работает с отечественными поставщиками, что способствует развитию местного производства и укреплению экономики страны.

Следующим шагом стало создание в рамках компании конструкторского отдела, который занимается как собственными разработками, так и локализацией применяемых материалов и технологий. Таким образом, наша компания смогла успешно

адаптироваться к новым условиям и достичь высокой степени независимости в производственном процессе, сформировав свои специфические возможности. Мы способны генерировать и внедрять новые, собственные идеи, а наша проектная и производственная независимость позволяет создавать новые продукты для транспортной отрасли России.

Наша компания внесена в реестр российских производителей (РПП), на данный момент более половины нашей основной продукции внесено в реестр российской промышленной продукции, а в течение ближайших месяцев вся основная продукция будет внесена в этот реестр, что является одной из наших задач, к тому же этого требуют новые законы и наши заказчики.

– Какую основную продукцию «ХЮБНЕР ООО» выпускает сегодня?

– В настоящее время наша основная специализация – производство компонентов для железнодорожного и общественного транспорта, в частности межвагонных переходов для различных типов поездов. В том числе для таких известных, как «Иволга» и «Ласточка», а также для поездов, курсирующих на дальние расстояния. Кроме того, мы продолжаем развивать направление рельсового транспорта, включая городские трамваи и поезда метро. В частности, мы поставляем межвагонные переходы для Московского метрополитена, а в дальнейшем планируем расширить ассортимент межвагонных переходов, в том числе для поездов дальнего следования.





– Вы говорите, что при производстве практически полностью перешли на компоненты российского производства. Могут ли они составить конкуренцию западным образцам с точки зрения качества?

– Я могу с полной ответственностью говорить о том, что наша продукция, произведённая с применением отечественных компонентов, не стала хуже и не уступает по качеству производимой на других предприятиях группы. У нас есть достаточный опыт экспортных поставок нашей продукции, последний проект был реализован в 2023 году для одного из заказчиков группы в Турции.

Подчеркну, российское производство совершенствуется год от года. Мы выпускаем продукцию уже не один десяток лет, в большом количестве, и класс производства давно отточен. А требования к качеству продукции согласно российским ГОСТам и стандартам даже строже, чем европейские требования, поэтому качество продукции соответствует всем мировым нормам.

– А сегодня экспортное направление в компании развивается?

– Если говорить о поставках на рынки Европы, конечно, из-за санкций большинство потенциальных заказчиков лишены возможности сотрудничать с российскими производителями. Но, что касается дружественных стран, мы обсуждаем проекты в Казахстане, Беларуси. Стоит отметить, что требования локализации производства для поставщиков в настоящее время повсеместны; понятно, что это является ограничением для нас, тем не менее мы готовы к сотрудничеству с клиентами из других стран, но сейчас наши основные заказчики – это российские компании.

– Кто является основными заказчиками продукции вашей компании сегодня?

– Мы поставляем свою продукцию корпорации АО «Трансмашхолдинг», в состав которой входят такие предприятия, как Тверской вагоностроительный завод (ТВЗ), Демиховский машиностроительный завод (ДМЗ), Метровагонмаш (МВМ). Также среди наших постоянных заказчиков «ПК Транспортные системы» – компания, специализирующаяся на производстве транспортных средств для городских систем общественного транспорта: трамваев, троллейбусов и электробусов, – с производственными площадками в Санкт-Петербурге, Твери и Энгельсе. Также среди ключевых заказчиков предприятие «Уральские локомотивы» Свердловской области.

– Над какими новыми проектами сегодня работают специалисты «ХЮБНЕР ООО»?

– Среди новых проектов – создание межвагонного перехода с увеличенной шириной прохода для новых инициативных разработок Трансмашхолдинга. В рамках этого проекта первые образцы были спроектированы, изготовлены и представлены заказчику. Мы представим образец этого перехода на выставке Международный железнодорожный салон пространства 1520 «PRO//Движение. Экспо-2025» в конце августа этого года в Санкт-Петербурге. В перспективе реализация проекта по заказу Московского метрополитена по производству переходов для вагонов серии «Москва-2027» и другие.

