



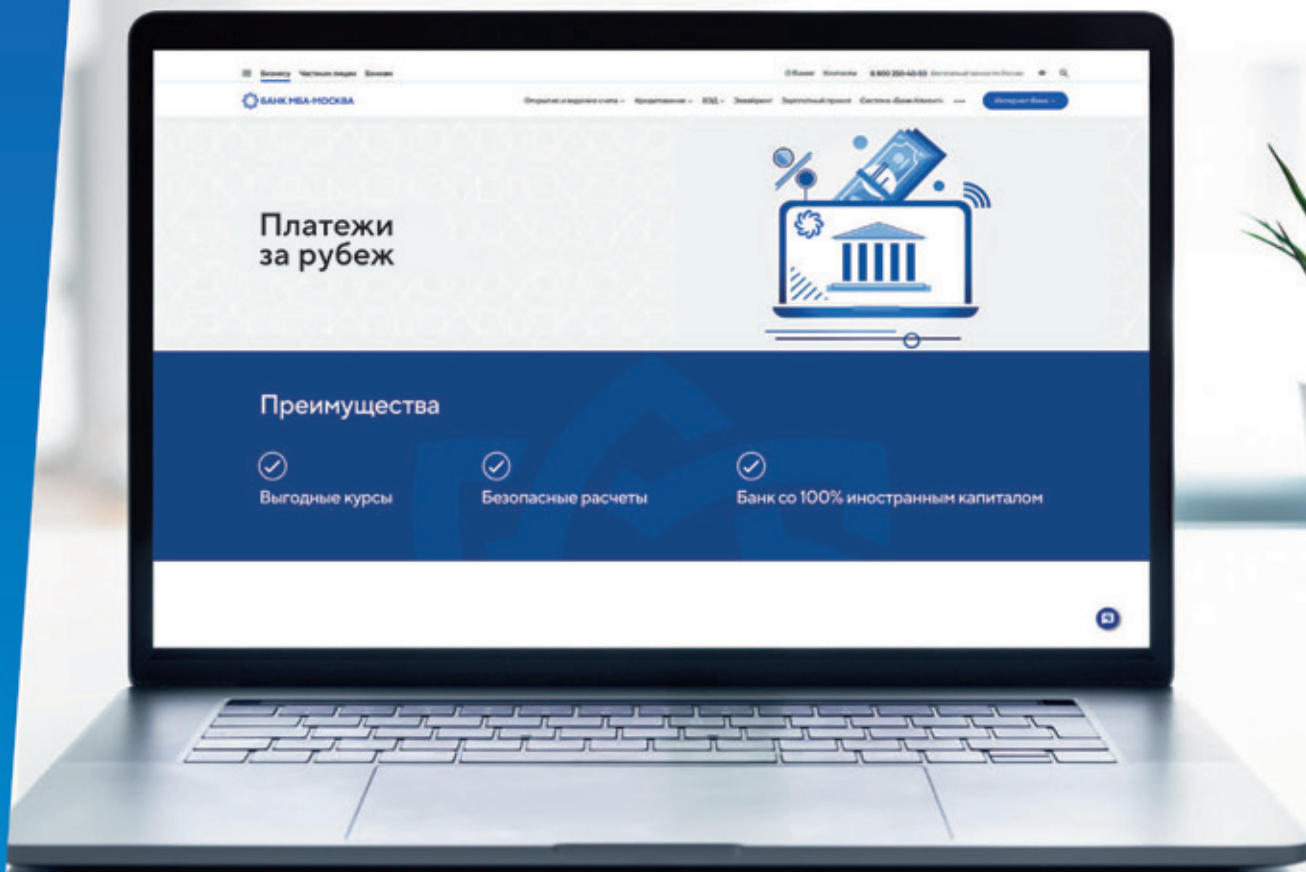
**РОССИЙСКИЙ
ПРОМЫШЛЕННИК**
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ-ВЫСТАВКА



АНДРЕЙ ГУРЬЯНОВ,
«ЛИГА ПЕРЕРАБОТЧИКОВ
МАКУЛАТУРЫ»:

**«ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
СТАРОГО ОПЫТА
ПРИ СОЗДАНИИ
НОВЫХ ПРОДУКТОВ
И ТЕХНОЛОГИЙ СЕГОДНЯ
НЕ ИМЕЕТ СМЫСЛА»**





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



БАНК МБА-МОСКВА

RBG

www.rbgmedia.ru

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

12+

Учредитель и издатель:

ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»

при поддержке ТПП РФ

Главный редактор:

Мария Сергеевна Суворовская

Заместитель директора по коммерческим вопросам:

Ирина Длугач

Редактор номера:

Александра Убоженко

Дизайн/вёрстка:

Александр Лобов

Дирекция развития и PR: Наталья Фастова,

Екатерина Цындук, Ольга Иванова,

Ольга Борисенко

Фото: Андрей Волков, 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

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 № 41/326 октябрь 2025

Подписано в печать: 15.10.2025

Дата выхода в свет: 25.10.2025

Тираж: 15 000. Цена свободная.

RBG

www.rbgmedia.ru

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

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC

with the support of the CCI of Russia

The editor-in-chief:

Maria Suvorovskaya

Deputy Marketing Director:

Irina Dlugach

Managing Editor: Aleksandra Ubozhenko

Designer: Alexandr Lobov

Directorate for Development and PR:

Natalia Fastova, Ekaterina Tsynduk, Olga Ivanova,

Olga Borisenko

Photo: Andrey Volkov, 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

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 № 41/326 Oktober 2025

Signed to the press: 15.10.2025

Date of issue: 25.10.2025

Edition: 15 000 copies. Open price.

СОДЕРЖАНИЕ

ОФИЦИАЛЬНО

4

РОМАН ЧЕКУШОВ, СТАТС-СЕКРЕТАРЬ –
ЗАММИНИСТРА ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ТОРГОВЛИ РФ:
«МЫ ПРОДОЛЖИМ УСИЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ НА РЫНКАХ
ДРУЖЕСТВЕННЫХ СТРАН ЗА СЧЁТ ПЕРЕОРИЕНТАЦИИ
И ТОЧЕЧНОЙ ДОНАСТРОЙКИ МЕР ПОДДЕРЖКИ»

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

8

АНДРЕЙ ГУРЬЯНОВ, «ЛИГА ПЕРЕРАБОТЧИКОВ МАКУЛАТУРЫ»:
«ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТАРОГО ОПЫТА ПРИ СОЗДАНИИ НОВЫХ
ПРОДУКТОВ И ТЕХНОЛОГИЙ СЕГОДНЯ НЕ ИМЕЕТ СМЫСЛА»

ВЕКТОР РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

16

КОНСТАНТИН ЧУРКИН, HARZ LABS:
«3D-ПЕЧАТЬ – РЕАЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ
ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ»

20

«АРНЕГ». ВСЕГДА ПЕРЕДОВЫЕ РЕШЕНИЯ
В ТОРГОВОМ ОБОРУДОВАНИИ

24

«ГЛЕС ГРУПП ИНЖИНИРИНГ»: «МЫ ДЕЛАЕМ ВОЗДУХ ЧИЩЕ!»

28

БИЗНЕС НА ВЫСОТЕ:
«ПОДЪЁМ ГРУПП» ПОВЫШАЕТ СТАНДАРТЫ
В КРАНОВОЙ ИНДУСТРИИ

30

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

34

СИБИРСКАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ:
ПОСТАВКИ И ПРОИЗВОДСТВО КАЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ
ДЛЯ ОБОГАЩЕНИЯ

В ИНТЕРЕСАХ БИЗНЕСА

38

АЛЁНА ЯКОВЛЕВА, «РОСКО – КОНСАЛТИНГ И АУДИТ»:
«ИНОСТРАННЫЙ БИЗНЕС ЗНАЕТ, ЧТО НАМ МОЖНО ДОВЕРЯТЬ,
ЧТО МЫ ГОВОРИМ С НИМИ НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ
И РЕАЛЬНО ПОНИМАЕМ ИХ»

42

СВЕТЛАНА ЛУКИНСКАЯ, «ЛУКИНСКАЯ И ПАРТНЁРЫ»:
«МЫ ПО-ПРЕЖНЕМУ РАДЫ СЛОЖНЫМ
И ПРАКТИКООБРАЗУЮЩИМ ДЕЛАМ»

ФИНАНСОВАЯ ЛОГИСТИКА

46

CHANGELAB:
«СТРОИМ ФИНАНСОВУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ
И СОЗДАЁМ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА»



RBG

ПРИРОДНАЯ МИНЕРАЛЬНАЯ ВОДА СЕВЕРА РОССИИ



VETLUGA.COM

A portrait of Roman Chekushov, a man with short, light brown hair, wearing a dark blue suit, white shirt, and blue tie. He is seated at a wooden desk with his hands clasped. A small black lapel microphone is clipped to his tie. The background is a blue wall with a pattern of white dots. The text is overlaid on the bottom right of the image.

**РОМАН
ЧЕКУШОВ:**

«МЫ ПРОДОЛЖИМ УСИЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ
НА РЫНКАХ ДРУЖЕСТВЕННЫХ СТРАН
ЗА СЧЁТ ПЕРЕОРИЕНТАЦИИ И ТОЧЕЧНОЙ
ДОНАСТРОЙКИ МЕР ПОДДЕРЖКИ»

Статс-секретарь – замминистра промышленности и торговли Российской Федерации Роман Чекушов рассказал о развитии нацпроекта «Международная кооперация и экспорт», росте объёмов несырьевого неэнергетического экспорта и мерах поддержки российских производителей.

– Роман Андреевич, с 2025 года началась реализация обновлённого нацпроекта «Международная кооперация и экспорт». Одно из главных изменений – это появление нового федерального проекта, предполагающего создание зарубежной инфраструктуры. В его рамках в том числе создаются точки промышленного присутствия – промышленные парки и транспортно-логистических центры. Как на данный момент реализуется эта инициатива и как вы оцениваете эффективность этого проекта?

– Действительно, обновлённый национальный проект включает в себя новшества, одним из которых является федеральный проект по созданию зарубежной промышленной инфраструктуры для укрепления кооперационных связей с опорными странами и расширения внешнеэкономической деятельности Российской Федерации.

В частности, мы усиленно работаем над созданием промышленного парка в Таджикистане и российской промышленной зоны в Египте. Для обеспечения качественного строительства в установленные сроки мы определили чёткий план по созданию инфраструктурных объектов, содержащийся в специально разработанной Минпромторгом России программе.

Следует отметить, что за 9 месяцев 2025 года мы достигли значительного прогресса в переговорах.

В рамках египетского проекта уже зарегистрирована управляющая компания в юрисдикции Египта и заключён девелоперский контракт (узфурук). Со стороны ряда компаний химической, пищевой (хлеб и мучные кондитерские изделия) отраслей промышленности, производителей высококачественных композитных изделий, технологических нефтеперерабатывающих установок и объектов общезаводского хозяйства, гибкой упаковки, сельскохозяйственной и промышленной техники проявлен инвестиционный интерес к реализации проекта.

В рамках проекта в Таджикистане подписано межправительственное соглашение, прямо сейчас завершаются все необходимые подготовительные мероприятия.

Так, в рамках госвизита Президента Российской Федерации В.В. Путина 8–10 октября 2025 года в Таджикистан было подписано инвестиционное соглашение по проекту, где закреплены

условия финансирования проекта, права и обязательства сторон, а также преференциальные условия деятельности будущих резидентов. Сторонами соглашения выступили Правительство Республики Таджикистан, Правительство Республики Башкортостан, ГУП «Коргохи Машинасози» и ООО «Управление международными проектами».

В частности, Правительство Республики Башкортостан выступит ответственным за определение подрядчика для выполнения работ по проектированию, реконструкции и модернизации объектов инфраструктуры промышленного парка, а также за поиск потенциальных резидентов для локализации своих производств на территории промпарка.

– В феврале 2025 года Правительство РФ утвердило программу по продвижению российской продукции за рубежом под национальным брендом «Сделано в России» до 2030 года. Насколько сегодня маркетинг российской продукции за рубежом влияет на узнаваемость брендов? Какие товары популяризируются?

– В настоящее время формируется комплексная система единых стандартов продвижения отечественной продукции за рубежом. Основой этой системы является программа «Сделано в России», реализацию которой осуществляет АО «Российский экспортный центр».

Цели программы – повышение международной конкурентоспособности российской продукции и рост объёмов несырьевого неэнергетического экспорта посредством масштабной информационной и маркетинговой поддержки по продвижению российской продукции под национальным брендом «Сделано в России» за рубежом.

На сегодняшний день благодаря бренду «Сделано в России» российская продукция тысяч компаний уже присутствует более чем на 70 рынках.

Результатами работы программы за 2024 год и первое полугодие 2025 года стали:

1. Национальные магазины российских товаров на мировых электронных торговых площадках дают прямой выход на конечного покупателя и усиливают лояльность иностранцев к России (к настоящему времени уже открыто 35 национальных магазинов «Сделано в России»

на 10 популярных электронных маркетплейсах Китая).

2. Постоянно действующие демонстрационно-дегустационные павильоны с образцами российского продовольствия – это системная оптовая дистрибуция российских товаров (в частности в 2024 году через павильоны заключены экспортные контракты на сумму более 20,5 млрд рублей).

3. Фестивали-ярмарки «Сделано в России» – мощный инструмент для повышения узнаваемости российских брендов среди иностранных потребителей. Это прямой выход на крупных дистрибьюторов (с начала 2024 года АО «Российский экспортный центр» организовал 6 фестивалей российской продукции в Китае и один в ОАЭ. Представлена продукция более 500 производителей из почти 70 регионов России, организовано более 2000 целевых деловых переговоров, в том числе онлайн).

4. Формирование сети партнёров оптовых и розничных продаж в целях стимулирования спроса на российскую продукцию на зарубежных рынках. Это уже привело к открытию 13 магазинов в Китае и Гонконге и, соответственно, к росту продаж российских товаров.

Основное преимущество Программы «Сделано в России» – это предоставление российскому бизнесу комплексного пакета маркетинговых инструментов для продвижения на рынках дружественных стран. Это маркировка продукции под знаком «Made in Russia», рекламная и маркетинговая поддержка АО «Российский экспортный центр», различные промоакции в зарубежных точках продаж сетевых супермаркетов и гипермаркетов, приоритетное размещение на международных электронных торговых площадках, а также в онлайн-магазинах партнёров Группы РЭЦ на маркетплейсах Китая, Турции и Юго-Восточной Азии.

Участие в промоакциях поддерживает привлечением амбассадоров бренда и популярных зарубежных блогеров, стримеров, инфлюенсеров, а также отраслевых экспертов и блогеров для профессиональной аудитории.

Получение такого знака качества подтверждает соответствие продукции высоким стандартам качества и безопасности, что значительно повышает доверие иностранных потребителей. Компании,

получившие знак «Сделано в России», могут использовать его в маркетинговых материалах, что способствует формированию сильного бренда и узнаваемости продукции. Для потребителей наличие сертификата «Сделано в России» служит гарантией качества и безопасности приобретаемой продукции, что подтвердили своим выбором наши китайские партнёры, которые в связи с недавним ростом контрафакта российской продукции останавливали свой выбор на продукции, имеющей знак сертификата «Сделано в России».

Среди компаний, получивших сертификат «Сделано в России» есть крупнейшие компании, такие как ГК «СВЕЗА», «Герофарм», «Р-Фарм», «Пивоваренная компания «Балтика», «МАКФА», а также малые и средние предприятия разных отраслей, включая «Белёвская пастила», «Моторика», «РОББО», «Лазертаг», «СИ-БАЙК».

– Целевые показатели, которые заложены в нацпроект «Международная кооперация и экспорт», в числе прочего предполагают увеличение несырьевого экспорта. Если говорить про промышленный экспорт, насколько он стабилен сегодня и есть ли тренды на рост? На каких рынках возможно усиление?

– В соответствии с Указом Президента Российской Федерации, к 2030 году планируется достигнуть 248,1 млрд долл. несырьевого неэнергетического экспорта в номинальных ценах, включая 192,9 млрд долл. экспорта продукции отраслей промышленности и 55,2 млрд долл. продукции АПК.

На 2025 год целевое значение по объёму экспорта несырьевых неэнергетических товаров составляет 149,24 млрд долларов, из них 111,44 млрд долларов промышленного экспорта и 37,8 млрд долларов агропромышленного экспорта.

Одну из основных ролей в достижении поставленных целей в рамках национального проекта играет развитие промышленного экспорта.

По итогам 7 месяцев 2025 года мы увеличили отправления промышленной продукции за рубеж до 67,90 млрд долл. При этом более 83% объёма отгрузок промтоваров в июле пришлось на рынки дружественных стран – 56,60 млрд долл.

Безусловно, уже можно выделить точки роста промышленного экспорта, включающие такую продукцию, как рафинированная медь, минеральные удобрения, необработанный алюминий и его сплавы, а также продукцию машиностроения и чёрной металлургии.

При этом за 7 месяцев 2025 года по сравнению с аналогичным периодом пре-

дыдущего года мы выделяем наибольший рост экспорта на рынки дружественных стран, таких как Китай, Индия, Турция, Беларусь, Египет, Бразилия, ОАЭ и Алжир. Мы продолжим усиление позиций на рынках дружественных стран за счёт переориентации и точечной донастройки мер поддержки в целях достижения поставленных Президентом Российской Федерации задач по наращиванию несырьевого неэнергетического экспорта.

– Государство значительно сократило объём финансирования общей транспортной логистической субсидии для экспортёров на 2025 год. При этом были таргетированы те отрасли промышленности, которые государство в первую очередь хотело поддержать. В частности, машиностроительная отрасль. Как новые меры повлияли на рентабельности экспортёров и каковы планы по их поддержке на следующий год?

– Как уже было упомянуто, в связи с сокращением объёма финансирования в 2025 году одним из значимых условий сохранения действующих инструментов нацпроекта «Международная кооперация и экспорт» стала донастройка инструментов под работу с рынками опорных стран. Была обеспечена концентрация поддержки на приоритетных товарных группах (высокопередельная и готовая потребительская продукция, машиностроение) и приоритизация поставок в отдалённые от пункта отправки страны.

В части новых мер поддержки в 2025 году в рамках нового федерального проекта «Создание зарубежной инфраструктуры» была запущена новая мера поддержки логистики, направленная на «раскатку» приоритетных маршрутов за счёт предоставления логистическими операторами льготного тарифа экспортёрам на перевозку продукции, в том числе маштеха. Планируется, что мера поддержки позволит обеспечить разгрузку наиболее популярных МТЛК в пользу альтернативных маршрутов и привлечёт больше российских экспортёров к поставкам в опорные страны, а также создаст стабильный логистический сервис.

