

МОСКОВСКИЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ФОРУМ 2026

АДВОКАТ
ГЕОРГИЙ
АБШИЛАВА:

«МЫ НЕ ДАЁМ
БЕЗОСНОВАТЕЛЬНЫХ НАДЕЖД»

 **РСХБ**



до **15%**
КЕШБЭК*
КРУГЛЫЙ
ГОД



**СНИМАЙТЕ СЛИВКИ
С КАЖДОЙ ПОКУПКИ**

ОФОРМИТЕ СВОЮ КАРТУ ПЛЮС**

* КЕШБЭК — ВОЗВРАТ ЧАСТИ РАСХОДОВ ЗА ПОКУПКИ БОНУСНЫМИ БАЛЛАМИ (ДО 5000 БАЛЛОВ В МЕСЯЦ), НАЧИСЛЯЕМЫМИ В РАМКАХ «ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ, ЯВЛЯЮЩИХСЯ ДЕРЖАТЕЛЯМИ БАНКОВСКИХ КАРТ АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК», ПРИ УСЛОВИИ ЕЖЕМЕСЯЧНОЙ АКТИВАЦИИ 5 КАТЕГОРИЙ ПОКУПОК. БАЛЛЫ ДОСТУПНЫ ДЛЯ ОБМЕНА НА РУБЛИ (ДО 5000 БАЛЛОВ В МЕСЯЦ) ПРИ ОБОРОТАХ ПО СЧЕТУ КАРТЫ ОТ 10000 РУБЛЕЙ В МЕСЯЦ ПО КУРСУ КОНВЕРТАЦИИ В СООТВЕТСТВИИ С УСЛОВИЯМИ ПРОГРАММЫ ИЛИ ДЛЯ КОМПЕНСАЦИИ ПОКУПКИ ИЗ КАТАЛОГА.

** ДЕБЕТОВАЯ КАРТА АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК» ПЛАТЕЖНЫХ СИСТЕМ МИР, UNIONPAY. ТАРИФНЫЙ ПЛАН «СВОЯ КАРТА ПЛЮС». ВЫПУСК И ОБСЛУЖИВАНИЕ В СООТВЕТСТВИИ С ДЕЙСТВУЮЩИМИ ТАРИФАМИ БАНКА.

РЕКЛАМА. НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ОФЕРТОЙ. ИНФОРМАЦИЯ ДЕЙСТВИТЕЛЬНА С 25.01.2026 И МОЖЕТ БЫТЬ ИЗМЕНЕНА. ПОДРОБНОСТИ ОБ УСЛУГАХ, ТАРИФАХ И МЕРАХ БЕЗОПАСНОСТИ ПО ТЕЛЕФОНУ 8 800 100-0-100, НА САЙТЕ WWW.RSHB.RU И В ОФИСАХ АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК». ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ БАНКА РОССИИ № 3349 (БЕССРОЧНАЯ) ОТ 12.08.2015.



7787 | 8 800 100 0 100

rshb.ru

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 Суворовская

Редактор номера:

Елена Александрова

Дизайн/вёрстка:

Елена Кислицына

Фото: Эдуард Целуйко, Андрей Волков,

Роман Новиков

Дирекция развития и PR:

Анна Кичина, Ольга Иванова, Кира Кузмина

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

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

Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА», публикуются на правах рекламы. Мнение авторов не обязательно должно совпадать с мнением редакции. Перепечатка материалов и их использование в любой форме допускается только с разрешения редакции издания «Бизнес-Диалог Медиа».

Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Адрес редакции: 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. Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-65967 от 6 июня 2016.

Russian Business Guide № 12/345 апрель 2026

Подписано в печать: 31.03.2026

Дата выхода в свет: 06.04.2026

Тираж: 15000. Цена свободная.

RBG

www.rbgmedia.ru

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

12+

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC

with the support of the CCI of Russia

The editor-in-chief: Maria Suvorovskaya

Managing Editor: Elena Alexandrova

Designer: Elena Kislitsyna

Directorate for Development and PR:

Anna Kichina, Olga Ivanova, Kira Kuzmina

Photo: Ed Tseluyko, Andrei Volkov, Roman Novikov

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC,

Moscow, ul. Electrozavodskaya, 20, building 3.