– Насколько сегодня возможности компании позволяют удовлетворить потребности рынка?

– Как я уже упоминал, наши производственные мощности были значительно расширены. При этом мы сейчас находимся в ситуации, когда некоторые крупные транспортные проекты были приостановлены по разным причинам. В связи с этим интенсивность производства и его загруженность не столь высоки, какими были, например, в 2020–2021 годы. Так что на текущий момент мы легко справляемся со всеми заказами и могли бы выполнять даже больше. Тем не менее работа идёт, проекты реализуются, появляются новые. Мы продолжаем совершенствовать свою производственную базу и возможности, инвестируем в их развитие. Недавно были вложены значительные средства в приобретение испытательного стенда. Проведение таких испытаний является неотъемлемой частью всякой разработки межвагонного перехода, позволяя не только смоделировать, но и проверить функциональность и надёжность работы переходов в реальных условиях, подтвердить или, при необходимости, улучшить конструкцию переходов и повышать их безопасность.

Следует отметить, что прежде такие испытания проводились в компании HUBNER в Германии. Так что сегодня мы имеем возможность не только проектировать, но и испытывать нашу продукцию по многим параметрам непосредственно на предприятии, – конечно, это является весомым преимуществом.

– Вы являетесь резидентом Богородского индустриального парка с 2006 года. Как складываются ваши отношения с управляющей компанией?

– Мы были одними из первых резидентов этого парка. И, конечно, за почти 20 лет работы на этой территории у нас сложились прекрасные, не просто профессиональные, корпоративные, но и дружеские отношения с руководством парка.

Мы занимаемся своим непосредственным делом – производством, а управляющая компания оказывает нам в этом активное содействие. Здесь прекрасно понимают наши нужды и максимально оперативно отвечают на наши потребности.

– Каковы планы компании на российском рынке транспортного машиностроения в ближайшие годы?

– На мой взгляд, в текущих условиях быстро меняющейся рыночной ситуации логично больше говорить о тактических планах, чем о глобальной





стратегии. Мы планируем сосредоточиться на более глубокой локализации большинства операций, технологий и продукции внутри компании. Это позволит нам не только закупать товары на российском рынке, но и самостоятельно производить их.

Бесспорно, мы намерены активно участвовать в новых проектах, которые будут появляться в отрасли.

Важно также уделить специальное внимание тем аспектам, которые ранее не являлись предметом нашего исключительного внимания, так как в этом не было

строгой необходимости. Я говорю об обновлении и модернизации межвагонных переходов, которые были произведены нами или в группе HUBNER вне России. Большинство межвагонных переходов имеют срок службы 12–15 лет. Первые железнодорожные переходы, которые сегодня эксплуатируются на железнодорожном общественном транспорте, мы начали поставлять на российский рынок в 2011 году, и сейчас, по объективным условиям, наступает срок их обновления.

Кроме того, одно из важных направлений развития – сервисное обслуживание

железнодорожных переходов, которые были произведены компанией HUBNER в Германии, например для высокоскоростных поездов «Сапсан» или «Ласточка». Задача наших конструкторов состоит в том, чтобы разработать такую документацию, которая позволит нам эффективно выполнять ремонт и, при необходимости, замену этих переходов.

Команда «ХЮБНЕР ООО» вкладывает все свои усилия и знания, для того чтобы внести свой вклад в улучшение инфраструктуры и способствовать развитию транспортной отрасли нашей страны.





# ИИ во внешнеторговых операциях: ЮРИСТ КАК ГЛАВНЫЙ КОНТРОЛЁР ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ



**В**ероятно, любая компания, занимающаяся внешнеэкономической деятельностью, рано или поздно задумывается о том, как внедрить искусственный интеллект (ИИ) в свои процессы для повышения эффективности работы специалистов и бизнес-процессов. И если ранее ИИ в основном использовался как средство для автоматизации рутинных операций, сейчас алгоритмы ИИ используются для стратегического принятия решений. Несмотря на то что нейросети действительно позволяют решить множество задач в сфере ВЭД, без должного юридического контроля использование ИИ чревато серьёзными рисками. О плюсах и минусах ИИ, а также о способах эффективного контроля рассказал координатор отдела развития Европейской Консалтинговой Группы Олег Мироев.