В следующем году планируется дальнейшее таргетирование мероприятий по поддержке логистики в части новых приоритетных маршрутов и отраслей промышленности. Кроме того, в настоящее время активно ведётся работа по изысканию дополнительного источника финансирования мероприятий национального проекта для достижения всех поставленных Президентом Российской Федерации задач по наращиванию несырьевого неэнергетического экспорта.





Российская целлюлозно-бумажная промышленность столкнулась с серьёзными вызовами: падение спроса на одни виды продукции и рост на другие, разрыв логистических цепочек, технологическое отставание и острая проблема перепроизводства, ведущая к разрушительным ценовым войнам. Непростая ситуация требует принятия кардинальных мер. Андрей Гурьянов, генеральный директор СРО Ассоциация «Лига переработчиков макулатуры» – крупнейшего отраслевого объединения России в области сбора и переработки макулатуры, поделился своим мнением о том, какие меры могут стать эффективными для повышения устойчивости и конкурентоспособности отрасли.

**АНДРЕЙ ГУРЬЯНОВ:
«ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТАРОГО ОПЫТА
ПРИ СОЗДАНИИ НОВЫХ ПРОДУКТОВ И
ТЕХНОЛОГИЙ СЕГОДНЯ НЕ ИМЕЕТ СМЫСЛА»**





– **Андрей Михайлович, какие основные вопросы сегодня стоят перед целлюлозно-бумажной промышленностью?**

– Целлюлозно-бумажная промышленность (ЦБП) России не может оставаться в стороне от общих проблем экономики и сталкивается с множеством вызовов, которые требуют комплексного решения. Эти вызовы могут быть сгруппированы в четыре ключевые категории: технологические (необходимость разработки новых продуктов), экономические (необходимость снижать себестоимость производства), логистические (поиск новых маршрутов сбыта продукции) и финансовые (поиск источников финансирования).

Долгие годы ЦБП была экспортно-ориентированной, государство активно поддерживало открытие новых предприятий и в сегодняшних меняющихся условиях ключевой проблемой стало перепроизводство в большинстве сегментов.

Перечень вопросов, с которыми сталкиваются предприятия российской ЦБП сегодня, представляет из себя длинный список, среди которых:

- износ основных фондов и устаревшие технологии производства;
- высокая энергоёмкость – затраты на энергию составляют до 20% производственных расходов;
- потребление большого количества древесины, химикатов, энергии и воды;

- дефицит доступного древесного сырья, связанный со снижением объёмов лесозаготовительных работ, а также с инфраструктурными ограничениями и ростом стоимости транспортировки;
- отставание научных и опытно-конструкторских разработок от среднемирового уровня;
- нехватка профессиональных кадров и отсутствие долгосрочного инвестирования в развитие науки;
- логистические сложности: высокие транспортные расходы, нарушение цепочки поставок и смена географии сбыта;
- потеря традиционных экспортных рынков, жёсткие ограничения на проведение платежей в связи с постоянно вводимыми санкциями.

И этот список можно продолжать.

Ещё в 2022 году на VI Международной конференции «Целлюлозно-бумажная промышленность России – новые реалии, новые возможности», прошедшей в Стамбуле, Лига переработчиков макулатуры показала динамику баланса спроса и предложения в отрасли и отметила, что сохранение текущей политики большинства предприятий приведёт к их неизбежной катастрофе.

Перепроизводство началось с «газетчиков», где внутренний профицит мощностей уже составляет около 1 млн тонн в год.

Аналогичная ситуация складывается и в сегменте упаковочных картонов. По нашим данным, в 2022 году российские предприятия произвели около 5 млн тонн тарных картонов. При этом собственные потребности внутреннего рынка не превышают 4 млн тонн, следовательно, мы имеем 1 млн тонн продукции, которая требует сбыта.

Безусловно, скачкообразный рост продаж через интернет в период пандемии стал дополнительным фактором роста спроса на гофроупаковку, а следовательно, и на тарные картоны, но сможет ли интернет-торговля обеспечить долгосрочный устойчивый спрос на упаковку, когда эффект других факторов, таких как импортозамещение, развитие экспорта упакованных продуктов, близко к исчерпанию? Сомнительно.

При этом эксперты отрасли говорят о росте количества импортируемого оборудования: в 2025 году планируется ввоз более полутора десятков гофроагрегатов. И при сохранении баланса мощностей за счёт планового вывода устаревших линий это было бы хорошо, но на фоне продолжающейся эксплуатация имеющихся в наличии машин запуск новых агрегатов только увеличивает профицит продукции, вызывает снижение цен и хаотичное закрытие нерентабельных производств.

– **Может ли стать выходом экспорт избытка продукции за пределы страны?**

– Основными драйверами рынков тарных картонов и гофропродукции прошлых



лет были политика импортозамещения и наращивание объёмов экспорта на фоне ослабления курса рубля. Но сегодня эти факторы себя исчерпали. В ближайшей перспективе сбыт тарных картонов будет ограничен стагнирующим внутренним рынком и ограниченными направлениями экспорта.

Несмотря на то, что, по данным журнала The Economist, более 60% населения Земли живут в нейтральных и дружественных России государствах, рынки которых открыты для российских продуктов и технологий, остаётся ключевой вопрос: «В чём нуждаются наши партнёры?». Конечно, тарный картон можно продавать за рубеж, однако его цена на рынках, где присутствует Китай, остаётся крайне низкой. В этом сегменте крайне сложно конкурировать с Поднебесной.

Экспортная ориентированность большинства производств сегодня усложняет ситуацию, однако необходимо формировать спрос и увеличивать внутреннее потребление продукции из растительного волокна. В нынешних условиях, когда начинаются сворачивание глобализма и разрушение мировой системы безопасности, на мировую сцену выходит новая модель будущего – «экономика островизации» – развитие технологического суверенитета страны, или построение собственного «острова», на котором будет производиться всё самое необходимое: еда, энергия, транспорт, лекарства и так далее.

**В НЫНЕШНИХ УСЛОВИЯХ,
КОГДА НАЧИНАЮТСЯ
СВОРАЧИВАНИЕ
ГЛОБАЛИЗМА И
РАЗРУШЕНИЕ МИРОВОЙ
СИСТЕМЫ БЕЗОПАСНОСТИ,
НА МИРОВУЮ СЦЕНУ
ВЫХОДИТ НОВАЯ МОДЕЛЬ
БУДУЩЕГО – «ЭКОНОМИКА
ОСТРОВИЗАЦИИ»
– РАЗВИТИЕ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО
СУВЕРЕНИТЕТА СТРАНЫ,
ИЛИ ПОСТРОЕНИЕ
СОБСТВЕННОГО «ОСТРОВА»,
НА КОТОРОМ БУДЕТ
ПРОИЗВОДИТЬСЯ ВСЁ
САМОЕ НЕОБХОДИМОЕ:
ЕДА, ЭНЕРГИЯ, ТРАНСПОРТ,
ЛЕКАРСТВА И ТАК ДАЛЕЕ.**

– Каким образом ЦБП может адаптироваться к меняющимся условиям?

– Законы эволюции говорят о том, что выживает тот, кто лучше приспосабливается к меняющимся условиям. И это не всегда самый большой и сильный... Вымирание динозавров подтверждает этот факт: эволюция маленьких животных увеличивает количество мутаций и увеличивает приспособляемость к экосистеме, в то время как психология крупного хищника нацелена на уничтожение окружающих, то есть на жесточайшую конкуренцию за ресурсы.

Безусловно, маленьких заводов по производству целлюлозы не бывает. Тут размер имеет значение, особенно учитывая возможность использования дальней логистики для сбыта. А вот заводы по переработке макулатуры вполне могут быть небольшими, заводы по производству гофроупаковки тоже могут быть небольшими и разбросанными по территории страны, так как гофроупаковку не возят на расстояния более 600 км. Желание гофропроизводителей построить себе комбинат по производству тарных картонов логично, но в условиях перепроизводства оно вряд ли эффективно.

Существование небольших предприятий, разбросанных по всей территории страны, даёт им устойчивость за счёт максимальной приближённости к потребителям и к источникам сырья. Концентрация про-

мышленности за счёт укрупнения производств, направленных на обеспечение потребностей внутреннего рынка, особенно такой страны, как Россия, с её большими расстояниями и неравномерным распределением населения, противоречит принципам экономической целесообразности, увеличивая мощности и снижая цены.

Ценовые войны сегодня являются результатом недобросовестной конкуренции, где компании стремятся занять свою долю рынка, агрессивно снижая цены даже в ущерб собственным интересам. Такие действия ведут к серьёзным экономическим последствиям и ставят под угрозу долгосрочные перспективы роста не только сегмента ЦБП, но и промышленности в целом.

Необходимо добавить, что управление по принципу «всегда так делали», потому

что «всегда так было», сегодня не работает, а установление KPI руководителей предприятий и отдельных подразделений на максимизацию выпуска продукции приводит к ухудшению ситуации.

Итогом становится деградация всей целлюлозно-бумажной промышленности, когда происходит потеря знаний и опыта, вымывание высококвалифицированных кадров, нарушение технологических цепочек и уход инвесторов. Эволюция меняет свой знак, превращаясь в инволюцию.

Финансовые послабления и льготные кредитования традиционных производств, спрос на продукцию которых непрерывно снижается, а профицит мощностей непрерывно растёт, только углубляют пропасть, приводят к ценовым войнам.

В принципе, эволюционное вымирание не является трагедией. Трагедией бу-

дет, если закрытие морально, а зачастую и физически устаревшего производства не освободит пространство для развития, а на месте закрытого производства возникнет предприятие того же или даже более низкого – лишь бы скорее, лишь бы дешевле – технологического уровня.

– Что должно стать главным параметром при принятии решений об инвестировании в новые производства?

– Ключевым параметром при принятии решений об инвестировании в новые производства должны стать расчёты текущих и перспективных материальных балансов и прогнозирование изменений в покупательской политике.

Лига переработчиков макулатуры тесно сотрудничает с отраслевым информационно-аналитическим агентством «Центр



системных решений» (ЦСР). На сегодняшний день ЦСР является единственным источником надёжной информации по индексам рыночных цен на тарные картон, гофропродукцию и химикаты, используемые в ЦБП, предоставляя предприятиям необходимую информацию о рынке. В конечном итоге ЦСР способствует справедливой конкуренции и повышает эффективность рынка.

Отчёты ЦСР показывают истинную рыночную стоимость товара с помощью надёжного процесса определения цен. С данными о ценах, прогнозами и экспертным анализом рынка клиенты ЦСР получают стратегическое преимущество на сложных, турбулентных и зачастую непрозрачных рынках, а не действуют вслепую или на основе эмоциональных представлений о покупателях и конкурентах.

– Каким образом на стабилизацию ситуации в отрасли может повлиять государство?

– По мнению представителей компаний – членов «Лиги переработчиков макулатуры», сегодня для России крайне актуальным может стать опыт Индии и, особенно, Китая в сфере госрегулирования.

По мнению специалистов органов государственного управления Китая, достижение устойчивого экономического роста возможно путём повышения научно-технического потенциала страны, развития внешнеторговых отношений и роста внутреннего спроса. Ключевым направлением развития производительных сил Китая является развитие собственного технологического ресурса и научно-технического потенциала. Имеются отдельные механизмы для поощрения развития, которые являются как бы визитными карточками успеха (в Китае – особые экономические зоны, в Индии – технопарки).

Мы внимательно изучаем опыт всех стран и можем утверждать, что строительство комбинатов в Китае велось после глубокой проработки не только каждого проекта, но и принятия отраслевой стратегии.

По оценкам американского Института экономической политики, китайское правительство выделило по меньшей мере 33 млрд долл. субсидий своей бумажной промышленности с 2002 по 2009 год – период, который совпадает с её ошеломляющим ростом.

Именно в этот период власти Китая начали активно модернизировать производство, закрывая старые и неэффективные комбинаты. Например, власти только одного городского уезда Фуян (пригород Ханчжоу, провинция Чжэцзян, КНР) закрыли 359 устаревших бумаго- и картоноделательных машин общей мощностью 2,91 млн т (в основном это касалось низкосортных картонов).



Для обеспечения ЦБП сырьём Китай создал плантации промышленного масштаба. Он же создал самую крупную и эффективную в мире схему вторичной переработки.

Правительство оказывает поддержку на каждом этапе процесса – деньги идут на создание плантаций, импорт сырья, производство нового оборудования и строительство заводов.

Правительство Китая также пообещало увеличить налоговую и финансовую поддержку модернизации промышленного оборудования. Будет усилена льготная налоговая политика в отношении оборудования для энерго- и водосбережения, охраны окружающей среды и безопасного производства, а также для цифровой и интеллектуальной трансформации.

Будут разработаны специальные программы повторного кредитования для технологических инноваций и модернизации, а финансовые учреждения будут ориентироваться на усиление кредитной поддержки.

Сегодня во всём мире растёт спрос на перерабатываемые и экологически без-

опасные упаковочные материалы, поэтому в Китае строятся линии по производству целлюлозы, оснащённые более совершенными и энергоэффективными технологиями.

Таким образом, опыт Китая даёт примеры государственной поддержки эффективных производств и закрытия неэффективных, внимательного отслеживания ситуации на рынке и быстрого обыгрывания её в свою пользу.

– Если говорить о России, что государство должно сделать в текущей ситуации?

– Поскольку в России продолжающийся рост мощностей в сегменте производства тарных картонов и упаковки тоже дал старт «ценовым войнам»: статистика ценового индекса на основные виды продукции ЦБП РФ от ЦСР показывает, что после длительного периода стабильности в мае 2025 года в России началось падение цен на тарные картон: в сентябре тест-лайнер подешевел до 37,4 тыс. руб./т по сравнению с 49,5 тыс. руб./т в мае.

Для предотвращения негативных последствий ценовых войн необходимо принять меры:

СЕГОДНЯ ИЗ ДРЕВЕСНОГО ВОЛОКНА МОЖНО ДЕЛАТЬ КАЧЕСТВЕННЫЕ ТКАНИ: ВИСКОЗА, МОДАЛ И ЛИОЦЕЛЛ – ЭТО ВСЁ ТКАНИ ИЗ ВОЛОКОН ЦЕЛЛЮЛОЗЫ (ДРЕВЕСИНЫ), ИЗ КОТОРЫХ ФОРМИРУЮТ НИТЬ.

ВИСКОЗНАЯ ЦЕЛЛЮЛОЗА ИСПОЛЬЗУЕТСЯ В ПРОИЗВОДСТВЕ БОЛЕЕ 100 НАИМЕНОВАНИЙ ПРОДУКЦИИ ЛЁГКОЙ, ХИМИЧЕСКОЙ, ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ, И СЕГОДНЯ ДЛЯ ИХ ИЗГОТОВЛЕНИЯ В НАШЕЙ СТРАНЕ ИСПОЛЬЗУЮТ ИМПОРТНОЕ СЫРЬЁ. ВОЗРОДИТЬ ПРОИЗВОДСТВО ВИСКОЗЫ ВОЗМОЖНО, ДЛЯ ЭТОГО ЕСТЬ ВСЁ.

- изменение подходов к государственному регулированию: госструктурам следует контролировать и запрещать агрессивное снижение цен, которое вредит не только конкурентам, но и всей экономической системе. Установление правил расчёта минимальных цен может помочь сбалансировать рынок;
- выработку мер, направленных на закрытие/модернизацию неприбыльных производств: госструктуры должны мониторить уровень прибыльности предприятий и поддерживать механизмы, направленные на закрытие неприбыльных комбинатов, что может снизить избыточные производственные мощности в секторе и вернуть рынок к здоровой конкуренции.

Возможной альтернативой директивному закрытию морально и физически устаревших производств может стать их перенос в страны ЕАЭС на основе межправительственных соглашений. Сейчас



страны ЕАЭС поставляют в Россию продукцию своего АПК, используя при этом пластиковую и даже деревянную упаковку, притом что упаковка из гофрокартона имеет ряд очевидных преимуществ: обладает меньшим весом при равных механических и эксплуатационных характеристиках, обеспечивает лучшую сохранность упакованных продуктов, предоставляет возможность коммуникации с потребителем, рекламы продукции, продвижения торговых марок благодаря нанесению печати. Кроме этого, гофрированный картон легко утилизируется и представляет собой востребованное на российском рынке вторичное сырьё. Использование деревянной и пластиковой тары при явных преимуществах упаковки из гофрированного картона говорит о том, что в странах-экспортёрах имеется недостаток предложения упаковки из гофрированного картона.

При этом экспорт готовой упаковки на дальние расстояния нецелесообразен, а экспорт тарных картонов возможен в страны, в которых имеется развитое производство упаковки из гофрированного картона. Если индустрия упаковки в странах ЕАЭС недостаточно развита, а в России имеется профицит мощностей по выпуску упаковки, есть возможность переместить часть мощностей из России в страны ЕАЭС.

Тем самым, будут решён целый ряд задач:

- вывод с российского рынка профицитных объёмов тарных картонов, восстановление баланса рынка, предотвращение «ценовых войн», сохранение доходности производителей тарных картонов, существенное понижение рисков банкротств и нанесения ущерба финансовым институтам, инфраструктурным компаниям, населению городов, где производители тарных картонов являются градообразующими предприятиями;
- обновление российского парка оборудования по производству упаковки из гофрированного картона без наращивания избыточных мощностей на внутреннем рынке.

Страны-партнёры получают возможность эффективно продвигать свою продукцию на рынках третьих стран за счёт эффективной упаковки. Кроме того, использование для производства упаковки вторичного сырья и высокая приспособленность упаковки к утилизации сами по себе создают конкурентные преимущества.

В условиях стремительного развития технологий и усиливающейся конкуренции на рынке оптимизация структуры производственных мощностей становится ключевым аспектом для обеспечения устойчивого роста и повышения эффективности предприятий. Особенно важным является избегание бездумного расширения, которое может привести к созданию низкопроизводительных и однородных мощностей.

Прежде всего российским госструктурам необходимо тщательно оценить ёмкость рынка, наличие производственных мощностей и обеспеченность сырьевыми ресурсами по каждому продукту, чтобы определить реальные потребности и возможности для роста, организовать исследования для понимания потребительских предпочтений. Это позволит определить будущие направления развития рынка для адаптации производственных мощностей и поможет избежать избытка мощностей и ненужных инвестиций.

Кроме того, помимо объективных проблем отрасли, существуют и субъективные, когда предприятия закрывают доступ к своей внутренней информации, отказываются передавать даже самые общие данные о производстве в государственные статистические структуры, но при этом постоянно требуют помощи от государства.