Materials marked R or "ADVERTISING" are published as advertising. The opinion of the authors does not necessarily coincide with the editorial opinion. Reprinting of materials and their use in any form is allowed only with the permission of the editorial office of the publication RBG.

Materials are not reviewed and returned.

Address of the founder and publisher:

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

E-mail: mail@b-d-m.ru

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

Publisher: Business-Dialog Media LLC

Registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology, and Mass Media. Media registration number PI # FS77-70487 from July 25, 2017.

RBG № 12/345 April 2026

Signed to the press: 31.03.2026

Date of issue: 06.04.2026

Edition: 15 000 copies. Open price.

СОДЕРЖАНИЕ

-
- 2** ОСНОВАТЕЛЬ МОСКОВСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФОРУМА
КОНСТАНТИН БАБКИН: «У РОССИИ ОГРОМНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ. НАДО ЕГО РЕАЛИЗОВЫВАТЬ»
-
- 8** **ГЕОРГИЙ АБШИЛАВА:** «МЫ НЕ ДАЁМ БЕЗОСНОВАТЕЛЬНЫХ НАДЕЖД»
-
- 14** **АЛЕКСАНДР КОХ, «НПО ЭНЕРГОСИСТЕМА»:**
«У МЕНЯ В ЗАПАСЕ ХОД ФЕРЗЁМ!»
-
- 20** **«РУСЬ-ТУРБО»:** ДОВОДИМ ОБОРУДОВАНИЕ ДО СОВЕРШЕНСТВА
-
- 24** **«КАЛАНЧА»:** НАДЁЖНОСТЬ, ИСПЫТАННАЯ ВРЕМЕНЕМ, И ЗАЩИТА, ПОСТРОЕННАЯ НА ИННОВАЦИЯХ
-
- 28** ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР **РОВВОХ ЛЕОНИД ПОЯНДАЕВ:**
«СТРОИМ СКЛАДЫ БУДУЩЕГО УЖЕ СЕГОДНЯ!»
-
- 32** **ЛЮДИНОВСКАЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПЛОЩАДКА «УЛЬТРАДЕКОР»** – УНИКАЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС ГЛУБОКОЙ ПЕРЕРАБОТКИ НИЗКОСОРТНОЙ ДРЕВЕСИНЫ, НЕ ИМЕЮЩИЙ АНАЛОГОВ В США, КИТАЕ И ЕВРОПЕ
-
- 36** **СЕРГЕЙ СКРЯБИКОВ, L-SYSTEMS:** «ЗА НАШИМ ИМЕНЕМ УЖЕ СЕГОДНЯ СТОЯТ РЕАЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ И РЕПУТАЦИЯ НАДЁЖНОГО ПАРТНЁРА, А ЧЕРЕЗ 5 ЛЕТ ОНИ ПОМНОЖАТСЯ НА ПЯТЬ!»
-
- 40** **РЕСУРСОБЕРЕЖЕНИЕ ОТ «СУПРОТЕК»:** НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ ЖИЗНИ ТЕХНИКИ И НАЦИОНАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ
-
- 44** **АНАСТАСИЯ РОМАНОВСКАЯ, «ЛИСТЕРРА»:**
ВЕРИМ В ЗАВТРАШНИЙ ДЕНЬ И ДЕЛАЕМ МИР ЛУЧШЕ
-
- 48** **ЕЛЕНА ИЩЕЕВА:** ОТ КАЛУГИ ДО «ВЕТЛУГИ»
-

Business DIALOG Media

RBG
Russian Business Guide

КОНСТАНТИН БАБКИН: «У России огромный потенциал. Надо его реализовывать»

Основатель Московского экономического форума – о рекордных урожаях, инженерном творчестве, традициях и созидательной энергии народа



Московскому экономическому форуму – 10 лет. За это время площадка, которую создавали промышленники и эксперты, стала местом встречи для тех, кто сегодня формирует экономическую повестку страны: от учёных и производителей до представителей профильных ведомств. В разные годы на МЭФ обсуждались вопросы индустриализации, демографии, технологического суверенитета – темы, которые сегодня находятся в фокусе государственной политики. Юбилейный МЭФ-2026 пройдёт под слоганом «От охлаждения к развитию. Что и когда делать?».