## ИИ-СПЕЦИАЛИСТЫ ПО ВЭД

Действительно, ИИ может значительно облегчить различные аспекты бизнес-процессов, начиная от маркетинга и заканчивая финансовыми операциями.

Маркетолог с помощью ИИ может выявить перспективные рынки и определить целевую аудиторию. ИИ анализирует большие объёмы данных, что позволяет находить новые и растущие рынки, которые могут быть интересны для бизнеса; помогает в выборе метода выхода на внешний рынок. Применение ИИ позволяет сегментировать аудиторию на основе различных критериев, что даёт возможность точно определить потенциальных клиентов.

ИИ-аналитик содействует маркетологу в поиске локальных партнёров, а юристу – в проверке их надёжности и соответствия требованиям. Также юрист использует ИИ для согласования контрактов с учётом местного законодательства.

Таможенному брокеру искусственный интеллект помогает обеспечить оперативное и точное оформление первых поставок.

Логист, опираясь на ИИ-предсказания, оптимизирует маршруты доставки, что позволяет сократить время и затраты на транспортировку.

Финансист применяет искусственный интеллект для эффективного управления валютными рисками, опираясь на передовые модели прогнозирования, которые позволяют снижать потенциальные финансовые потери.

Таким образом, мы видим, что интеграция ИИ во внешнеэкономическую деятельность может существенно облегчить работу сотрудников компании.

### ОСНОВНЫЕ ПЛЮСЫ ИИ В ВЭД

Можно выделить сразу несколько ключевых преимуществ использования ИИ для выхода на международные рынки. Во-первых, внедрение ИИ способствует снижению издержек благодаря автоматизации рутинных процессов и оптимизации логистики и закупок. Во-вторых, ИИ значительно ускоряет процессы, начиная от исследования рынка и заканчивая таможенным оформлением. В-третьих, так как ИИ быстро обрабатывает большое количество данных, повышается точность прогнозирования и снижаются риски в различных сферах, включая юридическую, финансовую, логистическую и репутационную. Так, например, нейросети могут снижать финансовые риски и выявлять недобросовестных контрагентов, оценивая их по множеству показателей: истории закупок, характеристикам качества товаров, транзакции и пр. Или, например, на основе анализа данных по определённому продукту ИИ способен предупредить компанию о возможном репутационном кризисе, если поступают негативные отклики.

Среди общих плюсов можно также выделить повышение точности решений. Использование ИИ позволяет принимать решения, применяя Data-driven подход вместо интуиции. В переводе с английского этот термин означает «управляемый данными»; его последователи придерживаются точки зрения, что люди могут ошибаться, а сухие данные – нет. Таким образом, при принятии решений не следует опираться на мнение руководителя, топ-менеджмента или других сотрудников, поскольку их точка зрения базируется на опыте и интуиции, а опираясь на данные, можно значительно снизить субъективность решений.

Весомым плюсом использования ИИ в ВЭД является его масштабируемость. Инструменты ИИ дают возможность управлять большим количеством рынков и сделок.

Безусловно, использование таких передовых технологий, как ИИ, повышает конкурентоспособность компании на международных рынках. За счёт скорости, гибкости и инновационных решений любой участник ВЭД будет более привлекательным для потенциальных партнёров, чем те компании, которые отдадут предпочтение «ручному» управлению бизнес-процессами.

Но у каждой медали, как известно, две стороны. И использование ИИ во внешне-торговых операциях обладает не только преимуществами.

### КАКИЕ МИНУСЫ И КРИТИЧЕСКИЕ РИСКИ ТАИТ ИИ

Среди общих минусов ИИ, сдерживающих его широкое распространение, в том числе в сфере ВЭД, можно отметить высокую стоимость внедрения и обслуживания. Она обусловлена необходимостью инвестиций в ПО, разработку сложных алгоритмов, интеграции ИИ-решений в существующую инфраструктуру, а также затрат на формирование data science команды. Аналитики и специалисты по машинному обучению – дорогие специалисты на рынке труда, их работа требует дополнительных расходов.