Без наличия базы данных о действующих производственных линиях и выпускаемой продукции, планов на изменение мощностей невозможно прогнозировать объёмы предложения на ближайшее будущее. Без понимания динамики населения и трудовых ресурсов невозможно прогнозировать спрос.

– Вы говорите о необходимости модернизации производства, а с какими проблемами можно столкнуться при реализации этих планов?

– Безусловно, поиск новых продуктов из бумажного волокна и новых его источников, использование существующего опыта и специалистов разных предприятий для решения конкретных проблем, развитие технологий, направленных на снижение ресурсоёмкости и повышение конкурентоспособности должны стать дорожной картой для решения проблем ЦБП.

Одним из основных направлений эффективной работы являются инвестиции в технологическую трансформацию произ-



водства. Устаревшее оборудование не только снижает производительность, но и увеличивает затраты на энергопотребление. Ускоренная модернизация энергоёмкого и неэффективного оборудования также поможет сократить издержки. Автоматизированные и цифровые технологии должны стать стандартом для повышения эффективности процессов.

Чтобы осуществить необходимые изменения, предприятия активно запрашивают субсидии на финансирование технической трансформации.

Однако необходимо учитывать, что сегодняшний российский рынок производителей целлюлозно-бумажной продукции состоит из около 200 независимых компаний, ориентированных как на экспортные поставки, так и на внутреннее потребление, конкурирующих между собой не на жизнь, а на смерть. И все они обращаются за кредитами, субсидиями, налоговыми преференциями и другими финансовыми ресурсами, доказывая востребованность именно их, существующих или запланированных, проектов и продуктов и подчёркивая в основном те показатели, которые могут показаться важными региональным и федеральным властям: создание рабочих мест, повышение занятости, предполагаемый рост налоговых поступлений и так далее.

Причём необходимо повторить тезис о том, что некоторые из них очень рассчитывают, что государство поделится с ними финансами, но при этом сведения об их объёмах производства, реализации, ценах могут оказаться вне доступа для государственных органов, финансовых институтов и иных заинтересованных сторон вследствие неадекватной организации статистического учёта.

Получение внешнего, прежде всего государственного и регионального финансирования, а также налоговых и иных

льгот под обещания социального процветания возможно благодаря тому, что структуры, принимающие решения, испытывают острый дефицит кадров, знакомых как с технологической спецификой, так и с рыночной структурой отраслей, в том числе целлюлозно-бумажной промышленности. В результате усиливаются уже существующие рыночные дисбалансы и создаются новые – с предсказуемыми долгосрочными последствиями: падением общей отраслевой рентабельности, сворачиванием инвестиций, ухудшением репутации отрасли, ущербом интересам финансовых институтов, бюджетов всех уровней.

Решить проблему грамотного финансирования инвестиционных проектов за счёт средств государственных институтов – и, если смотреть шире, сбалансированного развития отрасли – силами органов власти, таким образом, практически невозможно. А поскольку наиболее актуальная и адекватная информация об отрасли циркулирует внутри отрасли, привлечение отраслевых экспертов к решению задач управления отраслевым развитием очевидно обеспечит рост эффективности управления. В свою очередь, наилучшей формой организации отраслевых экспертов является отраслевая саморегулируемая организация. Отраслевая СРО способна взять на себя работу с широким спектром проблем отраслевого управления, начиная от вопросов, связанных с исполнением обязательств по утилизации отходов от использования товаров и упаковки (формирование реестра утилизаторов, подтверждение использования вторичного сырья при производстве товаров и упаковки), оценки инвестиционных проектов, претендующих на меры государственной поддержки или на внешнее финансирование, до разработки долгосрочных планов развития отрасли.

Задачей государственных органов в предлагаемой структуре взаимодействия станет увязывание и согласование проектов в различных отраслях, обеспечение сбалансированного развития отраслевых кластеров и экономики в целом, выстраивание межотраслевого и межведомственного взаимодействия. И здесь от властных структур необходимо ожидать и, возможно, даже потребовать налаживания систематического обмена информацией, который поможет своевременно выявлять разрывы в балансе спроса и предложения, принимать меры для их закрытия или предотвращения. Например, если у Минсельхоза появляется информация о новых производствах продуктов питания, эта информация должна как можно скорее попасть в Минпромторг, в ведении которого находятся мощности по производству упаковки. Продуктивное общение с государством должно строиться на анализе цифр. Каждое решение нужно взвешивать и оценивать математически.

Только в том случае, когда у всех предприятий отрасли будут одинаковые статистические данные, мы все сможем разговаривать на одном языке – математическом. Лига переработчиков макулатуры в тесном сотрудничестве с Министерством промышленности и торговли РФ и Министерством экономического развития РФ инициировала обновление кодов статистики, следующая задача – обеспечить наполнение этих кодов актуальными и адекватными данными. Если мы будем обладать достоверной статистикой, все регуляторы от государства смогут принимать правильные решения, прекратятся незаконные манипуляции, государство перестанет принимать решения вслепую, в дальнейшем обращаясь только к достоверным проверенным данным.

Централизация планирования поможет сбалансировать возможности (производство) и потребности (спрос). В итоге активная оптимизация производственных мощностей и модернизация оборудования не только помогут повысить конкурентоспособность предприятий, но и сделают их более устойчивыми к внешним изменениям. Понимание рынка, грамотное распределение инвестиций на технологические инновации, а также использование доступной государственной поддержки – всё это составные части успешной стратегии оптимизации.

– Вы также говорите о поиске новых продуктов из бумажного волокна. Что может представлять собой эта продукция?

– Необходимость разработки новых продуктов становится приоритетом, поскольку потребительские предпочтения и требования к экологии и устойчивости остаются в центре внимания. Иностранные конкуренты активно инвестируют в инновации, что заставляет российских предприятий стремиться к аналогичным изменениям.

Нам необходимо внедрять новые виды упаковки, и для этого следует активно искать новые рынки. Эти рынки представляют собой субституты конкурентов, то есть альтернативные виды упаковки. Чтобы их завоевать, нужно разработать эффективные механизмы, например технологические и экономические. Мы должны производить продукты, которые технологически дешевле в изготовлении и эффективнее в эксплуатации по сравнению, например, с пластиком.

На определённые виды продукции в сфере импортозамещения до сих пор наблюдается дефицит предложения. При этом государство было готово дать «дешёвые деньги» на производство импортозамещающей продукции, в том числе связанной с развитием экономики замкнутого цикла. Это сигаретная бумага, ободковая бумага для фильтров сигарет, ацетатная целлюлоза в фильтрах, фильтр-бумага для пакетиков чая, флафф-целлюлоза, вискозная целлюлоза.

Также сокращение рынков и снижение спроса на газетную бумагу до сих пор не привело к каким-либо значительным изменениям в российских производственных мощностях, если не считать переключение большинства производителей газетной бумаги на производство тонкой бумаги для внутренних слоёв гофрокартона, спрос на который снижается. И в этой ситуации логичнее, чтобы производители газетной бумаги выпускали не упаковочный картон, а вискозную целлюлозу.

Сегодня из древесного волокна можно делать качественные ткани: вискоза, модал и лиоцелл – это всё ткани из волокон целлюлозы (древесины), из которых формируют нить. Вискозная целлюлоза используется в производстве более 100 наименований продукции лёгкой, химической, фармацевтической промышленности, и сегодня для их изготовления в нашей стране используют импортное сырьё. Возродить производство вискозы возможно, для этого есть всё.

Образующиеся при варке целлюлозы лигносульфонаты и дрожжи также могут быть востребованы в народном хозяйстве России и сопредельных государств. А газетную бумагу и упаковочные картонные коробки можно и нужно производить в основном из макулатуры.

Использование старого опыта при создании новых продуктов и технологий сегодня не имеет смысла. Разработка новых технологий и продуктов требует как инвестиций, так и квалифицированных кадров. Консолидация технологических и маркетинговых усилий поможет решить проблему перепроизводства за счёт создания новых продуктов на существующем или новом оборудовании. Залогом рыночного успеха будет адаптация упаковочных материалов и упаковочных

изделий к требованиям автоматических фасовочных линий. Упаковка, не приспособленная для автоматического наполнения, в лучшем случае займёт крайне узкую рыночную нишу, а как массовый продукт перестанет существовать.

Многие годы международные инженеринговые компании практически монополизировали рынок, ведя процессы установки, обслуживания, наладки и модернизации оборудования в целлюлозно-бумажной промышленности. И оказалось, что не востребовав отечественных инженерных кадров в ЦБП в последние годы привела к вымыванию таких специалистов. Отраслевое объединение инженеров – конструкторов, эксплуатационников, технологов, понимающих современные требования к технологическому оборудованию и возможности имеющихся в их распоряжении машин, способно стать мозговым центром технического и технологического развития бумагоделания в России, что является крайне важным в свете обозначенного указом Президента РФ «О национальных целях» перехода экономики к модели замкнутого цикла.

В отрасли сейчас немало проблем. И их решением может стать консолидация предприятий отрасли в единую структуру, которая:

- будет достаточно велика, чтобы определять политику отрасли;
- сможет сформировать структуру и географию производств, соответствующих нахождению потребителей;
- будет иметь прозрачную структуру управления, быстрее реагирующую на изменения в условиях рынка;
- будет оптимизирована с точки зрения обслуживающих функций (коммерция, закупки, логистика и т.п.), что позволит увеличить устойчивость в меняющихся условиях;
- сможет сформировать собственный инженеринговый центр, собрав лучших специалистов с предприятий отрасли.

Консолидированная структура уже будет представлять интерес для внешних инвесторов. Банк может не только предоставить доступное финансирование, но и стать партнёром объединения, владеющего более чем половиной рынка тарных картонных коробок, чтобы сопровождать его бизнес на всех этапах жизненного цикла. Солидарная ответственность партнёров в рамках консолидированного предприятия повысит его устойчивость и кредитоспособность.

Государство может сыграть важную роль в работе с консолидированными структурами, направляя ресурсы на конкретные задачи, соответствующие потребностям рынка, создавая систему государственного заказа по новым продуктам и предзаказов, которые помогут стимулировать инновации. Поддержка перспек-



ВЫЗОВЫ ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ТРЕБУЮТ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА И ОБЪЕДИНЕНИЯ УСИЛИЙ. КОНСОЛИДАЦИЯ И МЕЖОТРАСЛЕВЫЕ ПЕРЕСЕЧЕНИЯ МОГУТ СТАТЬ ЭФФЕКТИВНЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕКТОРА.

тивных проектов важнее, чем сохранение устаревших предприятий на плаву.

Вызовы целлюлозно-бумажной промышленности требуют комплексного подхода и объединения усилий. Консолидация и межотраслевые пересечения могут стать эффективными инструментами для повышения устойчивости и конкурентоспособности сектора. Государственная поддержка в этом процессе критически важна для формирования нового вектора развития отрасли.

Ужесточение регулирования агрессивных стратегий снижения цен, закрытие/модернизация неприбыльных производств и разумное инвестирование в новые продукты и технологии – это необходимые шаги для создания более устойчивой и здоровой рыночной среды. Только с учётом всех этих факторов можно стремиться к долговременному и стабильному росту на рынке.

A portrait of Konstantin Churkin, a man with short grey hair and a light beard, wearing a dark blue textured blazer over a black t-shirt. He is standing with his arms crossed against a dark background.

Сегодня 3D-печать радикально меняет представление о возможностях производства, открывая новые горизонты для бизнеса. Технология привлекает внимание своей гибкостью, скоростью и возможностью создавать сложные объекты с минимальными затратами. О том, в каких сферах 3D-печать наиболее эффективна, как максимально использовать её возможности, об инновационных разработках и перспективах рынка аддитивных технологий мы поговорили с Константином Чуркиным, совладельцем и директором по развитию компании HARZ Labs.

КОНСТАНТИН ЧУРКИН:
«3D-ПЕЧАТЬ –
РЕАЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ
ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ»

– Расскажите вкратце для широкой аудитории, что такое 3D-печать и чем конкретно занимается ваша компания на этом рынке?

– 3D-печать – это технология, которая позволяет создавать объёмные предметы по цифровой модели. Если говорить простыми словами, принтер слой за слоем «выращивает» изделие: это может быть прототип новой детали, готовый функциональный элемент для машины, стоматологическая конструкция и даже индивидуальная стелька для обуви.

Компания HAZZ Labs является ведущим российским разработчиком и производителем фотополимеров для 3D-печати. Наши материалы используются в принтерах, которые работают по принципу засвечивания жидкого фотополимера – из него формируется прочное и точное изделие.

Можно привести простую аналогию: на рынке обычной печати есть принтеры и картриджи с чернилами, которые печатают изображения и тексты на бумаге. Так вот, HAZZ Labs производит «чернила» для 3D-печати, только вместо картинок и текста на бумаге наши материалы превращаются в реальные трёхмерные объекты, которые находят применение в медицине, промышленности, инженерии и в других сферах.

– Для многих 3D-печать в первую очередь ассоциируется с прототипированием. Тем не менее технологии уже дошли до изготовления функциональных изделий. Какие задачи способна решать 3D-печать в бизнесе и на производстве?

– Сегодня 3D-печать уже далеко ушла от простого прототипирования. Если раньше основная ценность технологии заключалась в возможности быстро и недорого проверить дизайн изделия, теперь речь идёт о полноценном инструменте для решения производственных и бизнес-задач. В первую очередь это касается создания функциональных деталей, которые ре-



ально используются в конечных изделиях или в производственном процессе.

Во многих отраслях: от машиностроения и приборостроения до стоматологии и медицины – 3D-печать позволяет существенно сократить сроки вывода продукта на рынок и снизить издержки. Производство оснастки или уникальных комплектующих, которые раньше требовали дорогостоящих пресс-форм и долгих циклов, сегодня можно реализовать буквально за несколько дней. Это повышает гибкость компаний и даёт им конкурентное преимущество.

Отдельно стоит отметить сегмент функциональных материалов. Современные фотополимеры, такие, как те, что мы разрабатываем в HAZZ Labs, открывают возможности для выпуска изделий с конкретными свойствами: высокой термостойкостью, биосовместимостью, химической устойчивостью. Благодаря этому технологии аддитивного производства становятся альтернативой традиционным методам там, где ранее 3D-печать казалась «игрушкой для инженеров».

Мы видим рост интереса к комплексным решениям – не просто «принтер плюс материал», а именно технологическая экосистема, в которой оборудование и полимер идеально согласованы друг с другом. Такой подход даёт предсказуемый результат, упрощает внедрение технологий и делает 3D-печать реальным инструментом для оптимизации бизнес-процессов.

По сути, сегодня 3D-печать помогает компаниям решать три ключевые задачи: ускорять инновации, снижать себестоимость производства и выходить в новые ниши. И именно это делает её важным фактором технологического развития на ближайшие годы.

– Если говорить о российском рынке, как изменилась ситуация для HAZZ Labs после ухода европейских и американских производителей? Какое влияние это оказало на бизнес компании?

– С 2022 года рынок аддитивных технологий в России претерпел серьёзные изменения. В первую очередь это затронуло логистику и поставки сырья. Перед нами встала задача в кратчайшие сроки перестроить цепочки снабжения, чтобы обеспечить стабильное производство. С этой задачей мы справились: уже в 2023–2024 годах компания смогла наладить работу с новыми поставщиками и выйти на стабильный уровень качества, сопоставимый с прежним, а в ряде случаев – даже более выгодный по цене. Это позволило снизить себестоимость сырья и укрепить экономическую устойчивость бизнеса.

Более того, события последних лет стали стимулом для внутренних технологических инициатив. HAZZ Labs разработала и внедрила собственные процессы синтеза части ключевых компонентов. Сегодня около 30% потребностей в сырье мы закрываем





О его старте мы планируем объявить в начале следующего года. Это сотрудничество не только усилит наши позиции за рубежом, но и окажет положительное влияние на российский рынок, поскольку позволит предложить клиентам комплексные технологические решения нового уровня.

Таким образом, международное направление для HARZ Labs – это стратегический вектор роста.

– Компания всегда делала упор на собственную разработку материалов. В чём уникальность ваших продуктов и над какими задачами работает R&D-центр?

С самого начала своего развития HARZ Labs сделала ставку на собственные разработки и формирование сильной научной базы. Сегодня в компании действуют две специализированные лаборатории – исследовательская и лаборатория контроля качества. В нашем R&D-центре работают более десяти учёных-химиков, включая кандидатов наук. Мы системно инвестируем в науку: ежегодно направляем значительную часть выручки на исследования, закупку современного оборудования и расширение команды. Важное направление – сотрудничество с ведущими химическими вузами. Мы принимаем студентов и выпускников на стажировки, участвуем в образовательных программах, формируя сильный кадровый резерв.

Уникальность наших материалов заключается в двух ключевых аспектах. Во-первых, мы разработали и производим максимально широкую линейку для разных сфер применения: медицина, цифровая стоматология, промышленность, прототипирование, ювелирное дело. Во-вторых, мы постоянно совершенствуем продукты, строго контролируем их качество и оперативно реагируем на изменения рынка.

Особенность HARZ Labs в том, что мы внимательно прислушиваемся к запросам клиентов и трендам рынка, создавая специализированные материалы под кон-

за счёт собственного производства. Такой подход не только повысил независимость компании от внешних поставщиков, но и обеспечил более стабильное качество материалов при одновременном снижении себестоимости. Фактически речь идёт о реальном шаге к импортозамещению, который дал компании значительное конкурентное преимущество.

Что касается ухода с рынка ряда европейских и американских конкурентов, здесь мы видим двойственный эффект. С одной стороны, освободившиеся ниши в профессиональном сегменте потребовали оперативной реакции. HARZ Labs максимально использовала эту возможность и сосредоточилась на том, чтобы закрыть потребности промышленных и медицинских клиентов в качественных материалах. Мы активно расширили присутствие на внутреннем рынке и усилили работу с ключевыми партнёрами.

С другой стороны, рынок не остался пустым. В сегменте недорогих фотополимеров, ориентированном на бытовых пользователей и непрофессиональные задачи, свои позиции стали усиливать китайские производители. Однако мы рассматриваем это скорее как естественный процесс: массовый сегмент всегда более чувствителен к цене, а мы сосредоточены на решении специализированных и высокотехнологичных задач.

Таким образом, изменения последних лет стали для HARZ Labs не только вызовом, но и окном возможностей. Мы смогли адаптироваться к новым условиям, повысить эффективность и укрепить позиции на рынке.

– В 2023 году компания получила номинацию «Экспортёр года». Как сейчас развивается международное направление бизнеса? С какими странами налажены взаимодействия и в каких сферах?