О том, какие рекорды уже побиты и какие горизонты открываются перед нашей страной, мы поговорили с бессменным председателем форума, президентом Ассоциации «Росспецмаш» Константином Бабкиным.

– Константин Анатольевич, Московскому экономическому форуму – 10 лет. Если оглянуться назад, какие ключевые идеи и предложения, впервые прозвучавшие на площадке МЭФ, за эти годы стали реальностью и уже работают на благо экономики России?

– Главная идея форума, которая красной нитью проходит через все наши дискуссии, состоит в том, что необходимо приводить экономическую политику в соответствие с требованиями эпохи. Это звучит логично и очевидно, но на практике во многом мы до сих пор действуем исходя из основ, заложенных в 1990-е годы, когда наша страна стремилась влиться в западный мир. В изменившихся геополитических реалиях то стремление давно потеряло всякий смысл, однако основы экономической политики продолжают применяться прежние. Это нелогично, но факт.

Если говорить о конкретных результатах: мы сейчас готовимся к десятому, юбилейно-

Справка:

КОНСТАНТИН БАБКИН – председатель Московского экономического форума, президент ассоциации «Росспецмаш». Выпускник МФТИ.

«Уже после проведения первых форумов начали проявляться системные меры поддержки промышленности. Государство стало обращать внимание на проблемы реального сектора, чего давно не было. Сельское хозяйство начали поддерживать гораздо активнее, чем в предшествующие годы. И результат не заставил себя ждать: урожаи пошли вверх, появились серьёзные успехи в агропромышленном комплексе. Само словосочетание «промышленная политика», которое 10 лет назад звучало как что-то устаревшее, теперь стало высоко актуальным – за ним стоят конкретные задачи и планы, которые никто не оспаривает. Мы видим огромный потенциал в развитии нашей страны. Его надо реализовывать!»

му, форуму. Если оглянуться на прошедшие 9 лет работы, результаты нашей деятельности можно увидеть и даже пощупать. Их можно оценить материально, в реальных показателях и достижениях.

Уже после проведения первых форумов начали проявляться системные меры поддержки промышленности. Государство стало обращать внимание на проблемы реального сектора, чего давно не было. Сельское хозяйство начали поддерживать гораздо активнее, чем в предшествующие годы. И результат не заставил себя ждать: урожаи пошли вверх, появились серьёзные успехи в агропромышленном комплексе. Само словосочетание «промышленная политика», которое 10 лет назад звучало как что-то устаревшее, теперь стало высоко актуальным – за ним стоят конкретные задачи и планы, которые никто не оспаривает.

– То есть изменения произошли не только в риторике, но и в реальных делах?

– Безусловно. Это выливается в совершенно конкретные вещи, которые можно увидеть своими глазами. Новые модели отечественных автомобилей, современные комбайны, которые не уступают лучшим зарубежным образцам. Мы видим, что в ближайшее время в больших количествах полетят гражданские самолёты, произведённые в России. Это не амбициозные планы, а реальность, которая уже наступила.

Результаты очевидны. И это не может не радовать всех, кто причастен к работе форума и кто разделяет наши ценности. Другое дело, что результаты пока не такие масштабные, как хотелось бы, и, возможно, не такие устойчивые. Мы видим огромный потенциал в развитии нашей страны. Его надо реализовывать! Пока это не удаётся в полной мере, но в чём-то, повторюсь, уже удаётся.

Будем работать дальше, двигаться последовательно и настойчиво. У нас есть чем гордиться, есть чувство удовлетворения от проделанной работы, однако впереди ещё очень много задач, которые требуют решения. Результаты должны стать устойчивее и масштабнее.

– Тема юбилейного форума: «От оледенения к развитию». Что за эти 10 лет изменилось в лучшую сторону в диалоге между экспертным сообществом, реальным сектором и государством?

– Когда я говорю, что продолжается старая политика, заложенная в 1990-е годы, многие вспоминают тяжёлые потери от гиперинфляции, от скачков стоимости рубля, о гибели сбережений. Это была действительно тяжёлая страница нашей истории, и память о ней жива. Поэтому я могу понять логику Центробанка, который сегодня изо всех сил борется с инфляцией. Страх повторения тех событий во многом определяет эту политику.