Также к недостаткам ИИ относится зависимость от качества данных. Принцип «Мусор на входе – мусор на выходе» (Garbage in, garbage out) означает, что качество результатов работы любой аналитической модели зависит от качества данных, на которых она построена. Если качество данных низкое, то и результаты будут неудовлетворительными, даже если алгоритм обучения модели полностью верен. А сегодня мы можем отметить, что актуальна нехватка данных для обучения ИИ для новых и развивающихся рынков.

Среди основных минусов ИИ – уязвимость данных. Системы на основе ИИ могут быть подвержены кибератакам, а внешнеторговая деятельность представляет собой привлекательную цель для хакеров, поскольку характеризуется значительными объёмами финансовых операций и постоянным потоком транзакций.

Также в связи с применением ИИ возникает множество этических вопросов. Этические проблемы и смещения (bias) в контексте ИИ связаны с предвзятостью алгоритмов. Так как ИИ обучается на основе больших данных, которые могут содержать систематические ошибки, ИИ может унаследовать и усилить предвзятость, присутствующую в обучающих моделях (национальную, гендерную и т.д.), что критично при выходе на чувствительные рынки.

Ещё одной важной этической проблемой является прозрачность решений, принимаемых ИИ, и ответственность за

них. Мы сталкиваемся с проблемой так называемого чёрного ящика, что означает, что алгоритмы ИИ принимают решения с опорой на большое количество данных и сложные внутренние связи, которые трудно интерпретировать даже самим разработчикам. А если решение принято неверно, кто должен нести ответственность за ошибки ИИ? Будет ли это разработчик, который создал алгоритм, компания, которая внедрила ИИ и берёт на себя ответственность за его решения, или пользователь, который совершил определённые действия, следуя рекомендациям ИИ? Проблема чёрного ящика нейросетей усложняет определение виновных сторон. Сам ИИ не обладает правовым статусом и не может быть субъектом ответственности.

И среди рисков использования ИИ во внешнеэкономической деятельности можно отметить регуляторную неопределённость: законы в сфере ИИ (особенно касающиеся данных, конфиденциальности, ответственности) сегодня отстают от технологий и различаются по странам.

Кроме того, внедрение ИИ в деятельность компании требует переобучения персонала. Многие отмечают, что сотрудники зачастую воспринимают ИИ как угрозу сокращения рабочих мест и оказывают сопротивление изменениям, что без обучения и разъяснения мешает им адаптироваться к новым условиям.

Среди рисков использования ИИ в ВЭД также можно выделить потерю человеческих контактов и культурной чувствительности. Компании, давно ведущие ВЭД, отмечают важность кросс-культурных коммуникаций, установление личных контактов, что особенно актуально для рынков Востока – направления крайне важного для современных рыночных условий, а чрезмерное доверие к алгоритмам может навредить построению доверительных отношений с новыми партнёрами.

Всё вышеописанное говорит о том, что в эпоху цифровизации ВЭД юрист или юридическая компания перестают быть консультантом на аутсорсе. Они становятся центральным контролёром, отвечающим за легитимность, безопасность и этичность использования ИИ.

### ЮРИСТ КАК АРХИТЕКТОР ИИ-ЭКОСИСТЕМЫ ВЭД

Перед внедрением ИИ-инструментов во внешнеторговую деятельность компании необходим юридический аудит, чтобы снизить потенциальные риски и установить надлежащие бизнес-процессы с использованием ИИ. Этот шаг критически важен с самого первого этапа – для анализа рынков. Перед подписанием ИИ юристы проверяют источники данных на



соответствие GDPR, CCPA, 152-ФЗ. Это нормативные акты, регламентирующие работу с персональными данными в России, Европе, Азии, Африке и Америке. Юристы проводят такую проверку, чтобы оценить, насколько процессы обработки данных соответствуют нормам регламента, и выявить потенциальные риски.