– Наша компания несколько лет подряд становилась лауреатом федеральных конкурсов «Экспортёр года». Для нас эти награды – не просто формальное при-

знание, а подтверждение того, что HARZ Labs вносит реальный вклад в развитие российского экспортного потенциала и является заметным игроком на международной арене.

Сегодня продукция HARZ Labs используется более чем в 80 странах мира. Наши материалы востребованы в промышленности, инженерии, медицине и стоматологии. Безусловно, после 2022 года ситуация на внешних рынках изменилась, и, как многие компании, мы были вынуждены адаптировать стратегию, выстраивая новые логистические маршруты и развивая сотрудничество в других регионах.

Тем не менее экспорт остаётся для нас одним из ключевых направлений. На сегодняшний день его доля в структуре выручки составляет около 10%, и мы ожидаем дальнейшего роста. Мы продолжаем активно сотрудничать с международными партнёрами, участвуем в выставках и конгрессах. В частности, в этом году мы приняли участие в ряде зарубежных мероприятий – в Китае, ОАЭ, Казахстане и других странах.

Сейчас HARZ Labs готовит крупный совместный проект с одним из крупнейших мировых игроков на рынке 3D-печати.



клетные задачи. В 2025 году, например, ключевые векторы включают сферу сурдологии, запуск инновационного продукта для цифровой стоматологии, разработку инженерных материалов, устойчивых к истиранию и пригодных для функциональных деталей, а также направление индивидуальной ортопедической обуви.

Таким образом, мы видим задачу R&D-центра не только в поддержке текущей линейки, но и в создании новых решений, которые открывают новые ниши и позволяют клиентам быть на шаг впереди.

– Какими производственными мощностями обладает на сегодняшний день компания?

Сегодня HARZ Labs располагает современным гибким производством, выстроенным под стабильный выпуск и быстрое масштабирование. В структуре предприятия действует автоматическая линия розлива, этикетировки и упаковки продукции, что обеспечивает повторяемость параметров каждой партии и высокую скорость отгрузок. Производство и оборудование регулярно модернизируются, благодаря чему текущие мощности позволяют нарастить выпуск ещё в несколько раз.

Несколько лет назад HARZ Labs прошла международный аудит на соответствие стандарту менеджмента качества медицинских изделий ISO 13485 и ежегодно подтверждает его. Это означает, что на всех этапах, от разработки и закупки сырья до производства, контроля качества и работы с рекламациями, мы действуем строго по утверждённым регламентам. Все операции документируются,

перепроверяются, фиксируются любые изменения и отклонения, обеспечивается полная прослеживаемость движения сырья и готовой продукции.

Дополнительный фактор устойчивости – собственные процессы синтеза части ключевых компонентов: как я уже упоминал, сегодня мы закрываем около 30% потребностей в сырье за счёт внутренних технологий.

Таким образом, HARZ Labs – это полноценное промышленное предприятие, выстроенное по международным стандартам качества и готовое к кратному масштабированию по мере роста рынка.

– Что может стать драйвером роста компании? Поделитесь планами по развитию бизнеса.

– HARZ Labs сегодня демонстрирует устойчивую динамику: за несколько лет мы достигли выручки более 500 млн рублей в год. В ближайшие 2–3 года ожидаем дальнейший рост, и для этого есть ряд оснований.

Прежде всего сам рынок растёт: среднегодовые темпы в России и за рубежом превышают 30%. HARZ Labs традиционно развивается быстрее рынка, благодаря ориентации на инновации и новые ниши.

Основные драйверы роста на ближайшие годы:

1. Новые продукты. Каждый год мы выводим несколько разработок, которые проходят тщательное тестирование и подтверждают востребованность у клиентов. Уже в этом году планируется запуск новых материалов, и каждый способен заметно увеличить продажи.

2. Образовательная инфраструктура.

Четвёртый год подряд работает лицензированный Обучающий центр аддитивных технологий «Цифра Цифра». Центр ежегодно проводит более 50 мероприятий, включая два ключевых конгресса, которые собирают сотни участников – лидеров рынка, российских и зарубежных компаний. В 2025 году, например, на наш конгресс прибыли делегации из Китая, Казахстана и Беларуси. Это площадка для профессионального обучения, обмена опытом и поиска партнёров, которая напрямую стимулирует рост рынка и спрос на наши решения.

3. Инновационные проекты. Одним из главных драйверов роста станут новые технические разработки, которые мы ведём совместно с несколькими лидерами российского рынка и одним из крупнейших мировых игроков в области 3D-печати. Уже в следующем году мы планируем представить два масштабных проекта: один в области медицины, другой – в промышленности. Их цель – создание принципиально новых систем печати, которые позволят решать задачи, ранее невозможные для фотополимерных технологий. Эти проекты откроют новые ниши для поставок наших материалов и помогут привлечь клиентов в России, СНГ и за рубежом.

Таким образом, рост HARZ Labs обеспечивается сочетанием сильной продуктовой стратегии, развитой образовательной экосистемы и масштабных инноваций. Всё это формирует фундамент для кратного увеличения бизнеса в ближайшие годы и делает компанию одним из наиболее перспективных игроков отрасли.





«АРНЕГ».

ВСЕГДА ПЕРЕДОВЫЕ РЕШЕНИЯ В ТОРГОВОМ ОБОРУДОВАНИИ

От небольших частных магазинов до огромных гипермаркетов и крупнейших федеральных сетей – торговые залы преобразуются благодаря оборудованию компании «Арнег», которая является частью международного концерна, основанного в Италии ещё в 1963 году. Сегодня концерн в России представляют три крупных завода, которые производят торговое холодильное оборудование, системы холодоснабжения, холодильные камеры и двери, стеллажи и кассы, светотехнические решения. Продукция компании была и остается эталоном качества, помогая российским ритейлерам создавать торговые пространства, подчёркивающие индивидуальность каждого объекта, обеспечивая лучшие эксплуатационные характеристики. О том, как растёт и развивается компания сегодня, какие решения предлагает своим заказчикам, нам рассказали генеральный директор ООО «Арнег» Вальтер Лаццарин, заместитель генерального директора АО «Интрак» Владимир Григорьевский, директор по продажам ООО «Арнег» в Восточном регионе Ринат Мухамаев и руководитель отдела маркетинга и коммуникаций ООО «Арнег» Игорь Гончаров.

– С момента открытия первого производства «Арнег» в России в 2009 году компания уверенно заняла лидирующие позиции на рынке торгового оборудования. Как развивалась её деятельность за эти годы?

– На самом деле итальянский производитель холодильного оборудования «Арнег» поставлял свою продукцию ещё в советское время, но это были редкие и небольшие поставки. В эпоху новой России первый представитель концерна прибыл в Москву в 1994 году, создал и стал активно развивать сбытовую дилерскую сеть с целью продвижения и продажи оборудования. До запуска первого завода «Арнег» в РФ рынок торгового оборудования формировался в основном за счёт импорта. В этом сегменте компания была несомненным лидером

до 2008 года, занимая первое место по объёмам продаж продукции итальянского производства.

Во многом благодаря итальянским моделям оборудования «Арнег» в России в этот период произошёл массовый переход от традиционной схемы строительства магазинов на встроенных агрегатах, схожих с бытовыми холодильниками, к более энергоэффективной схеме выносного коммерческого холода.

В 2004 году в России было образовано ООО «Арнег» – компания для производства и продажи холодильного оборудования, которая начала свою деятельность в помещениях бывшей швейной фабрики в Ногинске, а затем выкупила земельный участок в Наро-Фоминске в 2007 году, дав старт строительству завода площадью 20 000 м². Завод был открыт в ноябре

2009 года, а в 2011 году производство было расширено ещё на 10 000 м².

На протяжении всего этого времени ООО «Арнег» непрерывно расширял и совершенствовал модельный ряд продукции, диверсифицируя номенклатуру предлагаемого оборудования. Сегодня ассортимент выпускаемой продукции позволяет оснащать торговые объекты всех без исключения форматов, при желании и «под ключ», не только холодильным оборудованием, но и системами холодоснабжения, стеллажами, кассовыми боксами и т.д.

– Как бы вы сегодня оценили зрелость рынка торгового оборудования в России?

– Российский рынок непрерывно трансформируется и развивается. Органический рост рынка сопровождался эволюцией форматов, определением ассортимента и



развитием техник мерчендайзинга. Благодаря международному опыту «Арнег» предлагал решения и новации на всех этапах, помогая сетям развиваться.

Сейчас рынок торгового холодильного оборудования можно охарактеризовать как умеренно насыщенный – наступил период слияний и поглощений с целью оптимизации и повышения эффективности процессов.

«Арнег» одним из первых начал предлагать решения, специально локализованные концерном для российского рынка при сохранении высокого уровня качества, эксплуатационных характеристик и дизайна. Сейчас эти разработки используются во всех известных торговых сетях и по достоинству оценены потребителями.

Отметим, что, в целом, зрелость рынка торгового оборудования – это в первую очередь зрелость культуры потребления продуктов со стороны покупателя в магазине. «Арнег» всегда отличался принципиальной позицией в части поставки оборудования, обладающего стабильными и высокими эксплуатационными параметрами для обеспечения сохранности пищевых продуктов. Это заложено в критерии проектирования наших моделей и в технологии наших производственных процессов.

На бытовом уровне: если сеть вложилась в оборудование «Арнег», это означает, что она понимает необходимость предоставлять своим покупателям правильно хранимые продукты. Мы видим, что сейчас больше внимания уделяется таким моментам – это разворот к более зрелому рынку, что подразумевает непрерывность цепи охлаждения и, как следствие, высокое качество пищевой продукции.

– В 2015 году был открыт второй завод в Новосибирске. В связи с чем было принято решение о расширении производства и какое влияние оно оказало на позиции компании на рынке?

Завод в Новосибирске с начальной площадью около 8500 м², строительство которого началось в 2014 году и завершилось в 2015-м, был построен в соответствии с планами руководства концерна обеспечить качественным торговым оборудованием Сибирский и Дальневосточный регионы, а также рынки соседних стран СНГ, значительно сократив транспортное плечо.

В период пандемии площадь завода была расширена до 14 000 м², а также установлена современная автоматизированная окрасочная линия, позволяющая окрашивать не только собственную продукцию, но и выполнять заказы для других отраслей. К сожалению, рынок азиатской части России пока не показывает тех результатов, которые бы нам хотелось получить, однако мы активно работаем над улучшением ситуации.



– За счёт чего «Арнег» удаётся опережать конкурентов в области коммерческого холодильного оборудования?

– Философия «Арнег» – всегда гарантировать сохранность пищевых продуктов заказчикам, которые выбирают наше оборудование. Даже при разработке новых, более бюджетных моделей и при увеличении локализации уже выпускаемых этот принцип ставится во главу угла. По этой причине наша продукция не самая дешёвая на рынке, но имеет оптимальное соотношение «цена/качество». В нашем оборудовании продукты хранятся как надо. «Арнег» гарантирует требуемую температуру именно хранимого продукта, а не воздуха. И это основа основ!

– Кто сегодня относится к основным заказчикам компании и как организовано взаимодействие с ними?

– Сегодня нашим оборудованием оснащаются практически все известные розничные федеральные и региональные торговые сети, включая клиентов в странах СНГ, а также разнообразные форматы магазинов: гипермаркеты, супермаркеты, магазины у дома, дискаунтеры, классические рынки и частные торговые точки. Мы всегда интегрируемся в общую концепцию розницы, подбирая оборудование, которое соответствует естественным требованиям продукта: обеспечивает стабильный температурный режим и максимально выгодную презентацию в торговом зале.

– 10 ноября 2022 года был открыт Технологический центр – как его описывают в компании, «место для воплощения в жизнь инновационных идей». Какие инновации внедряет «Арнег» в производство?

– Технологический центр, о котором вы упомянули, был открыт в Италии, на территории головного предприятия, и его основная цель – разработка инновационных идей для их дальнейшего воплощения. Это не только испытательные лаборатории, где доводятся прототипы моделей перед запуском в серию, но и центр передовых технологических решений (система озонирования, охлаждение water-loop и пр.) в области коммерческого холода.

На нашем заводе в Наро-Фоминске частью такого центра является испытательная камера, где в соответствии с нормами ГОСТ и ISO проводятся всесторонние испытания холодильного оборудования. Это позволяет гарантировать надёжность и стабильность характеристик в рамках дальнейшего серийного производства.

Среди множества инноваций, которые «Арнег» внедряет в свою продукцию, отдельно следует выделить разработки, связанные с соблюдением норм экологии и охраны окружающей среды (включая утилизацию материалов по окончании

срока службы оборудования), а также технологии бережного использования ресурсов и электроэнергии. Непосредственно лаборатория в Италии использует альтернативные и возобновляемые источники энергии.

– До недавнего времени у «Арнег» было две производственные площадки, не так давно появилось третья – завод «Интрак» в Ступино, специализирующийся на изготовлении стеллажного оборудования. Как сегодня развивается это производство?

– Да, действительно, в 2024 году концерн «Арнег» приобрел заводом «Интрак», бывшим предприятием шведской компании ITAB. Это было сделано в том числе с целью расширения предлагаемого спектра оборудования, поскольку данное предприятие выпускает те виды оборудования, которых ранее не было в нашем модельном ряде.

Большим преимуществом новоприобретённой компании является её опыт в разработке и внедрении световых решений для торговых объектов различной направленности: от супермаркетов до автосалонов. Сегодня происходит консолидация продуктов и решений завода с инфраструктурой концерна «Арнег».

Клиенты завода получают доступ к новым продуктам и технологиям, а также к возможности оснащения «под ключ» торговых объектов, отталкиваясь от своих самых разнообразных идей. Само представление «Арнег» в России видоизменяется и теперь ассоциируется не только с производством торгового холодильного оборудования, но и с производством оборудования для других секторов торговли. Проще говоря, мы открыты для любых видов ритейла!

– Поделитесь стратегическими планами по развитию компании.

– Стратегия «Арнег» и на глобальном уровне, и в России заключается в поставке передового оборудования с точки зрения производительности, технологий, используемых материалов и дизайна, а также в предоставлении комплексных услуг. Эта стратегия ориентирована не только на поставку продукции, но и на решение проблем клиентов через партнёрские отношения и непрерывное сотрудничество.

Более того, благодаря нашему международному опыту и глубокому знанию потребностей клиентов «Арнег» предлагает широчайший ассортимент продукции, из которого клиенты могут выбирать в соответствии со своими нуждами. Мы отличаемся высокой гибкостью, а уникальные идеи и индивидуальные продукты, созданные со вниманием к каждой детали, выводят продукцию «Арнег» за горизонты стандартных решений.





«ГЛЕС ГРУПП
ИНЖИНИРИНГ»:

«МЫ ДЕЛАЕМ
ВОЗДУХ ЧИЩЕ!»

В эпоху индустриализации и интенсивного производства загрязнение воздуха становится одной из самых острых проблем современности. Химически опасные выбросы, токсичные газы и неприятные запахи не только угрожают здоровью работников и окружающей среде, но и подрывают эффективность предприятий. Однако есть компании, которые берут на себя ответственность за чистоту атмосферы, предлагая передовые решения для очистки воздуха. Одна из таких – «ГЛЕС ГРУПП ИНЖИНИРИНГ», специализирующаяся на разработке и производстве высокотехнологичного оборудования для очистки воздуха от химически опасных выбросов и газов в промышленности, химических лабораториях, на горно-обогатительных комбинатах, от запахов мясокомбинатов, масложировых предприятий и т.д. О деятельности предприятия мы беседуем с генеральным директором Евгением Лукьяненко.

– Евгений Сергеевич, вы производите оборудование для очистки воздуха от химически опасных выбросов и газов. От каких опасных и вредных выбросов оно очищает?

– В современном мире, где промышленность развивается огромными темпами, список наименований химических выбросов и их количество растут аналогично. Можно долго перечислять, что в настоящее время выбрасывается атмосферу и рассуждать, насколько это вредно. Давайте поступим следующим образом: я сначала перечислю опасные химические вещества, с которыми мы сталкиваемся ежедневно при подборе оборудования для очистки воздуха по запросам наших заказчиков. Список выглядит так: аммиак, сероводород, меркаптаны, диоксид серы, диоксид азота, едкий натр, цианистый водород, хлор, а также пары азотной, соляной и серной кислот. Более редко к нам приходят запросы на очистку воздуха от более опасных веществ, таких как полоний, бензапирен, фтороводород, соли свинца, таллий, диэтилртуть, плутоний, теллур, озон, циановодород и другие. К этому списку могу добавить литий, фенол, хлороформ, селен, барий, формальдегид, сурьму, стирол, все нитриты, мышьяк, молибден и другие. После их воздействия экологическая система сильно нарушается, а период восстановления составляет от 30 лет. Всего мы разрабатываем и производим газофльтрационные установки очистки воздуха от более 200 видов вредных выбросов, паров и неприятных запахов.

– В каких отраслях сегодня наиболее востребовано ваше оборудование?

– В каждой отрасли есть предприятия, на которых идут технологические процессы с выделением вредных химических паров и газов, они наносят вред здоровью человека и окружающей среде. Это машиностроение и металлообработка, гальванические цеха и производства, химические и химико-металлургические предприятия,





склады химических реагентов, хранилища кислот. Мясоперерабатывающая промышленность, птицефабрики, свиноводческие комплексы. В настоящее время становится актуальным использование оборудования для очистки воздуха от запахов и газов канализационных насосных станций (КНС), канализационно-очистных и локальных очистных сооружений (ЛОС). Поставляя им наше оборудование, мы обеспечиваем санитарно-гигиенические нормы в системах хозяйственно-бытовой и промышленной канализации.

– Какие параметры нужно учитывать при выборе оборудования и как они влияют на эффективность очистки?

– Наше оборудование подбирается индивидуально, под каждый технический процесс и под определённые выбросы, которые состоят из разных видов веществ и их концентраций. Обязательно запрашиваем производительность по воздуху ($\text{м}^3/\text{ч}$) и требуемую эффективность очистки. Правильный выбор оборудования зависит от многих факторов, поэтому мы всегда рекомендуем заполнить опросный лист и подробно изучаем технологический процесс. Про влияние на эффективность расскажу на простом примере: заказчик выдал технические параметры, мы сделали подбор, произвели оборудование, установили. При проведении замеров на эффективность очистки воздуха выяснилось, что по факту концентрации вредных веществ в 2 раза выше, чем ранее указал заказчик. Таким образом, изначально неправильные данные привели к низкой эффективности очистки. Если все замеры проведены верно и техзадание составлено корректно, оборудование работает с максимальной эффективностью.

– Какие новые технологии сегодня используются в оборудовании для очистки воздуха?