При этом Центробанк прямо декларирует необходимость охладить экономику и реально этого добивается своими методами. Хотя я думаю, что это не единственный и, может быть, даже не самый верный путь борьбы с инфляцией. Тормозить развитие экономики – это тупиковый путь. Есть другие подходы, другие механизмы.

Как раз через развитие, через новую индустриализацию, через открытие широких путей для созидательной деятельности можно избежать рисков падения курса рубля и многих других проблем, включая риски, связанные с безопасностью России. Когда экономика растёт, когда работают заводы, когда люди получают достойную зарплату, инфляция становится управляемой.

– Так что же всё-таки изменилось в диалоге за 10 лет?

– Я бы не сказал, что диалог кардинально изменился. Но я уверен, что нас слышат и в кабинетах, где принимаются важные

государственные решения, – наши программные документы, наши выступления, наши дискуссии находят отклик. Хотя многие мейнстримовые государственные средства массовой информации до сих пор делают вид, что нашего форума не существует. Они предпочитают не замечать ту повестку, которую мы поднимаем. В этом смысле сохраняется определённая «стабильность», если можно так выразиться.

Что конкретно изменилось? Повторюсь: есть определённые подвижки в экономической политике, пусть пока они носят неустойчивый характер. Они не закреплены в системе, зависят от многих факторов. Но любое движение в правильном направлении – это уже победа.

– То есть процесс эволюционный, не быстрый, без революций?

– Если резюмировать, это дело не быстрое. Мы знаем, что общество меняется разными путями: бывают эволюционные сценарии, бывают революционные. И чем дольше мы оттягиваем изменения, необходимость которых уже назрела, тем болезненнее эти изменения могут произойти для общества. Мы рискуем упустить большие возможности, которые даёт нам время.

Мы говорим о том, что изменения назрели и что они необходимы. А как именно они произойдут, каким путём пойдёт страна? Не наша прямая задача – определять конкретные механизмы. Каждый для себя



делает выводы из текущей ситуации. Конечно, хотелось бы, чтобы всё проходило мягко, постепенно, согласованно и без потерь для людей, какие практически всегда несут с собой революции. Но это мы тоже будем обсуждать на предстоящем форуме, в том числе с этой целью собираемся.

«Через новую индустриализацию, через созидание можно избежать и падения рубля, и многих других рисков для безопасности страны. Мы знаем, что делать: налогами стимулировать переработку, защищать своих производителей на внутреннем рынке, давать доступные длинные кредиты. Эти принципы несложны, но если их последовательно реализовать, страна выйдет на путь динамичного роста, который может продолжаться целыми эпохами».

– В программных тезисах МЭФ-2026 заявлено: «Эксперты МЭФ знают, какие решения необходимы для реализации потенциала страны». Какие шаги, реализуемые уже сегодня, способны дать импульс промышленному росту?

– Наши основные идеи заложены в программные документы, которые мы готовили к форуму. Почему мы отстаём в темпах развития от других стран? Единственная причина – не правильная экономическая политика. Давайте честно посмотрим: ресурсы у нас есть, и огромные. Люди есть –

талантливые, образованные, трудолюбивые. Традиции промышленные и инженерные есть, научная школа есть, и она одна из лучших в мире. Всё есть. Вопрос только в политике, в тех правилах игры, которые устанавливает государство.

Мы знаем, что надо делать, – это не тайна за семью печатями. Если посмотреть на три основные составляющие экономической политики: налоговую, внешнеторговую, денежно-кредитную, – всё становится понятно.

Налогам надо стимулировать не вывоз сырья за границу в чистом виде, а его глубокую переработку и производство готовых товаров с высокой добавленной стоимостью. Это база, которая работает во всех развитых странах мира. Никто из них не вывозит необработанное сырьё, если есть возможность произвести из него готовую продукцию.