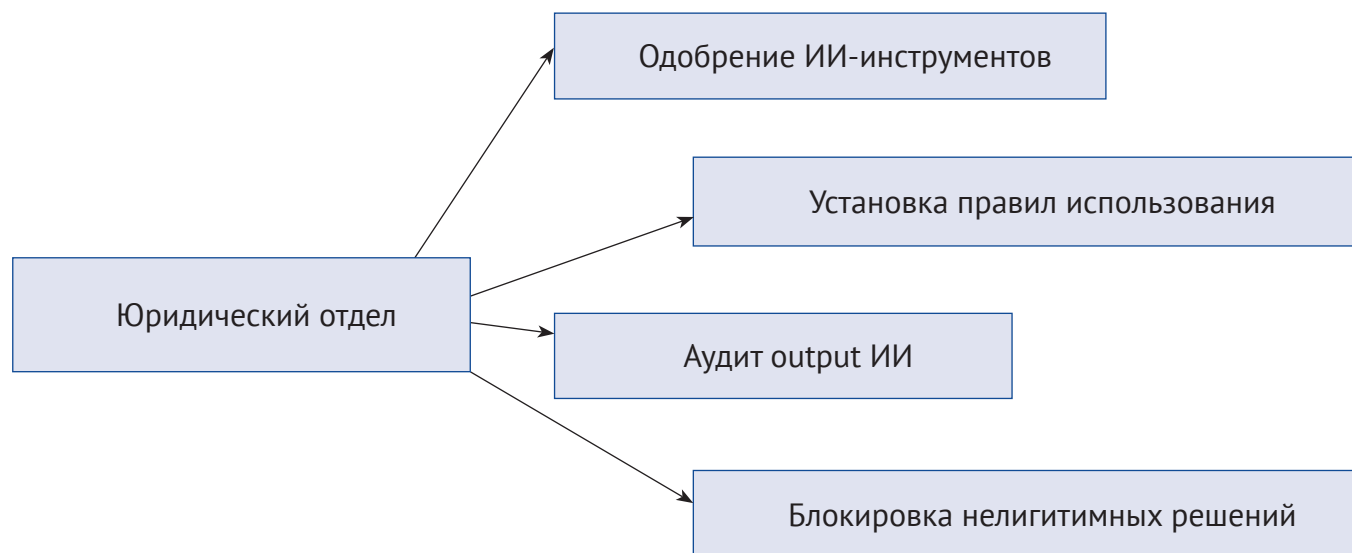
Также именно юристы должны утвердить алгоритмы для исключения дискриминации (например, при подборе партнёров).

Критически важна фиксация зон ответственности (кто отвечает за ошибку ИИ: вендор, брокер, компания?). До того как начать использовать ИИ в ВЭД, важ-

но определить зоны ответственности за решения, принимаемые ИИ, что в случае возникновения ошибки позволит сосредоточиться на поиске решения проблемы, а не виноватого.

Все алгоритмы, базирующиеся на не-легитимных решениях, юрист блокирует и передаёт на доработку разработчикам.

## КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ



### УПРАВЛЕНИЕ ИИ-СПЕЦИАЛИСТАМИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ РИСКОВ

После внедрения ИИ юрист постоянно осуществляет аудит работы нейросетей и ИИ-специалистов.

В частности, важно контролировать использование ИИ в таможенной сфере. ИИ, конечно, позволяет ускорить таможенное оформление, но здесь как никогда важен запрет на автономию. При декларировании ИИ может предложить код ТН ВЭД, однако окончательная проверка остаётся за юристом, который должен сверять данные через базы арбитражных решений. Алгоритмы, используемые для расчёта стоимости товаров, обязаны учитывать санкционные лимиты. Например, существует запрет на занижение стоимости для стран Европейского союза, что также требует внимательного контроля со стороны юристов.

Автоматическая подача таможенной декларации на основе решений ИИ, без контроля юриста, влечёт за собой риск привлечения к ответственности по статье 194 УК РФ. Поэтому каждое решение, принимаемое ИИ в сфере таможенного декларирования, необходимо подкрепить экспертным заключением юриста, особенно учитывая тенденцию к постконтролю со стороны таможенных органов.