– На фоне нечестной конкуренции и промышленного копирования на вопрос относительно новых технологий я отвечаю так: «Это секрет». Но одна из наших технологий защищена в «Сколково».

– Какие подходы вы используете для создания долгосрочных партнёрских отношений?

– Здесь всё элементарно: разрабатываем и производим высококачественное эффективное оборудование. Так создаются долгосрочные отношения.

– За время деятельности компании было реализовано немало проектов, расскажите о самых значимых и ярких.

– Для нас все проекты значимы! Среди одних из самых ярких – случай, когда спасали электронику от паров аммиака на одном из крупнейших агрохолдингов



России. Также вспоминается сложная и яркая операция по оснащению химических лабораторий в центре Санкт-Петербурга в здании постройки 1914–1915 годов (арх. (АХ) фон Голи Густав Густавович, ФБУ «ТЕСТ-С, Санкт-Петербург»). Совместно с АО «ГСПИ» РХТУ им. Д.И. Менделеева принимали активное участие в проектировании и разработке объектов по обезвреживанию отходов I–II классов опасности. Основной задачей на таких объектах, как ПТК «Горный» в Саратовской области и «Щучье» в Курганской области, нужно было не просто обез-

вредить образующиеся промышленные отходы I и II классов, но и максимально извлечь при утилизации и вернуть во вторичный хозяйственный оборот полезные компоненты, которые образуются при обезвреживании отходов I–II классов.

– Как вы полагаете, насколько сегодня российские производители могут удовлетворить потребности предприятий?

– Я считаю, что российские производители могут удовлетворять потребности предприятий в полном объеме. В последние годы, особенно после

введения санкций и фокуса на импортозамещение, отечественная промышленность продемонстрировала значительный прогресс в различных отраслях.

– Как компания будет развиваться в ближайшей перспективе?

Время покажет, но сейчас уже понимаем, что нужно расти во всех смыслах. В планах расширение линейки оборудования, увеличение производственных площадей. Нас не все ещё знают, поэтому большое внимание уделяем участию в выставках и выходу на рынок стран СНГ.





О том, какие тенденции преобладают на российском рынке башенных кранов, об особенностях техники китайского производителя DAHAN и о том, как модификации кранов поднимают стандарты в отрасли на новую высоту, обеспечивая эффективность и безопасность строительной техники, мы поговорили с Владимиром Кузьминовым, коммерческим директором компании «Подъём Групп».

БИЗНЕС НА ВЫСОТЕ: «ПОДЪЁМ ГРУПП» ПОВЫШАЕТ СТАНДАРТЫ В КРАНОВОЙ ИНДУСТРИИ

– Владимир Алексеевич, как вы оцениваете динамику спроса на башенные краны на российском рынке?

– Ситуация сейчас довольно непростая: кризис, санкции и высокая ставка рефинансирования привели к закрытию целого ряда проектов. Некоторые крупные строительные компании были вынуждены реструктуризировать бизнес, сократить лишний персонал, а те, кто не справился с кредитной нагрузкой и текущей ситуацией в стране, сокращают производство и замораживают стройки. С другой стороны, молодые компании, обладающие достаточными ресурсами и ранее сдерживаемые доминирующими игроками, теперь активно выходят на рынок. Они нередко приобретают новую спецтехнику и краны. С ними необходимо поддерживать диалог и понимать, кто из новых игроков имеет ресурсы для роста, – это суть рыночной аналитики. Правильно оценив ситуацию, можно первыми зайти в эти компании, став их поставщиком. Мы поступаем именно таким образом, так что, с одной стороны, мы видим некоторый спад продаж башенных кранов по рынку, но нас он не коснулся. Как и ранее, мы реализуем 20–30 кранов в год. Объёмы поставок только увеличиваются, и я надеюсь, что эта тенденция сохранится.

– Что же выделяет «Подъём групп» среди других поставщиков башенных кранов?

– Мы активно работаем над тем, чтобы улучшать функционал и качество техники, которую мы поставляем. Наш основной партнёр – производитель кранов DAHAN из Китая; с ним у нас сложились крепкие связи. Особенно он привлекает нас тем,

что помогает постоянно дорабатывать продукт, добавляя дополнительные опции по нашему запросу, что увеличивает конкурентоспособность продукции. И на все наши пожелания производитель откликается очень оперативно. Например, в этом году мы добавили полуавтоматическую смазку на системы ОПУ (опорно-поворотное устройство).

Кроме того, уже в следующей поставке мы ожидаем краны, которые полностью оборудованы системой видеонаблюдения. Видеомониторинг и контроль позволяют предотвращать потерю оборудования и аварии, а также повышают безопасность на строительстве объектов.

К примеру, камера с зумом, установленная на хвосте стрелы, наблюдает за всей площадкой – это одна из основных систем контроля, помогающих избежать потери оборудования и несчастных случаев. Например, когда груз на кране со стрелой 60–70 метров приходится заводить за здание, он оказывается в «мёртвой зоне»: машинист не видит, что происходит под краном, и по ошибке груз может быть опущен на работающих на площадке. При наличии камеры машинист полностью контролирует «мёртвую зону». Кроме того, это устройство позволяет не допустить соприкосновения троса со зданием и избежать потери троса, замена которого обойдётся от 500 тыс. до 800 тыс. рублей, в зависимости от высоты крана. Также мы оснастили кабины камерой, которая смотрит на лебёдку сверху, отслеживая намотку троса на барабан, что позволяет не допустить перехлёстывания троса, которое также может привести к его потере. Благодаря камере машинист увидит сбой

при намотке и сможет вызвать техников, которые устранят проблему.

Ещё одна камера ставится на стрелу, позволяя машинисту видеть процесс монтажа крана.

Наконец, четвёртая камера устанавливается внутри самой кабины. Её не очень любят сами машинисты, но контроль за кабиной с земли – важная опция: в конце концов человеку может стать плохо, а оператор это увидит, и помощь будет своевременно оказана.

Кроме того, сегодня мы существенно модернизировали кабины 10-тонных кранов. Башенные краны на российском рынке строительства имеют три основных класса грузоподъёмности: 8, 10 и 12 тонн, – и именно «десятки» занимают 70–80% ёмкости рынка. Мы оснастили их настоящими VIP-кабинами – увеличенными, где вся аппаратура, вся электроника находится внутри кабины, в отличие от обычного размещения аппаратуры на стреле башенного крана, т.е. на улице. Поэтому аппаратура зимой не вымораживается на сильных морозах, не замедляет работу, летом не перегревается, несмотря на жару до +40–50 °С на солнце. В кабине машиниста установлены два кондиционера: один охлаждает оборудование, другой – салон. Это удобно и для сервисного обслуживания, так как техники работают в комфортных условиях, защищены от жары, холода и дождя. Соответственно, они быстрее выполняют работу, что позволяет ускорить момент технического обслуживания и наладки.

– Вероятно, эти улучшения увеличивают стоимость кранов?

– Честно говоря, сейчас в комплектации кранов многое мы улучшаем практи-



Владимир Кузьминов
на встрече с китайскими
партнерами
на заводе DAHAN

чески за свой счёт. В первую очередь мы хотим доработать оборудование, чтобы повысить его конкурентоспособность и предложить рынку интересный продукт. А поскольку улучшения – это наша инициатива, большинство доработок мы финансируем самостоятельно. По нашим расчётам, доработки стоят около 1–1,5 млн рублей, мы же добавляем к цене крана лишь 500–700 тыс. рублей. Но эти вложения со стороны заказчиков полностью себя окупают. И мы это видим по реакции рынка – многие строительные компании начинают запрашивать краны именно с теми доработками, которые увидели у нас.

Более того, я хочу отметить, что мы не стремимся к удешевлению продукта, если это ведёт к потере качества. Например, не планируем отказываться от использования секции мачты для башенного крана L68 – она остаётся разборной, с трубчатым раскосом. Другие поставщики, стремясь удешевить кран и вывести на рынок более доступный продукт, заменяют усиленный трубчатый раскос на уголкового. Это облегчает секцию мачты, делая кран менее металлоёмким, но, соответственно, и более хлипким. Стандартная секция башенного крана (2×2×3 м) весила около 1,6–1,7 тонны. Многие стали облегчать такие секции на 250–300 кг. Однако в результате такие краны быстро изнашиваются на секциях – уже через 3–5 лет на них появляются признаки выработки. Это делает дальнейшую эксплуатацию опасной, поскольку кран, если объяснять просто, начинает сильнее болтаться.

Мы никогда не будем ухудшать качество наших кранов. К слову, это ещё одно преимущество партнёрства с DAHAN – они

производят качественные краны как для внутреннего рынка, так и для российского, без различий в стандартах. И с каждым разом улучшают и дорабатывают продукт, не желая жертвовать качеством в попытке создать более дешёвые варианты.

– Какое время сегодня занимает поставка кранов в Россию?

– Нам удалось сократить сроки поставок кранов до 1,5–2 месяцев (до склада заказчика, а не до складов во Владивостоке или Благовещенске, как заявляют многие конкуренты, чтобы сделать своё коммерческое предложение более привлекательным, без учёта стоимости и сроков доставки по России). Это очень короткий срок поставки для таких больших кранов. Мы достигли таких показателей благодаря богатому опыту в логистике: нашли ряд логистических компаний, которые помогают оптимизировать сроки и скорость доставки, сохраняя при этом качество.

– А как вы решаете вопрос сервисного обслуживания кранов?

– Вопрос сервисной поддержки мы решили очень просто. Благодаря нашему долгому присутствию на рынке у нас с много партнёров, которые занимаются обслуживанием кранов. Мы проводим обучение сервисных бригад по нашим кранам: монтажу, обслуживанию и ремонту (хотя ремонта у нас пока не было) и аккредитуем этих партнёров. На обучение сервисных бригад приезжает инженер из Китая, объясняет особенности настройки и пуска крана. После этого бригада аттестуется, берёт на себя монтаж и обслуживание кранов, что позволяет нам

присутствовать во всех регионах России. У нас есть аттестованные бригады в Архангельске, Сургуте, Казани, в южных регионах, в Тюмени и Екатеринбурге, в Москве и в близлежащих областях. Все доходы от обслуживания идут бригаде – мы не зарабатываем на этом ничего, поскольку это не наш бизнес. Такой подход позволяет нам не содержать собственную сервисную службу: у нас два своих сервисных инженера, которые подключаются при необходимости.

И отмечу, что ещё до прибытия крана мы готовим сервисную бригаду для приёмки и выгрузки его из контейнеров. Этим занимается не клиент, а бригада, поскольку именно она будет монтировать кран. Важно грамотно провести приёмку: выгрузить и проверить оборудование.

В дальнейшем по согласованию с компанией DAHAN мы планируем получить удалённый доступ к кранам. Это позволит нашему сервисному инженеру удалённо подключаться к любому поставленному нами крану, проводить диагностику и выявлять проблему. После этого неполадку либо устраним местный инженер по рекомендациям, либо она будет оперативно решена в удалённом доступе.

– Подходит к концу 2025 год, с какими результатами вы его завершаете и как видите будущее развитие компании?

– В этом году мы поставили рынок около 25 кранов. Реализовали несколько крупных заказов. В дальнейшем планируем увеличивать поставки и, как и сегодня, улучшать и дорабатывать сами башенные краны, делая их ещё более востребованными рынком.

**ЛОГИЧЕСКАЯ
ОТРАСЛЕВАЯ
ТЕХНИКО
ОРГАНИЗУЮЩАЯ
СИСТЕМА**



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

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

Несколько слов о «ЛОТОСе»

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

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

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

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



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

УПРАВЛЯЙ СВОИМ БИЗНЕСОМ С УДОВОЛЬСТВИЕМ

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

Основные характеристики ИС «ЛОТОС»:

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

ИС «ЛОТОС» включает в себя несколько ключевых модулей:

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

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

Производитель автотранспортных стёкол: от срывов сроков к предсказуемости

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

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

С внедрением «ЛОТОС» ситуация изменилась:

каждое изделие получило уникальный цифровой паспорт и штрихкод;

план перестраивается автоматически при любом отклонении;

сотрудники работают в интуитивно понятном интерфейсе с пошаговыми подсказками;

система предотвращает ошибки: нельзя выполнить действие, противоречащее технологии.



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

ХОЧЕШЬ – ЗНАЧИТ СДЕЛАЕШЬ

Результаты:

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

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

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

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

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

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

«ЛОТОС» берёт склад под контроль: каждое перемещение фиксируется через сканер;

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

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

Результаты:

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

[illegible]

Производственно-инжиниринговая компания в области вакуумного литья пластмасс и 3D-печати: от идеи до готового изделия за 6 дней

В одной из производственных компаний, работающей с 3D-печатью, ЧПУ и литьевым оборудованием, основное преимущество – скорость реализации заказов. Однако с ростом объёмов начались сбои: мастера тратили до трёх часов в день на планирование, возникали путаница в статусах за-

казов и ошибки в приоритетах. Уровень брака достигал 12%.

Что изменил «ЛОТОС»:

- система планирования (APS) автоматически распределяет заказы с учётом загрузки оборудования;
- система управления производством (MES) отслеживает статус выполнения каждого заказа в реальном времени;
- каждая партия получила уникальный штрихкод, все действия фиксируются;

- мастера видят загрузку по сменам и неделям, а отдел продаж – точные сроки отгрузки.

Интерфейс настроен под разные роли: каждый сотрудник видит только нужные ему функции и шаги. При этом система не позволяет ошибиться – запрещает действия вне техпроцесса.

Результаты:

- срок исполнения заказов сократился с 10 до 6 дней;

- Нomenclatura
- Карточка
- Спецификация (1)
- Документация
- Документы (1)
- Ссылки документов
- Массовая печать
- Резервные спецификации
- Кратко
- Подборка
- Дерево
- Температурно
- Операции (3)
- Вязкость
- В обозначении единицы
- В концевых издании
- Заказы
- Дополнительно
- Примечания

Обозначение: KA-00009772 **Описание:** Ст. Тр.пан. 71-952 двери ванн корн. ШТП 2027*656*5 DAG 1229 16/1102 ОК 25.019

Врсн	ВРс	Обозначение	Наименование	Норма	Кол-во	Стрд	Опера
1	T	KA-00009772	Ст. Тр.пан. 71-952 двери ванн корн. ШТП 2027*656*5 DAG 1229 16/1102 ОК 25.019		1	00:14:00	3
1.1	T	KA-00009813	DAG 1229 16 корн. 2027*656*5 (штм)		1	00:10:00	1
1.1.1	T	KA-00009804	DAG 1229 15, 1229 16 корн. 2027*656*5 (обработка)		1	00:12:00	1
1.1.1.1	A	KA-00009803	DAG 1229 15, 1229 16, 1229 17 корн. 2027*656*5 (уч. резки)		1	00:03:00	1

Высота 10

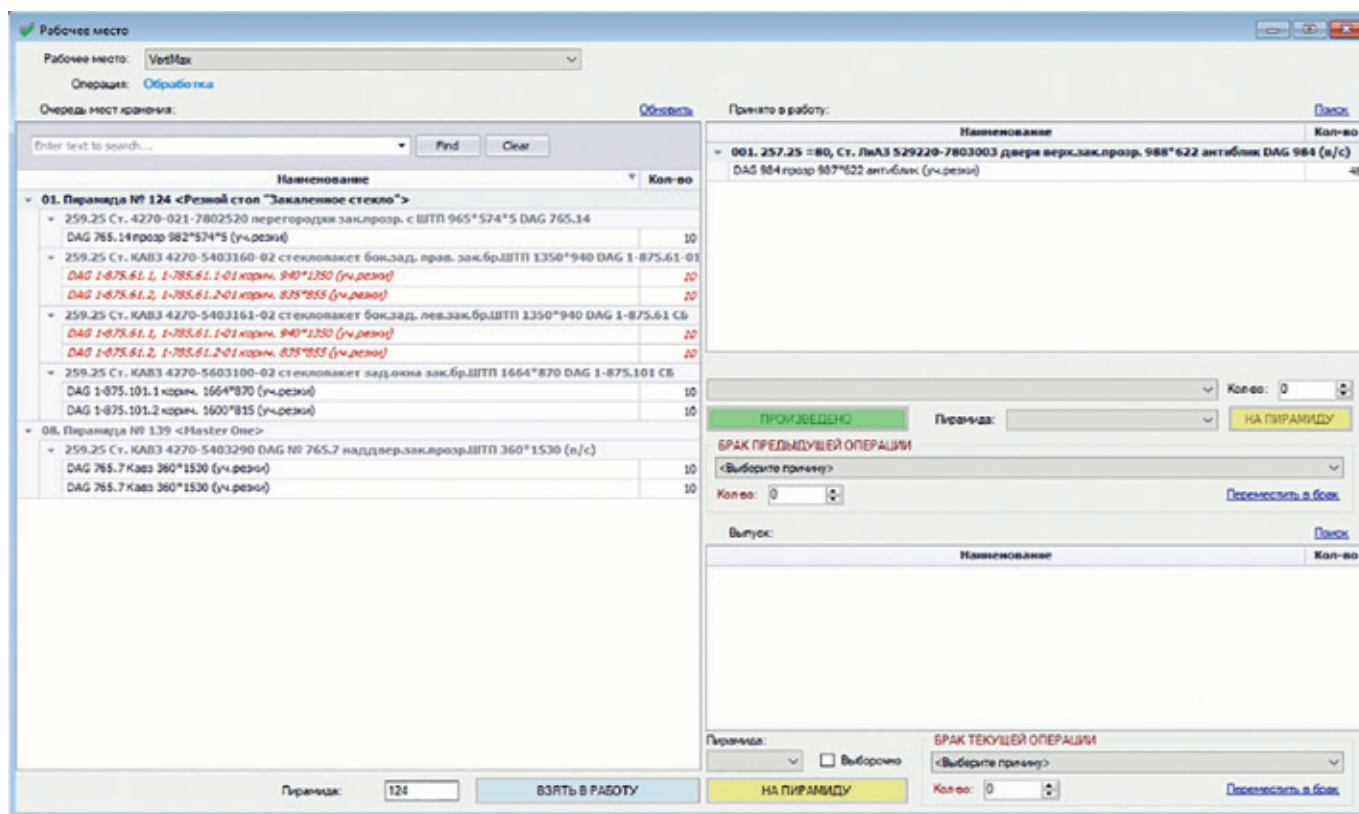
Строка: K < 1 из 4 > M <

Номер	Операция	Основной раб.	Доп. рабочий ш.	Примечание	Тра	ПЗВ
1	Заказка	Цена заказа Nott-Glass			00:05:00	00:02:0
2	Подготовка стекла	Работа отшли Подрезка дефектов стекла			00:02:00	00:02:0
3	Упаковка	Склад ГП	В ящике 40 изделий Упаковка ящика 60 минут		00:02:00	00:01:0

Высота 10

Строка: K < из 3 > M <

Номер	Операция	Рабочий центр	Тра	ПЗВ
4	Выборите операцию	Выборите рабочий центр		



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

Решение проблемы дефицита кадров

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

ИС «ЛОТОС» частично решает эту проблему за счёт:

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

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

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

Снизить влияние человеческого фактора

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

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

Что даёт автоматизация?