Если мы посмотрим на внешнеторговую политику, мы не должны слепо соблюдать все условия членства в ВТО, на которых нас когда-то в него втянули. Эти условия писались под других и для других. На внутреннем рынке мы должны защищать своих производителей от недобросовестной конкуренции, а на внешних рынках – от несправедливой и неравной конкуренции, которую зачастую навязывают другие страны, закрывая свои рынки, субсидируя своих производителей или вводя различные технологические запреты и ограничения. Наши производители должны чувствовать себя не хуже, чем производители других стран. Это вопрос справедливости и здравого смысла.

– А что с денежно-кредитной политикой?

– Денежно-кредитная политика должна быть нацелена не только на борьбу с инфляцией любой ценой, охлаждая экономику и останавливая рост. Её главная задача – быть источником доступных финансовых средств для модернизации страны, для её развития, для повышения потребительских возможностей наших граждан. Это значит, что дешёвые и длинные кредиты должны быть доступны для наших предприятий и для наших людей. Без этого невозможно ни строительство новых заводов, ни обновление оборудования, ни ипотека для молодых семей.

Такие принципы – не сложные, не гениальные, не впервые звучат в экономической дискуссии. Но я уверен, и не только я, многие участники форума разделяют эту уверенность: если эти несложные принципы последовательно реализовать в жизни, наша страна выйдет на путь устойчивого динамичного развития. Потенциал для этого колоссальный, он только и ждёт, когда его начнут использовать в полной мере.

– Многие спикеры МЭФ подчёркивают, что в экономической гонке победит тот, кто привлечёт не средства, а людей. Как повысить престиж инженерных и рабочих профессий в условиях дефицита кадров?

– Это абсолютно справедливое утверждение. Когда мы говорим про людей, мы говорим про самое главное. Новая индустриализация, о которой мы постоянно говорим на наших форумах, способна дать дорогу талантам. Дать возможность моло-



дым, трудолюбивым, талантливым людям проявить себя, занять новое достойное место в обществе, быть руководителями, вести за собой коллективы, чувствовать себя уверенно и устойчиво в этом быстро меняющемся мире.

Людей, которые смогут чувствовать себя востребованными и реализованными, будет огромное количество. Практически каждому, кто готов трудиться и осваивать новое, будет открыта дорога, если страна начнёт динамично развиваться. Это значит, что наша молодёжь станет более уверенной в своих силах, а страна станет более привлекательной для жизни и самореализации.

Созидательный труд станет более престижным и для технических специалистов, и для гуманитариев, нацеленных на создание нового. Это даст людям возможность повысить свой материальный достаток, почувствовать уверенность в своём будущем и будущем своих детей.

– Как всё это связано с демографической проблемой, которая сегодня стоит так остро?

– Самым непосредственным образом: я уверен, что подобные изменения позитивно скажутся и на демографических показателях. Человек, у которого есть достойное жильё, которого уважают в обществе, может построить крепкую, устойчивую семью... Почему бы ему в таком случае не рожать детей, причём не одного-двух, а больше? Особенно если он знает, что эти дети будут так же востребованы в динамично развивающейся стране, что для них всегда найдётся достойное место.

Вот наш ответ на демографический вызов. Не в запретах и в ограничениях дело, не в административном нажиме, а в создании таких условий, когда люди сами, по своей воле и желанию, захотят создавать большие крепкие семьи. Когда это станет естественным и престижным.

«После полёта Гагарина все бросились в инженеры. Люди идут туда, где можно себя проявить, где есть поле для творчества. Если заводы будут строиться, если там будет передовое оборудование, туда пойдут лучшие. Живое производство – это огромное поле для реализации талантов. Через новую индустриализацию мы привлечём людей в создание. У нас будет много инженеров».

– Вторая пленарная дискуссия посвящена «созидательной энергии народа». Какая экономическая политика способна помочь молодым семьям уверенно планировать рождение и воспитание детей?

– Я уже подробно сказал про экономическую политику, нацеленную на созидание и развитие. Однако надо понимать, что не только экономика на всё это влияет, хотя



её роль огромна. Есть наглядные примеры стран, которые живут богато и технологически развиваются быстрее других, но коренное население в них неуклонно сокращается.