Деятельность маркетолога также подлежит юридическому контролю с точки зрения цензуры данных. Предположим,

ИИ используется для поиска партнёров в Иране; юрист проконтролирует подключение санкционных фильтров (OFAC, ЕС, РФ), чтобы избежать нарушений.

При разработке и использовании рекламных материалов генерация контента ИИ проверяется на:

- нарушение локальных законов (например, сертификацию товаров в ЕАЭС);
- недобросовестную конкуренцию (ст. 14 ФЗ «О защите конкуренции»).

Если этого не сделать, можно ожидать серьёзные штрафные санкции. В частности, автоматический сбор персональных данных с соцсетей для рекламной кампании может грозить штрафом до 6% оборота по регламенту GDPR.

В одном из кейсов маркетолог планировал продвигать медицинское оборудование в ЕС, но юрист заблокировал кампанию до получения необходимых сертификатов CE. Дос, обеспечив законность и безопасность проекта.

В сфере переводов использование ИИ требует обязательной юридической редакции. Например, машинный перевод контрактов должен проходить сверку ключевых терминов с юридическим глоссарием, поскольку понятия могут иметь различное значение в разных правовых системах. Например, понятие «force majeure» в английском праве трактуется иначе, чем в российском.

Юридический контроль также необходим при локализации сайтов. Скажем, при локализации сайта под рынок Индии юрист проверяет соответствие требованиям закона о персональных данных (PDP Bill) и запрету рекламы алкоголя, согласно статье 32 Cigarettes and Other Tobacco Products Act.

Известен кейс, когда некорректный перевод в рамках Incoterms 2020 (международные правила, которые определяют условия поставки товаров в рамках внешнеэкономической деятельности) привёл к спорам на суммы до \$500 000.

Для минимизации рисков необходимо внедрять ИИ-системы с юридическим модулем, где каждая локализация проходит проверку более чем по 50 параметрам.

Юрист также контролирует решения ИИ в сфере логистики и финансов. Например, при предложении маршрута через Латвию юрист подключает санкционный скрининг порта, судна и авиакомпаний, чтобы избежать нарушений.

В сфере финансов автоматические платежи блокируются при совпадении контрагента со списком SDN или при переводе средств в запрещённые юрисдикции, такие как Крым для ЕС.

Несоблюдение этих правил, перевозка санкционных грузов могут привести к серьёзным последствиям, включая арест активов в соответствии с Регламентом ЕС 833/2014.

## ЗОНЫ ЮРИДИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ИИ

| НАРУШЕНИЯ                | СПОСОБЫ КОНТРОЛЯ                      | ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ                           |
|--------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|
| Нарушение GDPR           | Внедрение DPIAs (аудит защиты данных) | Штраф до €20 млн / 4% оборота             |
| Санкционные нарушения    | Ежедневный скрининг контрагентов      | Блокировка счетов, уголовное дело         |
| Ошибки ИИ в контрактах   | Обязательный human-in-the-loop        | Признание сделки недействительной         |
| Дискриминация алгоритмов | Юраудит training data                 | Иски о дискриминации, репутационный ущерб |

### ВЫХОД НА РЫНОК ЕС ПОД ЮРИДИЧЕСКИМ ЩИТОМ

Можно много говорить о важности юриста как контролёра цифровых экосистем при осуществлении ВЭД, но нагляднее всего это иллюстрируют кейсы из практики.

Так, при организации поставки медицинского оборудования из России в Германию юридическая фирма обеспечила полный правовой контроль на всех этапах. До старта проверила ИИ-маркетолога на соответствие GDPR и интегрировала в ИИ-переводчик глоссарий по Директиве 2017/745, регулирующей медстандарты ЕС. Уже в процессе работы заблокировала маршрут ИИ-логиста через Украину из-за санкций и верифицировала сертификаты с помощью ИИ-ассистента; при аудите предоставила регулятору цифровой след, подтверждающий легитимность всех решений. В результате сроки выхода на рынок сократились на 40%, а претензий со стороны регуляторов не возникло.