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

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

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

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

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

Цифровизация – не тренд, а производственная необходимость

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

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

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



Автоматизация бизнеса
и бережливые технологии |
НЕЛУМБО АВТОМАТИЗАЦИЯ

сайт: <https://nelumbo-consult.ru/>

Telegram-канал:
t.me/+w15TV8L-DT11Mjgy



На правах рекламы

СИБИРСКАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ: ПОСТАВКИ И ПРОИЗВОДСТВО КАЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ ДЛЯ ОБОГАЩЕНИЯ



Сибирская
Промышленная
Компания

Сибирская промышленная компания (СПК) поставляет и производит высококачественное обогатительное оборудование, а также запасные и расходные части к нему. Заказчиками СПК являются практически все угольные компании РФ, имеющие углеобогатительные фабрики. О деятельности компании и особенностях оборудования мы беседуем с генеральным директором СПК Вячеславом Легаловым.



– СПК уже более 15 лет обеспечивает предприятия РФ качественным оборудованием, запасными частями и расходными материалами для горно-обогатительной отрасли. Как вы оцениваете текущую ситуацию на рынке, особенно на фоне санкций и ухода западных производителей. С какими вызовами отрасли пришлось столкнуться? И удалось ли вам использовать эти вызовы как точки роста?

– На самом деле ситуация на рынке непростая, так как большинство предприятий РФ работали на импортном оборудовании, и когда эти компании объявили, что больше не работают с Россией, для всех это было шоком. На тот момент у нас были действующие договоры на поставку оборудования для наших клиентов. Груз был в пути, и мы до конца не понимали, что нам делать в сложившейся ситуации. Благодаря многолетнему опыту и нашим партнёрам мы смогли доставить оборудование и запасные части нашим клиентам даже в условиях неразберихи и санкций. Сегодня ситуация стабилизируется, есть понимание, как доставлять запасные части и какие аналоги можно применять. Наша компания и по сей день прилагает все усилия, для того чтобы не остановить поставки нашим заказчикам в любых условиях.

Отрадно то, что российские компании начали производство большинство типов оборудования и комплектующих. Да, нельзя сказать, что всё получается идеально, но мы в начале пути, чётко видим свою цель и то, на что стоит ориентироваться.

– За последнее время СПК расширила продуктовую линейку. Расскажите о тех видах оборудования, которое вы предлагаете сегодня.

– Сегодня мы серийно производим шнековые центрифуги, которые являются полными аналогами центрифуг Tema Siebtechnik, а также весь спектр комплектующих к ним. Кроме того, мы производим вибрационные грохоты, которые также прошли производственные испытания и эксплуатируются уже более двух лет на обогатительной фабрике в Кузбассе.

Помимо технологического оборудования, мы изготавливаем комплектующие к нему. В этом деле у нас богатый опыт, так как именно с этого начиналась наша производственная история. Основной целью было обеспечение наших клиентов качественными комплектующими, в приемлемые сроки и по разумным ценам. Мне кажется, что мы хорошо справляемся с этим.

– Как вы и сказали, СПК не только поставщик, но и производитель. Насколько сейчас необходимо насыщение рынка отечественными решениями? И насколько это осуществимо в вашей сфере?

– В связи с уходом иностранных компаний освободилась большая ниша,



которую необходимо заполнять, и это хороший шанс для развития собственного производства. За последнее время появилось много китайских производителей, которые предлагают свою продукцию по очень низким ценам, тем самым дестабилизируя рынок. Чудес не бывает – при детальном рассмотрении предлагаемых изделий мы видим, что их качество оставляет желать лучшего.

– Как сегодня развивается производственное подразделение СПК и планируется ли расширение выпуска собственной продукции?

– Мы активно развиваем собственное производство. За последние 2 года мы инвестировали в него большие средства для приобретения станочного парка и оснащения производственных помещений. Доля локализации на данный момент составляет от 90 до 100%. Мы стараемся приобретать материалы и комплектующие только у российских производителей. К сожалению, не весь спектр применяемых нами материалов изготавливается в РФ.

Мы активно работаем с нашими заказчиками и регулярно получаем от них обратную связь касательно их потребно-

стей. Наш конструкторский отдел постоянно работает над новыми проектами, а производственники воплощают их в жизнь.

– Насколько сегодня государство готово поддерживать бизнес в производстве отечественного оборудования и какие меры поддержки вы считаете наиболее актуальными для российских производителей?

– На данный момент существует очень много мер поддержки для промышленных предприятий. Периодически Фонд развития промышленности проводит различные форумы, в которых мы тоже принимаем участие, где рассказывается о текущей ситуации и о том, чем государство может помочь предприятиям.

– В вашей практике немало реализованных проектов, поделитесь самыми яркими за последнее время.

– Например, мы изготовили и запустили в эксплуатацию шнековую центрифугу для нескольких предприятий Кузбасса. Основой для изделия стала модель Siebtechnik Tema H-900, но при изготовлении были доработаны некоторые недочёты. Задача заключалась в

том, чтобы сделать оборудование аналогичным тому, что используется на обогатительной фабрике, – это позволило избежать необходимости держать отдельный склад запасных частей и использовать имеющиеся. Мы практически первые в России стали производить шнековые центрифуги, которые ранее приобретали в США и Австралии. И у нас это получилось. Мы получаем только положительные отзывы от наших заказчиков.

Также мы производим вибрационные грохоты, аналогичные грохотам американского производства Conn-Weld и Tabor, но с улучшенной конструкцией, которые также успешно используются на обогатительных фабриках. Одно из улучшений касается ситовой деки. Устанавливаем независимые балки, которые можно менять по отдельности, демонтировав крепёжные элементы и установив новую балку.

В целом, например, при производстве комплектующих мы всегда учитываем опыт эксплуатации на конкретном предприятии – это позволяет обеспечить изготавливаемой продукции даже больший срок службы, чем у деталей оригинального производства.



– Ваша компания также оказывает услуги по реинжинирингу имеющегося оборудования. Какова востребованность этого вида услуг и каковы эффективные стратегии развития данного направления?

– На самом деле мы большое внимание уделяем реинжинирингу, так как полностью заменить оборудование очень дорого, необходимо обеспечить работоспособность этого оборудования. Для этого мы располагаем всеми необходимыми измерительными инструментами, в том числе сканером, который позволяет быстро снять геометрию с предмета реинжиниринга.

– Вы уделяете большое внимание послепродажному сервису оборудования и контролю его эксплуатации. Какие конкретные меры принимает компания для обеспечения надёжности и долговечности поставляемого оборудования?

– Это один из важнейших этапов нашей работы, на котором мы собираем обратную связь по работоспособности произведённого нами оборудования, фиксируем недочёты проектирования, если таковые имеются.

Каждое производимое нами изделие имеет уникальный номер, по которому мы

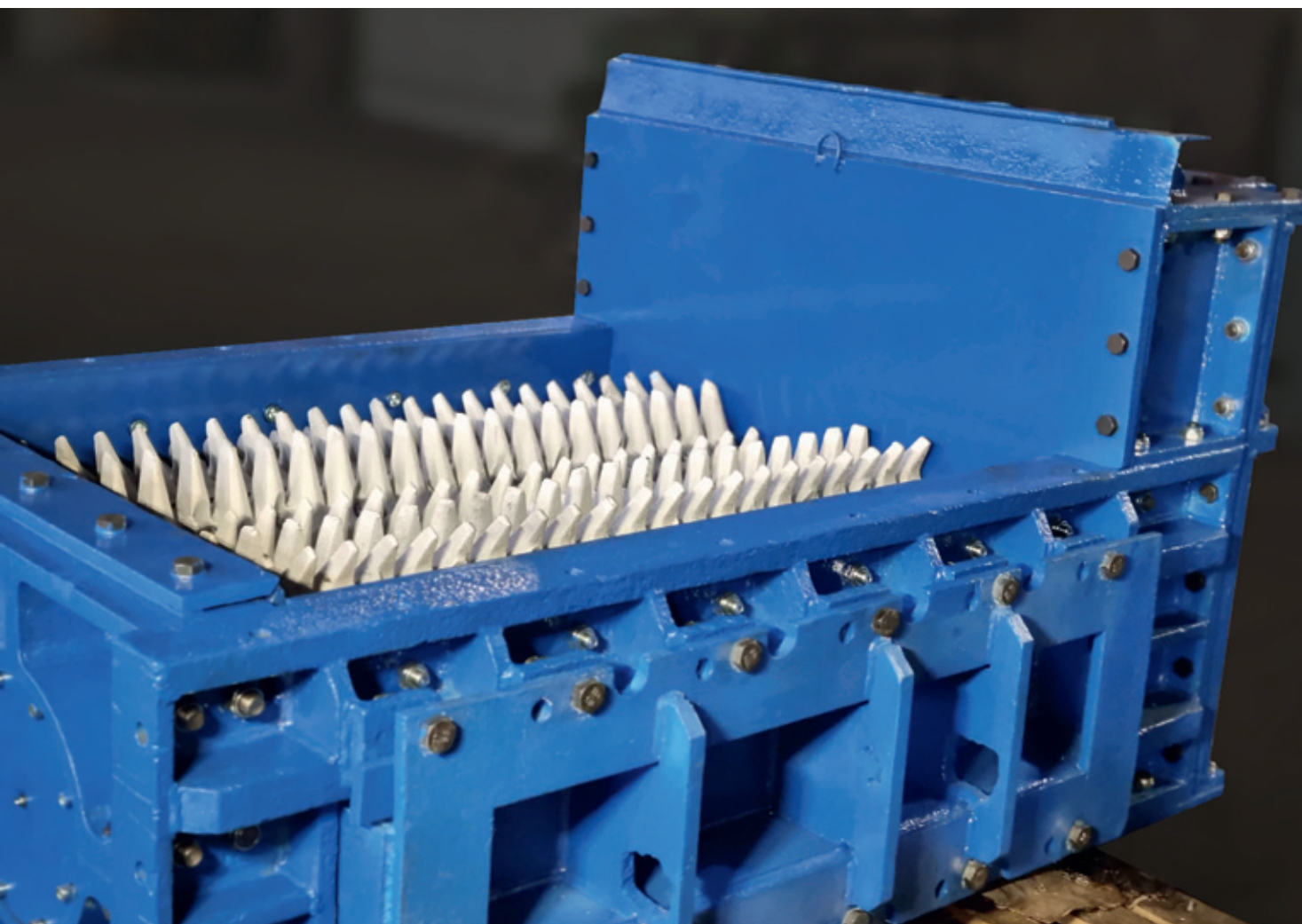
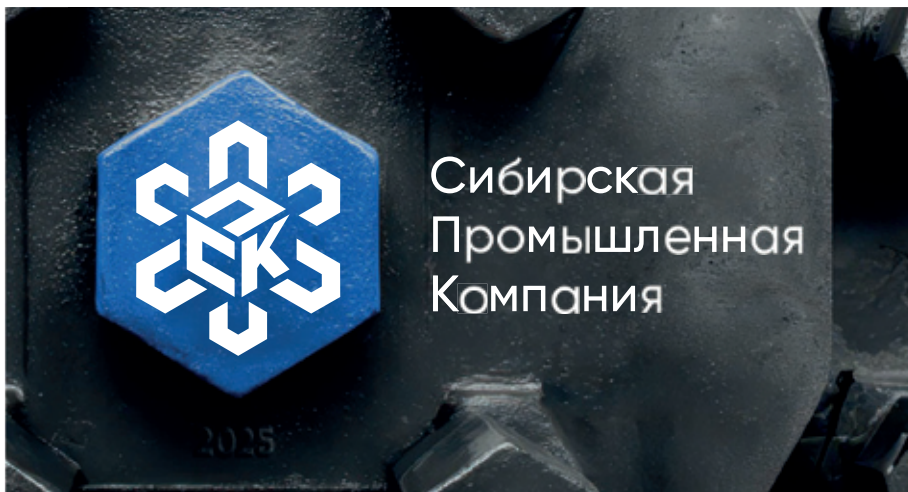
можем определить, кто из наших сотрудников изготавливал данную деталь и кто был поставщиком материалов.

– Подходит к концу 2025 год. Как вы его оцениваете с точки зрения развития бизнеса компании и каковы приоритетные направления будущего развития СПК?

– В 2026 году мы будем и дальше расширять нашу продуктовую линейку. Работать над улучшением качества про-

дукции и сокращения время её времени производства за счёт автоматизация и роботизация процессов. Это наш приоритет на следующий год. Я уверен, что это позволит сократить ошибки и брак, связанный с влиянием человеческого фактора.

Уходящий год был непростой, но нам удалось многого достичь и многому научиться. Впереди ещё много работы, но я уверен, что мы с ней успешно справимся.





АЛЁНА ЯКОВЛЕВА:

**«ИНОСТРАННЫЙ БИЗНЕС ЗНАЕТ,
ЧТО НАМ МОЖНО ДОВЕРЯТЬ,
ЧТО МЫ ГОВОРИМ
С НИМИ НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ
И ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ПОНИМАЕМ ИХ»**

«РосКо – Консалтинг и аудит» («РосКо») – международная группа компаний, представляющая широкий спектр услуг по всему миру в области юридического и налогового консалтинга, аудита, оценки и бухгалтерского обслуживания. Компания имеет представительства в Москве, Стамбуле и Лондоне и с каждым годом расширяет географию своей деятельности. Компанию отличает синтез глубокого понимания российской правовой и бизнес-среды, а также практического опыта в сопровождении международных компаний на российском рынке. Под руководством команды экспертов «РосКо» специализируется на построении для иностранных клиентов: от стартапов и инвестфондов до крупных корпораций – устойчивой и безопасной бизнес-деятельности в России. Мы поговорили с управляющим партнёром «РосКо» Алёной Яковлевой о том, чем интересен иностранным компаниям бизнес в России, с какими вызовами им приходится сталкиваться и как «РосКо» помогает им адаптироваться к ведению бизнеса в нашей стране.

– Алёна Алексеевна, вы занимаетесь очень важной деятельностью, оказывая юридические, консалтинговые, налоговые услуги иностранным компаниям, которые выходят на российский рынок. Компании каких стран активно интересуются российским рынком в новой экономической реальности?

– В первую очередь на российский рынок выходят китайские компании, в большинстве случаев это небольшие фирмы, однако есть и крупные игроки. Например, один из наших последних кейсов связан с производителем полимеров из Китая. Помимо китайского бизнеса, в России активно работают и турецкие компании, которые сохраняют свою деятельность на стабильном уровне. Кроме того, на российский рынок всё активнее выходят бизнесмены из Ирана. Их продукция связана с машиностроением, но в большей степени – с продуктами питания, в частности с овощами и фруктами, которые они поставляют в Россию уже на протяжении нескольких лет. Такое взаимодействие развивается достаточно динамично и продолжает укрепляться.

– И Иран, и Китай – это нации с высокой контекстной культурой, которая требует особого подхода. С точки зрения кросс-культурных аспектов, усложняет ли это работу с бизнесом этих стран?

– Конечно, у каждой национальности есть свои особенности, но поскольку мы на рынке уже более 20 лет, мы их учитываем. Например, если приходит китайская компания, мы уже готовы к тому, как они будут с нами взаимодействовать, начиная с согласования договора, обсуждения скидок по цене и заканчивая исполнением контракта. Эти национальные особенности мы принимаем во внимание у каждой страны, будь то арабы, турки или китайцы. Благодаря большому опыту работы мы знаем культурные нюансы и специфику их деятельности и воспринимаем это как данность.

– Расскажите, как страны прибавлялись в ваш портфель: с каких вы начали и какие пришли за последние 3 года?

– Мы начали работу с Турции, поскольку один из соучредителей группы компа-

ний «РосКо» – турок. Естественно, мы стартовали с того, что ближе, – с турецких компаний. Далее к нам подтянулись европейские фирмы, и наш портфель стал достаточно разнообразным: в него вошли компании из Европы, Америки (хотя компаний из США всегда было немного). Затем мы установили официальное партнёрство с одной из крупнейших консалтинговых компаний Южной Кореи. Мы выступаем как их доверенное лицо в России и сотрудничаем уже более 10 лет, благодаря чему все крупные южнокорейские компании, так или иначе, являются нашими клиентами.

Мы давно сотрудничаем с Китаем, а после 2022 года в нашем портфеле заказов китайских компаний стало заметно больше. Индия тоже проявляет интерес, но с бизнесменами из Индии работать сложнее всего – у них своеобразная бизнес-культура: они задают очень много вопросов и очень долго консультируются на старте предпродаж. Однако такие сложности всё равно не останавливают нас при работе с индийскими компаниями. Мы работаем с любой страной, поскольку смысл успешного бизнеса заключается в том, что он должен оперативно реагировать на внешние изменения. Поэтому, когда бизнесмены к нам приходят, мы им помогаем и по регистрационным услугам, а также ведём бухгалтер и оказываем услуги в области миграционного права. Помогаем разобраться со всеми вопросами, поскольку законодательство достаточно сложное, к тому же оно усложняется из месяца в месяц. Мы рады любому клиенту.

– В каком случае клиенты чаще всего обращаются к вам за услугами: когда собираются выходить на российский рынок или когда сталкиваются с проблемой ситуацией?

– Обычно наши клиенты развивают бизнес в своей стране, а затем идёт экспансия на другие территории, т.е. в Россию приходит иностранный бизнес, уже прошедший первый этап становления. Это не стартап, где идея может выстрелить или нет, а компания, которая реализует свою продукцию, открывает склады и так далее с уже выработанной бизнес-культурой.

Часто к нам обращается бизнес, который, например, родом из Турции, но у компании уже есть представительства в Германии, Америке, Сирии и т. п., а теперь предприниматель открывает филиал в России. Как правило, по рекомендациям или по сарафанному радио они находят консалтинговую компанию, которая предлагает полный пакет услуг – от регистрационных действий и юридической поддержки до бухгалтерского сопровождения.

На первом этапе они ищут компанию, которая возьмёт на себя весь комплекс услуг, чтобы самим заниматься непосредственно бизнес-деятельностью, а не изучать правовые вопросы. Ведь они заходят в Россию впервые и не очень хорошо разбираются ни в менталитете, ни в законах. Это общепринятая практика: если нужно открыть представительство в ОАЭ, нанимают консалтинговую компанию из ОАЭ, если в России – российскую, но не любую, а ту, которая уже работала с бизнесом именно их страны.