### ПОЧЕМУ ИИ НЕ ЗАМЕНИТ ЮРИСТА-КОНТРОЛЁРА

В обществе идут дискуссии на тему, может ли ИИ заменить человека в самых разных сферах: в творческой, научной, юридической и в других. Но, с нашей точки зрения, ответ очевиден – сегодня это невозможно. Если говорить о роли юриста-контролёра в сфере ВЭД, вот лишь несколько причин, почему это невозможно.

ИИ не способен сделать этический выбор в сложных ситуациях, например



когда возникает дилемма – нарушить санкции ради спасения жизни или строго следовать закону.

Алгоритмы не понимают прецедентную практику Европейского суда по правам человека, а следовательно, не могут принимать компетентные решения.

ИИ не может заменить живое общение и тонкости человеческого взаимодействия при разрешении споров и построении новых связей.

Поиск креативных и легальных обходных путей, таких как реэкспорт через ЕАЭС, остаётся прерогативой человека, способного учитывать все нюансы.

Безусловно, использование возможностей ИИ в ВЭД – мощный инструмент, но это не «автопилот», а сложный механизм,

требующий юридического дистанционного управления.

Без юриста как контролёра многократно повышаются риски и компании, и специалистов:

- таможенный брокер рискует свободой за декларацию по алгоритму ИИ;
- маркетолог получает штраф за нарушение локализации;
- компания теряет активы из-за санкционных ошибок ИИ.

Внешнеторговая операция, не контролируемая юристом, – это грузовик с опасным грузом без тормозов. ИИ умножает риски, если не управляется правом. Задача руководителя – быть водителем, а не пассажиром.

## ЕВРОПЕЙСКАЯ КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА



ECG – международная команда специалистов в области права, бухгалтерского учёта и налогообложения России, Европы и Азии (с 1994 г).

**info@e-c-g.ru, www.e-c-g.ru**





WWW.VOLSHEBNITSA.RU

**БЕЗ САХАРА**  
**шоколад и трюфели**



# Внешнеэкономическая деятельность

## Расширяйте границы бизнеса

- Открытие и ведение счёта в рублях и валюте от 0₽<sup>1</sup>
- Валютный контроль – 0₽<sup>2</sup>
- Осуществление переводов в иностранной валюте и в рублях:  
₹, ⸂, Br, ¥, ₸, ₼, ⸋, ₪, ₴, ₹, €\$, ₺<sup>3</sup>
- Помощь в оформлении документов, предусмотренных валютным законодательством РФ
- Персональный менеджер для каждого клиента
- Гибкий подход к вопросу определения курса и сроков проведения расчётов
- Комплексное обслуживание бизнеса

Подробнее об условиях  
и адресах ближайших  
офисов



<sup>1</sup> Для индивидуальных предпринимателей и юридических лиц, открывающих счёт впервые в рублях РФ по тарифу РКО «ФОРА-СТАРТ», подробнее о тарифе [www.forabank.ru](http://www.forabank.ru)

<sup>2</sup> Услуга валютного контроля оказывается банком безвозмездно для клиентов, осуществляющих обслуживание согласно установленным тарифам РКО, предназначенным для ведения внешнеэкономической деятельности.

<sup>3</sup> ₹ – индийская рупия, ⸂ – таджикский сомони, ¥ – китайский юань, ₸ – армянский драм, Br – белорусский рубль, ₸ – казахстанский тенге, ⸋ – турецкая лира, ⸋ – киргизский сом, ₪ – тайский бат, ₴ – азербайджанский манат, ₹ – российский рубль, € – евро, \$ – доллар США, ₺ – дирхам ОАЭ.

Реклама АКБ «ФОРА-БАНК» (АО). Генеральная лицензия ЦБ РФ №1885 от 03.12.2014



# ФОРАБАНК

8 (800) 100 98 89  
[www.forabank.ru](http://www.forabank.ru)





# РОБОТИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВ

## Российские разработки

от ТОП интегратора  
промышленных  
роботов России  
(по версии [tadviser.ru](http://tadviser.ru))



Партнер  
Корпорации МСП

+7 (495) 649-60-69  
[info@ds-robotics.ru](mailto:info@ds-robotics.ru)  
[ds-robotics.ru](http://ds-robotics.ru)