Например, у нас достаточно большой пул белорусских компаний, большинство из них – крупные государственные предприятия в пищевой промышленности, машиностроении и в других отраслях. Мы размещаем пресс-релизы и информацию о клиентах на своём сайте. Таким образом, помимо сарафанного радио, потенциальные клиенты могут зайти на сайт и увидеть, что мы работали с белорусскими компаниями: открывали им филиалы, аккредитовали представительства, вносили изменения и проводили аудит. Аналогично обстоят дела с китайцами, турками и т.п. – они предпочитают обращаться к компаниям, которые имеют опыт работы с бизнесом из их стран. Компания, которая начнёт оказывать услуги иностранцам с нуля, скорее всего, будет непросто это сделать.

– Фактически вы разделили направления деятельности внутри компании. Есть подразделение, которое работает с Китаем, есть блок, который работает с Турцией, во многих трудятся сотрудники – носители языка. Это была изначальная концепция или вы пришли к ней в процессе работы?

– Поскольку первыми клиентами «РосКо» были иностранцы, у которых высо-

кие требования к сервису, клиентоориентированность у нас изначально в приоритете. И когда приходит турок, который, как правило, не говорит по-русски, естественно, ему нужен менеджер со знанием языка, желательно его национальности. Тот, кто говорит не на ломаном турецком, а идеально и понятно. К тому же нужно учитывать культурные особенности, чтобы избежать моментов, которые могут быть оскорбительными или неправильно понятыми.

Когда бизнес приходит в другую страну, не зная нашего менталитета и законов, неизбежно возникают стресс и недоверие. И, конечно, мы должны помочь людям преодолеть этот страх, убедив их, что нам можно доверять, что мы говорим с ними на одном языке и действительно понимаем их.

– Каковы особенности аудита для иностранных компаний?

– Как я уже сказала, иностранный бизнес, как правило, заходит к нам, уже реализовавшись у себя на родине, и часто имеет представительства в других странах. Поэтому, когда речь идёт об аудите его представительства, а это может быть филиал иностранной компании, представительство или дочернее ООО, головная компания обычно запрашивает ежегодный аудит, для того чтобы понять, насколько их деятельность прозрачна, соответствует законодательству и все ли нормы соблюдаются. Это, во-первых, аудит по инициативе головной компании как метод контроля.

Если компания международная, она обычно составляет отчётность по МСФО (международным стандартам финансовой отчётности) или по GAAP, в зависимости от специфики. GAAP требуется, если акции котируются на американской бирже. Для остальных случаев используются МСФО. Когда отчётность консолидируется, т.е. берётся часть от российского представительства и включается в отчётность группы компаний, здесь нужен аудитор со знанием МСФО или GAAP, который подтвердит достоверность этой отчётности и поможет с консолидацией.

– Какое влияние на работу «РосКо» оказали санкционные реалии?

– Конечно, у нас изменилась структура портфеля клиентов. Если раньше было много европейских компаний, то ещё с 2014 года они сначала начали замораживать проекты, а затем и уходить из России. Сейчас, в последние 2 года, мы ведём проекты по их закрытию, так как необходимо соблюсти юридические процедуры по закрытию бизнеса, получить разрешение правительственной комиссии, а это требует специфических юридических знаний. В портфеле прибавились китайские компании, фирмы из Ближнего Востока. Клиенты из Южной Кореи, которые с начала панде-

мии COVID-19 приостановили свою активность, сейчас хотят вернуться, но, к сожалению, пока они не очень активны.

– На какие бы риски вы посоветовали бы обратить внимание иностранной компании, которая выходит на российский рынок?

– Конечно, важно понимать и соблюдать законодательные требования. Наше законодательство в последние 10 лет становится всё более регламентированным и детализированным, особенно в налоговой сфере: больше отчётов, больше правил, которые необходимо учитывать. Нужно тщательно разбираться в законах, поскольку незнание закона не освобождает от ответственности. Часто иностранные бизнесмены допускают глупые ошибки, приводящие к миллионным убыткам: неправильно выбирают организационно-правовую форму, не знают тонкостей законодательства или нанимают плохого бухгалтера. Это итог желания сэкономить, неумения найти надёжную компанию или специалиста.

Порой бытует мнение, что в России можно не соблюдать законодательство. Однако, как я уже говорила, за последние 10 лет всё стало строго регламентировано, а контроль ведётся в режиме онлайн, поэтому необходимо найти квалифицированного консультанта, который поможет соблюсти все требования.

– Какие инструменты комплаенса, которые применяют иностранные компании, вы посоветовали бы сохранять на территории России?

– Обязательно должен быть комплаенс внутреннего контроля. У каждой национальности свой менталитет, в том числе касающийся сотрудников. Например, в Турции суббота считается рабочим днём – они обычно работают полдня, а в России суббота и воскресенье выходные, и заставить офисного сотрудника работать практически невозможно, если у него не сменный график. В иностранных компаниях изначально топ-менеджеры – иностранцы, как правило, они приводят своих сотрудников в руководство, но с офисными менеджерами и рядовыми работниками возникают сложности из-за культурных различий. Отмечу, что далеко не во всех компаниях налажен внутренний контроль.

Необходим финансовый комплаенс. Здесь нужно привлекать внешнего аудитора. Отличный инструмент – инициативный аудит. Хотя бы два раза в год приходит независимая аудиторская компания и выявляет ошибки как сторонний эксперт. Западный бизнес к этому привычен. Что касается ближневосточных или китайских компаний, здесь всё зависит от размера компании, её бизнес-бэкграунда. Малый бизнес, будь то китайский, иранский или российский, не уделяет этому большого

внимания, что приводит к различным неприятным ситуациям. А крупный бизнес, российский, китайский или арабский, всегда обращает на это внимание, поскольку аудит недорог и предотвращает множество ошибок.

– Вы помогаете иностранным компаниям открывать счета в российских банках? Расскажите о сотрудничестве с банковским сектором.

– Есть два аспекта открытия банковских счетов. Российские банки делятся на две группы: попавшие под санкции ЕС или США и не попавшие. Иностранные клиенты обычно хотят открыть счёт в несанкционированном банке, но если их деятельность, например торговля авиазапчастями, попадает под санкции, несанкционированные банки им в этом отказывают. Это создаёт замкнутый круг. У банков есть списки запрещённых видов деятельности: если клиент фактически занимается ими, счёт в России ему не откроют.

Кроме того, компании, например из Турции, обычно предпочитают открывать счета в турецких банках. У нас есть представительства в России, главным образом в Москве. Аналогично китайские фирмы открывают счета в китайских банках, южнокорейские – в корейских, а арабские – в арабских. Они идут на это, несмотря на более высокие банковские тарифы, чем в российских банках, потому что им так проще, – нет языкового барьера, проблем с менталитетом, больше комфорта в общении.

Есть ещё нюансы. Для открытия счёта должен приехать руководитель организации или лицо, действующее по доверенности. Но доверенность нужна не только на открытие счёта – иначе юристы могли бы это делать, но и на распоряжение денежными средствами. Человек должен купить российскую SIM-карту, зарегистрироваться на Госуслугах. Если он находится в России больше 7 рабочих дней, ему нужно получить местную регистрацию. Иными словами, вступают в силу требования банковского права и миграционного законодательства. Когда счёт открыт и операции проводятся, вступают требования валютного законодательства: по каждой валютной транзакции от 1 млн рублей нужно готовить пакет документов, иначе они не смогут производить расчёты.

– У «РосКо» есть свои офисы в Стамбуле и в Великобритании. Как это помогает вашей деятельности? Является ли это конкурентным преимуществом?

– Конечно, если взять турецкого бизнесмена, который рассматривает выход на российский рынок, ему проще поехать в стамбульский офис. Если россияне привыкли к Zoom-конференциям и онлайн-общению, то турки предпочитают общаться вживую. А поскольку это наши



клиенты, да, конечно, мы должны сделать так, как будет удобнее нашим клиентам. И не выезжая из страны, они могут получить полный пакет консультационных услуг: что нужно сделать, как зарегистрировать компанию, какие налоги платить с видов деятельности, с заработной платы, нужно ли разрешение на работу и т.д. Это очень удобно: получить всю информацию и потом уже принимать решение. Я считаю, что это наше конкурентное преимущество.

– Ваш экспертный взгляд на перспективы: если смотреть на горизонте 1 года – 2 лет, какие вызовы ждут иностранный бизнес в России?

– Основная сложность, с которой сталкиваются иностранцы, – это банковские переводы. Если фактическая логистика была налажена достаточно быстро, хотя это и привело к удорожанию, особенно для тех, кто занимается торговлей, финансовая логистика для иностранного бизнеса представляет главную проблему: нужно заводить и выводить деньги из России, а большинство крупных зарубежных банков из-за американских санкций стараются ограничивать эти операции. Однако мир не стоит на месте: например оманские банки, желая занять освободившуюся нишу в части финансового посредничества и агентских услуг, тесно взаимодействуют с Россией и предлагают бизнесу неплохие условия.

– Поскольку мы затронули тему Ближнего Востока, которая сейчас стала актуальной, достаточно интересно работать с Оманом, Саудовской Аравией. Даже форум «Иннопром» в начале следующего года будет проходить в Саудовской Аравии. Насколько вы осваиваете эти рынки и почему сейчас к ним отмечается такой интерес, на ваш взгляд?

– Когда известные европейские и американские бренды ушли с российского рынка, российские бизнесмены стали заполнять освободившиеся ниши, но не все. А свято место пусто не бывает. Естественно, игроки из других стран стараются заполнить то, что освободилось. Например, если мы говорим про Иран, это поставка овощей, фруктов и, в том числе, оборудования. Мы все знаем, что эта страна тоже находится под американскими санкциями и расширять рынки сбыта им достаточно тяжело. Но с политической точки зрения сейчас сложились неплохие отношения, и бизнесмены, видя, что риски снижаются, идут в Россию. То же самое касается всего Ближнего Востока: незаполненные сферы заполняются бизнесом. Китайские бизнесмены уже успешно себя показали. Иными словами, если есть сфера деятельности, где можно заработать, а в России таких сфер немало, иностранный бизнес приходит и будет приходить в Россию. А мы будем помогать им работать на нашем рынке.

Светлана ЛУКИНСКАЯ:

«МЫ ПО-ПРЕЖНЕМУ
РАДЫ СЛОЖНЫМ
И ПРАКТИКО-
ОБРАЗУЮЩИМ
ДЕЛАМ»





Компания «Лукинская и Партнёры» специализируется на оказании высококачественных юридических услуг и входит в состав консолидированной консалтинговой компании Rich People. Сегодня мы беседуем со Светланой Лукинской – кандидатом юридических наук, опытным практикующим юристом и руководителем юридической компании. Тема нашего разговора – жилищно-коммунальное хозяйство как одна из ключевых отраслей российской экономики.

– Светлана, для начала несколько слов о себе, о своём профессиональном опыте и практике.

– Мы так давно сотрудничаем с журналом, что я забываю представляться. Мы – я и моя команда – по-прежнему живём и дышим юриспруденцией. Моя юридическая компания «Лукинская и Партнёры» придерживается заданного когда-то курса, целью которого является профессиональная, качественная и доступная юридическая помощь. Среди клиентов как крупные хозяйствующие субъекты, так и пенсионеры, трудяги, участники СВО, мамы с детьми.

В 1990-х годах я получила второе высшее образование по специальности «юрист международного права», а в начале 2000-х защитила кандидатскую на тему «Коррупция в высших эшелонах власти». Сейчас работаю над докторской. Научной работе помогает обширная практика.

Мы по-прежнему рады сложным и практикообразующим делам, по-прежнему придерживаемся принципов честности и результативности в работе. Учю своих юристов, что цель должна достигаться только в рамках правового поля, в судебном процессе нельзя опускаться до лжи.

Клиенты уходят и приходят, а совесть остаётся с нами навсегда. Не всем откликается моя философия правды, зато те, кто остаются и работают в заданных рамках, действительно редкие профессионалы и очень достойные люди.

– Вы оказываете юридические услуги, в том числе компаниям, которые действуют в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Какие основные вызовы возникают в этой отрасли?

– Жилищно-коммунальное хозяйство – одна из отраслей нашей экономики. В этой отрасли сейчас базируется основная часть нашей работы. Кто-то сразу подумал, а что там сложного? Не скажите...

Наша работа не сводится только к взысканию долгов. Конкретно эту нишу работы в ЖКХ я считаю низкопрофильной, не требующей умственных усилий. Основные усилия уходят на борьбу с механизмами бюрократии и очковтирательства.

В нашей стране сложилось стереотипно отрицательное отношение к участникам сферы ЖКХ – к управляющим компаниям. Способствуют этому исключительно дешёвый пиар кандидатов в депутаты и нежелание граждан принимать на себя

ответственность за свою же собственность.

Сколько раз в период избирательных кампаний вы наблюдали, как очередной кандидат выбирает двор пострашней и вещает с экранов телевизора о том, как накажет управляющую компанию (далее – УК). А с чего он взял, что виновата УК? Почему не граждане, которые выкидывают мусор в окно или захламляют площадки после очередного ремонта? Почему не детки, которые ломают качели, горки и спортивные площадки? Почему не граждане, которые искренне считают, что подъезды ничьи и в них можно творить непотребство?

Да потому, что обвинить в своей бытовой необустроенности УК проще, чем перевоспитать граждан, внушить им чувство ответственности. Это всё долгоиграющие перспективы, а в депутаты хочется сегодня.

Ресурсоснабжающие организации и Фонд капитального ремонта по отношению к управляющим компаниям заняли приоритетное положение и все свои промахи сваливают на последних. Мы столкнулись с вполне конкретными ситуациями, когда дома после капитального ремонта (в котором совсем не нуждались)



стали протекать, условия проживания в них ухудшились настолько, что жить в квартирах стало невозможно. В четырёх разных судебных делах (по одному дому) была установлена вина Фонда капремонта, но устранять проблему никто не собирается. Фонд с энтузиазмом вещает о том, что виновата УК, потому что зимой идёт снег, а кровля рассчитана только на солнечную погоду. Я слегка утрирую, но смысл доводов сводится именно к этому.

Коммуникации, которые должны обслуживать ресурсники, вдруг оказались бесхозными, а виноваты опять УК. Частные ресурсоснабжающие компании, которые раньше были государственными, по пути приватизации растеряли свои сети, которые обслуживают многоквартирные дома, а эти «потеряшки» рано или поздно обязательно о себе напомнят. Вопрос: почему за это должны отвечать УК?

Коммунальный ресурс, надлежащий объём и качество которого должен обеспечивать ресурсник, вдруг становится головной болью УК. И даже то, что в многоквартирном доме отсутствовало (как и система водостоков на кровле), должна построить и спроектировать УК. И никого не волнует, что тариф на ремонт и содержание подобного не предусматривает.

Весь свой негатив к УК, пропиханный по телевизору, люди несут на свою работу. Будучи судьями, инспекторами госжилстройнадзора, прокурорами, они не спешат искать



виноватых и исправлять ситуацию, что называется в корне. В их власти назначить виновного (именно назначить, а не найти), что они и делают (не все, но значительная часть).

Хочется отметить, что сфера ЖКХ в близком нам с вами понимании – это не просто работа УК и ТСЖ. Это прежде всего осознанное и ответственное отношение граждан к созданию бытовых условий, в которых они живут. В том числе ответственный выбор УК. Ведь многие компании работают добросовестно, но такие компании надо найти, а значит, – приложить усилия.

– Какие законодательные изменения в последнее время стали наиболее важными?

– Если честно, никогда не задумывалась над этим вопросом. Но могу отметить, что в нашей стране нет плохих законов. Есть люди, которые их неправильно исполняют и неправильно применяют. Умышленно или по глупости – это не важно. Результат от такого искажения всегда один – страдают простые люди. По большей части законодательная инициатива продиктована необходимостью устранить давно назревшую проблему.



ДО



ПОСЛЕ

Когда закон разрабатывают, пишут пояснительные записки, которые в перспективе должны использоваться при применении закона. Но это не так. Принятый закон применяется в голом виде, только так, как его видит тот или иной человек (в том числе и суд).

Как в песне Е. Ваенги: «Да не важно, что ты сказал. Ведь не важно что, а как!».

– В каких ситуациях нужно юридическое сопровождение предприятиям, занятым в этой сфере (ЖКХ)?

– Всегда. Наша практика показывает, что управляющим компаниям без юриста не обойтись. ТСЖ пытаются экономить на услугах юриста и справляться своими силами или по знакомству, но... Как говорит

и ни одно решение не принимается без нашего совета.

Заклячая договор оказания юр услуг, люди не начинают тебе доверять априори. Это чувство ты завоевываешь.

– Поскольку вы представляете интересы доверителей в суде, можно несколько слов о том, что является самым важным в подготовке к процессу, чтобы эффективно представлять интересы клиентов?

– Время. Самое важное – это время, которое вы потратите на подготовку. Вам надо изучить правоприменительную практику, определиться с юридически значимыми обстоятельствами. Изучить доказательную базу, которой обладает ваш доверитель. Если вы понимаете, что

важная составляющая, из которой вытекают все остальные.

– Выполнять минимальный перечень услуг, который утверждён постановлением. И не просто выполнять, а не лениться и вести документацию, которая подтверждает перечень оказанных услуг.

– Обследовать фонд, формировать планы работ, доводить их до сведения жильцов.

В заключение могу сказать, что наше жилищно-коммунальное хозяйство сегодня готово удовлетворить даже самые высокие запросы граждан. Мы стали жить лучше, качество жизни повысилось. Наши многоквартирные дома моют, чистят, ремонтируют, обслуживают. И я сейчас не про новостройки Москвы и Питера, я про вполне себе вторичный жилой фонд горо-



ся: «Скупой платит дважды». В конечном счёте у ТСЖ накапливаются проблемы, решение которых уже не получается дешёвым и быстрым.

– Как складывается практика разрешения споров. Часто ли они переходят в судебные разбирательства или большинство удаётся решить в досудебном порядке?

– Отвечая на этот вопрос, не буду скромничать. Работая с одним из клиентов (УК) нам удалось свести судебные разбирательства к самому минимуму. И то, выходя в суд, мы уже имеем наработанные и собранные доказательства, чтобы отстоять свою правовую позицию.

Все ситуации (и простые, и сложные) решаются с участием наших юристов. Лестно то, что за прошедшие месяцы работы мы успели стать лидерами мнения

этого мало, ищите доказательства: документы, свидетелей, информацию и т.д.

Юристов губит не отсутствие ума (хотя и не без этого), а отсутствие желания развиваться, учиться, работать, отсутствие пылкости ума и способностей к самообразованию.

– Несколько советов для предприятий из сферы ЖКХ, на что следует обращать внимание, чтобы минимизировать риски?

– Составляющих успеха много, но попробую объединить их в группы:

– Не оставлять проблемы людей на самотёк. Ставьте себя на место тех, у кого парят трубы, течёт кровля, пахнет канализацией и происходят прочие коммунальные коллапсы. И прилагайте столько же усилий для устранения их проблем, сколько вы прилагаете для создания собственного комфорта. Это, наверное, самая

да Мурманска. С момента реформы ЖКХ, которая запустила механизмы управляющих компаний, ТСЖ и непосредственного управления, прошло чуть меньше двух десятков лет. За это время усовершенствовался не только правовой механизм функционирования отрасли, но и во многом поменялось сознание граждан. Это, конечно, не предел.

Для роста гражданской ответственности и осознания собственных возможностей у собственников многоквартирных домов ещё очень много пространства и перспектив.

Я же продолжаю придерживаться золотого правила: «Безвыходных ситуаций не бывает. Только идущий осилит дорогу».

Лукинская С.Н.

Телефон: +7 (960) 020-40-26



ChangeLab:

СТРОИМ ФИНАНСОВУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ И СОЗДАЁМ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

В условиях геополитических сдвигов и санкционных ограничений финансовая логистика сталкивается с беспрецедентными вызовами: от колебаний валюты и высоких операционных затрат до проблем с доступом российских компаний к международным рынкам.

ChangeLab – официальная авторизованная сервисная компания по финансовому сотрудничеству, единственный авторизованный агент китайского рейтингового агентства, эффективно решает новые вызовы в сфере международных расчётов, занимается построением финансовой инфраструктуры, помогая своим клиентам: банковскому сектору и корпоративным клиентам – адаптироваться к трансформации глобальных платежей. Мы поговорили с основателем компании, китаистом-финансистом Вадимом Тимохиным о том, какие изменения сегодня претерпевает глобальная финансовая система и какое содействие оказывает ChangeLab российскому бизнесу при выходе на международную арену.

– Вадим, давайте начнём с истоков. Как вы пришли в сферу международных расчётов?

– С точки зрения профессионального роста я начинал свою карьеру как китаист и финансист в компании «Спортмастер». Это была большая диверсифицированная группа, моя задача заключалась в контроле денежных потоков, а также в выстраивании расчётов через компании в Гонконге, Сингапуре и на материковом Китае. Это был мой первый опыт, который трансформировал интерес к странам Азии в бизнес-подход.

– У вас обширный опыт работы в различных банках, в том числе по взаимодействию со странами Азии. Расскажите, пожалуйста, о том переломном моменте, когда вы решили уйти из банковского сектора в собственный бизнес и консалтинг.

– Во-первых, скажу, что опыт работы в банках для меня оказался действительно отличным карьерным бустом. Фундаментальной основой стал Банк ВТБ Шанхай, где я занимался валютно-конверсионными операциями, реализовал проект по получению лицензии на производные финансовые инструменты. Нужно было выстраивать взаимоотношения с местными китайскими банками, поддерживать коллаборацию с российскими, одновременно управляя клиентскими потоками. Это было бы невозможно без понимания корреспондентских отношений и управления валютными, операционными и кредитными рисками в банке.

Особые возможности я получил потом и в банке МКБ, где удалось реализовать значимые сделки по привлечению финансирования, размещения еврооблигаций, а также проектов по развитию финансовой инфраструктуры – счетов и платёжных интеграций.

Я видел колоссальные возможности ещё в то время, когда российский рынок не перестраивался на Восток, а ориентировался преимущественно на работу с западными банками. Хотелось помочь банкам и компаниям реализовать свой потенциал, используя возможности Востока.

Именно тогда появилась идея создать собственную компанию – ChangeLab.

– Собственная компания – это больше желание свободы или всё же новые возможности?

– Это было не просто желанием свободы, в тот момент я был одержим тем, чтобы реализовать накопленные идеи. В Китае было множество технических инноваций в банковском секторе, в том числе по подключению к платёжным и эквайринговым системам, возможности для получения доступа к специализированным финансо-

вым рынкам Китая. Удалось объединить и опытную команду, которая могла бы помочь клиентам с реализацией.

– Финансовая логистика – отрасль очень непростая. Одна из самых гибких и быстро меняющихся. С какими проблемами на сегодняшний день сталкиваются представители российского бизнеса, которые работают в том числе со странами Азии? И в целом, как изменилась система расчётов за последнее время?

– Произошёл колоссальный разворот. Постепенная трансформация началась ещё с 2014 года, а в 2022-м она достигла апогея: тогда произошёл полноценный поворот на Восток и активный поиск альтернативных способов расчётов. Экспертиза ChangeLab оказалась особенно востребованной в поиске альтернативных систем расчётов, в первую очередь в системе SWIFT, когда российские банки массово отключали от неё.

На этом фоне технологические возможности Востока привлекали всех. В 2022 году модель расчётов для бизнеса оставалась классической: компании работали через банки, которые вынуждены были искать новые пути. Когда бизнес работает с западными партнёрами – это глобальные институты, один-два банка с широким охватом валют и географическим покрытием. Российские банки были вынуждены перестраиваться на восточное направление, фокусируясь на конкретных странах и валютах, напрямую организуя расчёты с ними.

Это продолжается и по сей день. Если мы хотим работать в тенге, обращаемся в Казахстан, в сомах – в Узбекистан, в юанях – в Китай, в донгах – во Вьетнам и т.д. Таким образом, у банков возникла необходимость выстраивать прямые отношения с контрагентами в тех странах, где планируется вести расчёты. Но и для бизнеса произошла серьёзная трансформация: банки, по сути, не успевали организовывать эту сеть взаиморасчётов, бизнес вынужден был мигрировать из крупнейших банков на средние, со средних – на маленькие, а в итоге пытаться создавать собственную инфраструктуру за рубежом.

Сегодня существует множество альтернативных методов расчётов: агентские платежи, клиринговые механизмы, криптовалюты и даже бартер. При этом в ChangeLab мы оцениваем, что всё равно более 65% транзакционных потоков так или иначе проходят через банки. Даже если рассматривать альтернативные схемы, рано или поздно они сводятся к банковским платежам.

С одной стороны, системы взаиморасчётов стали более технологичными: мы можем использовать альтернативы SWIFT и другим каналам, такие как децентра-

лизованные или централизованные блокчейн-системы или национальные платёжные системы. Однако в некоторых случаях, допустим, при агентских платежах, всё ещё преобладает ручной режим работы.

– Почему на сегодняшний день крупные российские банки проявляют такой интерес к китайской финансовой системе?

– Китай – наш основной торговый партнёр: он обеспечивает 40% российского импорта и 35% экспорта. Это взаимодействие, пожалуй, важнее для нас, а не для китайцев, поскольку по объёмам Россия примерно в 10 раз меньше для Китая, чем Китай для России. Тем не менее, огромное количество контрагентов с обеих сторон, как российских, так и китайских, стремится к сотрудничеству, и именно это формирует весь спрос на расчётные механизмы.

Однако если раньше для всех финансовых операций достаточно было нескольких китайских банков, теперь это множество мелких китайских банков, и каждый предоставляет покрытие в своём регионе или провинции. Необходимо выстраивать

CHANGELAB ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТ С БАНКАМИ ПО ВСЕМУ МИРУ: ОТ АФРИКИ И ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКИ ДО СРЕДНЕЙ И ЮГО- ВОСТОЧНОЙ АЗИИ.

много точечных локальных взаимоотношений, формировать корреспондентскую сеть, покрывая весь материковый Китай.

Кроме того, в 2022–2023 годах Китай стал плацдармом для осуществления платежей за рубеж, в другие страны. Однако сейчас взаимодействие всё больше будет строиться на двусторонних отношениях между Китаем и Россией.

– **ChangeLab занимается в том числе открытием корреспондентских счетов. Почему это так важно для российских компаний, которые работают с Азией?**

– Корреспондентские счета – это такие мостики, создаваемые между банками, для обеспечения взаимной торговли, это счёт российского банка, открытый в зарубежном банке. Благодаря такому счёту банк получает возможность предлагать иностранную валюту для расчётов. Это первый механизм функционирования системы.

Второй заключается в необходимости управления этими счетами, что требует надёжных методов передачи финансовых сообщений. К счастью, Россия располагает множеством альтернативных возможностей: от блокчейн-технологий до инновационных космических. Таким образом, проблема коммуникаций успешно преодолевается. Однако важно учитывать, что банкам всё равно придётся активно выстраивать партнёрские отношения в каждой стране, где они ведут свою деятельность.

На самом деле, это актуально не только для России. Фрагментация комплаенса за рубежом – это трансформация глобальной модели в региональную или даже страновую.

– **Вы помогаете с открытием корреспондентских счетов, а как далее происходит построение коммуникаций с представителями финансового сектора?**

– Здесь ключевой аспект заключается в том, как построить эффективную цепочку взаимоотношений. Каждая страна имеет свою уникальную ментальность. Например, в случае с китайским банком это не просто бизнес-ориентация, а сложная система договорённостей на уровне руководителей стран, регионов, банков и даже менеджеров, обслуживающих взаиморасчёты.

Второй важный момент – азиатский рекомендательный характер работы. Независимо от того, с кем мы ведём дела: Узбекистаном, Китаем, Камбоджей или любой другой страной, – необходимо, чтобы кто-то из локальных и уважаемых участников рынка выступил в качестве рекомендателя.

Для банков особенно ценными источниками рекомендаций служат банковские ассоциации или рейтинговые агентства. Например, даже если в Китае получение высокого рейтинга от рейтингового агентства не приводило ни к каким кредитным лимитам, это всегда служило большим профильным плюсом для развития взаимоотношений с локальными банками, которые имеют мало представления о том, что происходит за пределами их страны.

– **Чем подход азиатских банков отличается от российских, европейских и американских?**

– В России мы – довольно прямолинейные люди и стремимся решать задачи именно так, как они поставлены. Что касается европейцев и американцев, их подход больше ориентирован на продажи и бизнес: они оценивают бизнес прежде всего по объёмам и доходности. Азиатский стиль совершенно иной – здесь первичная оценка идёт по договорённостям и взаимоотношениям на всех уровнях, как я уже упоминал, и только затем рассматривается бизнес-аспект.

При этом огромную роль играет процессная составляющая: в Азии процессы физически разделены на множество сегментов, где задействовано большое количество людей.

Каждый участник процесса вносит определённые нюансы в коммуникацию. Даже прохождение процедуры по открытию корреспондентского счёта остаётся многоэтапным процессом, в котором в азиатском банке может быть задействовано от 10 до 15 человек, в отличие от европейского, где, как правило, один специалист ведёт клиента от начала до

ЭКСПЕРТИЗА CHANGELAB ОКАЗАЛАСЬ ОСОБЕННО ВОСТРЕБОВАННОЙ В ПОИСКЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СИСТЕМ РАСЧЁТОВ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ В СИСТЕМЕ SWIFT, КОГДА РОССИЙСКИЕ БАНКИ МАССОВО ОТКЛЮЧАЛИ ОТ НЕЁ.

конца. Поэтому крайне важно правильно построить коммуникации и процессы. У ChangeLab это получается благодаря внутреннему стандартизированному процессу взаимодействия с контрагентами, но при этом мы берём на себя коммуникацию с каждым элементом цепочки, с каждым человеком. И когда наш клиент чего-то не понимает или не может наладить контакт с кем-то в этой цепочке, ChangeLab может быть большим помощником в этом процессе.

– **Нельзя не затронуть тему цифровых технологий в финансовом секторе. Как сегодня новые технологии влияют на финансовую систему?**

– Технологичность финансовой системы действительно колоссально растёт во всём мире. Мир стремится к фрагментации по региональному признаку как раз за счёт технологичных элементов.

Возьмём, например, Сингапур, который сейчас работает со всеми странами АСЕАН. Благодаря финтеху и интеграции между различными финтех-платформами я легко могу из Сингапура отправить индонезийскую рупию в Индонезию, и получатель мгновенно получит деньги. При этом сама операция не стоит мне ничего – я плачу только за покупку индонезийской рупии. За счёт таких интеграций между разными системами и площадками финтех набирает обороты. Создаются такие ворота (gates) для входа в любой регион. Благодаря технологичности и возможности альтернативных подключений транзакции становятся дешевле, быстрее, надёжнее.

Развиваются цифровые финансовые активы и криптовалюты – мир движется в сторону цифровизации. Создаются платформы и площадки, позволяющие обменивать криптовалюту на обычную валюту. Сейчас можно рассчитываться в долларах США или в стейблкоинах, привязанных к доллару, с одинаковой скоростью.

Далее нас, скорее всего, ждёт внедрение искусственного интеллекта и встроенного банкинга, когда мы больше не взаимодействуем с банковскими приложениями напрямую, а общаемся, например, с маркетплейсами, а банки через ИИ позволяют нам совершать покупки, не пользуясь банковскими приложениями.

– **Какие кейсы и проекты стали для вас наиболее показательными в деятельности ChangeLab, в частности в сфере рейтингования банков?**

– ChangeLab действительно представляет два крупнейших китайских рейтинговых агентства. Одно из них это China Lianhe Credit Rating Co., Ltd. (Lianhe), которое специализируется на рейтинговании финансовых институтов. И уже несколько лет мы успешно работаем с российскими банками по рейтингованию в Китае, например в сентябре ChangeLab органи-

зовала рейтингование Альфа-Банку, где банку был присвоен наивысший кредитный рейтинг на уровне AAA по национальной шкале.

Частный банк, который смог получить суверенный уровень – действительно выдающийся результат.

Рейтинги помогают в различных аспектах и традиционно используются для получения финансирования. Но сейчас для России особенно актуально получить такой плюс в портфолио для взаимодействия с китайскими банками. Ведь публикация рейтинга – это и есть прямая отсылка к рекомендации и доверию.

ChangeLab взаимодействует с банками по всему миру: от Африки и Латинской Америки до Средней и Юго-Восточной Азии.

И в нашем портфолио есть уникальные кейсы, где мы помогали странам, в принципе, впервые соприкоснуться друг с другом. Например, мы помогли киргизскому банку открыть счета в Индонезии. Индонезийские банки впервые сделали это для Киргизии, а для этого мы фактически знакомили страны друг другом через материалы, организацию бизнес-миссий и постоянное общение.

Банки являются проводниками экономических отношений, соответственно, открытие корреспондентских счетов между Киргизией и Индонезией существенно стимулировало развитие торговли не только двусторонней, но и между Средней Азией и странами АСЕАН.

Уверен, что подобные кейсы, которые мы создаём, очень значимы. И нам очень приятно, что мы своей не самой большой командой можем так влиять на взаимодействие целых стран между собой.

– А если говорить о построении расчётных цепочек, какое содействие в этом процессе вы сегодня оказываете?

– Примерно с середины 2022 года к нам стали обращаться крупные российские компании за помощью в выстраивании расчётов, поскольку наладить работу через банки у них не получалось. Сначала речь шла об открытии счетов для российского бизнеса в Китае, странах СНГ и других регионах. Но этот процесс быстро закончился и сейчас речь идёт о создании собственной зарубежной инфраструктуры: формирование компаний, таких как торговые дома или дистрибуторы, с использованием различных юрисдикций – ОАЭ, Сингапур, Гонконг, страны Латинской Америки (например, Сальвадор, Эквадор), которые обычно выбирают для минимизации налогообложения.

Далее следуют цепочки открытия счетов в разных странах. Здесь наше ключевое преимущество в том, что мы глубоко понимаем устройство корреспондентских взаимоотношений между банками разных



стран, а также где есть мостики по работе с Россией. Это позволяет подобрать оптимальные маршруты, минимизируя расходы и обеспечивая максимально быструю проходимость платежей. Цепочки, как и раньше, строятся через банки СНГ, сейчас меньше через Киргизию, а больше через Таджикистан, Казахстан и Китай. Основными юрисдикциями для быстрых решений на данный момент остаются Гонконг и Арабские Эмираты.

– Мы живём в быстро меняющемся мире, полном вызовов. А если поразмышлять, пофантазировать, какие изменения в финансовом секторе глобально вы видите на ближайшую, допустим, пятилетку?

– Как я уже упоминал, мир стремится к региональной фрагментации и к цифровизации. На данный момент вопрос расчётов для российского бизнеса решён. Есть огромное количество вариаций, и без предложения, как можно провести платежи, бизнес точно не останется.

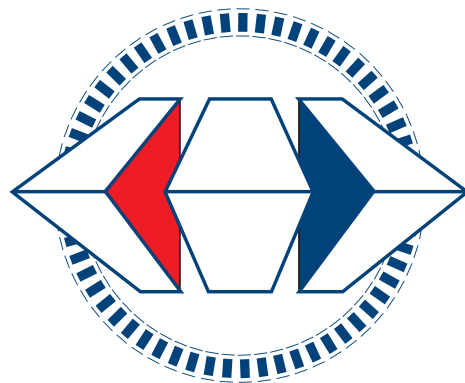
Но есть огромный пласт работы по автоматизации этих расчётов и движения в сторону технологий. И со временем даже агентский бизнес эволюционирует в создание лицензированных финансовых институтов, установку себе банковского ПО, что позволит интегрироваться back-to-back с ближайшими соседями.

Все эти технологии уже существуют, и через такую интеграцию произойдёт экспорт российских технологий в страны СНГ. А это, в свою очередь, позволит им интегрироваться с большими региональными площадками (gates).

Скорее всего, в ближайшие 5 лет мы получим полноценное решение вопросов расчётов, причём разными способами – будь то криптовалюта или обычная валюта через взаимную интеграцию, но над этим ещё предстоит поработать.

Будем планомерно выстраивать взаимоотношения с ближайшими и дальними соседями. Уверен, что ChangeLab будет эффективно помогать в этом и банкам, и российскому бизнесу.

**29–31
ОКТАБРЯ
2025**



**РОССИЙСКИЙ
ПРОМЫШЛЕННИК**
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ-ВЫСТАВКА

**«ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ
КАК ФУНДАМЕНТ
НАЦИОНАЛЬНЫХ
ПРОЕКТОВ»**

14 000
УЧАСТНИКОВ

350
ЭКСПОНЕНТОВ

560
СПИКЕРОВ

38
РЕГИОНОВ



СООРГАНИЗАТОРЫ:



120 Минпромторг
России



ОПЕРАТОР ФОРУМА:



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ | КВЦ «ЭКСПОФОРУМ»
PROMEXPO.EXPOFORUM.RU