Мы должны самым серьёзным образом посмотреть на политику в области культуры. Государство, хотим мы этого или нет, так или иначе формирует эту политику. Оно сильно влияет на гуманитарную сферу: через систему образования, через предоставление театральных площадок и руководство театральной средой, через финансирование фильмов, через телевидение, государственные средства массовой информации, систему государственных наград и поощрений.

У нас на предстоящем форуме две отдельные дискуссии будут посвящены именно политике в области культуры. Мы исходим из того, что эта политика тоже должна быть нацелена на созидание и сохранение традиций в самом широком смысле этого слова – традиций нашего многонационального общества, традиций нашей евразийской цивилизации.

– А есть ли прямая связь между традиционными ценностями и готовностью заводить детей?

– Некоторые страны и народы сегодня вымирают, а некоторые, наоборот, устойчиво увеличивают своё население. Если проанализировать, в каких странах с демографией всё в порядке, мы увидим определённую закономерность: в странах, которые сохраняют традиционные ценности, где семья, дети, продолжение рода являются безусловным приоритетом, рождают много детей. Это и мусульманские страны, и Израиль, который ведёт свою осознанную культурную политику в данном направлении. Даже традиционные общества в Африке, при всей их бедности, – потому что это заложено в их культуре, в их системе ценностей.

Поэтому наш рецепт прост: нам надо сохранять свои традиции, укреплять их, передавать следующим поколениям и од-

новременно проводить технологическую и экономическую модернизацию. Не противопоставлять одно другому, а соединять, находить гармонию. И тогда у нас всё будет хорошо – и с семьями, и с экономикой, и с жизнью в целом.

– На форуме активно обсуждается тема суверенной культуры как основы суверенной экономики. Что означает этот термин в вашем понимании?

– Когда-то мы строили коммунизм и искренне верили, что весь мир будет жить в едином коммунистическом пространстве. Потом, в 1990-е, нам сказали, что мир неутомимо идёт к глобализму и все народы будут жить по единым законам свободного рынка. Ходить в одежде, которую демонстрируют голливудские звёзды, чистить зубы той же пастой, что и они, смотреть те же фильмы, слушать ту же музыку, и тогда наступит всеобщее счастье.

От коммунистической парадигмы мы давно уже отошли. От второй, глобалистской, в полной мере ещё не отошли, хотя уже видим, что она перестала быть продуктивной, даёт сбои по всему миру. Идя по тому пути, который был нам завещан Гайдаром, Чубайсом и другими реформаторами 1990-х, мы утратили многие отрасли промышленности, чуть не потеряли окончательно сельское хозяйство, наука наша сильно пострадала – многие научные школы исчезли.

Поэтому мы должны сегодня смотреть на Россию как на отдельную, самобытную цивилизацию, которая должна комплексно развиваться – не только в экономическом и технологическом плане, но и в области культуры, в гуманитарной сфере. Мы не должны слепо копировать чужие образцы и следовать чужим указаниям.

– То есть мы должны опираться на свои традиции?

– Совершенно верно. Мы должны действовать не так, как нам диктуют Голливуд или западные массмедиа. Идеи, которые навязываются нам из-за рубежа, часто чуж-



ды нашей культуре, нашей истории, нашему мироощущению. Опираясь на свои традиции, на опыт предков, как это делали наши деды и прадеды, мы можем и должны двигаться вперёд, осваивать новые горизонты.

Ведь они, опираясь на эти традиции, смогли построить великую страну, победить в тяжелейших войнах, освоить космос. Мы должны вернуться к своим корням, восстановить связь времён и при этом двигаться вперёд, осваивать новейшие технологии. Традиция и модернизация не противостоят друг другу, они должны поддерживать и усиливать друг друга. И это всё должно последовательно проводиться через государственную политику в области культуры.

«Деление на предпринимателей и наёмных работников – из чуждого нам мировоззрения. Развивать общество хотят все: и работающие по найму, и занятые в госпредприятиях и в частном секторе. Все мы – граждане одной страны, все должны быть патриотами и двигаться вперёд вместе. Если страна не уважает собственную культуру, её никто в мире уважать не будет».

– Производственники утверждают, что инженеров не хватает катастрофически. Что нужно сделать, чтобы молодые специалисты шли работать на заводы? Чтобы школьники осознанно выбирали инженерные специальности?

– Надо создать такие условия, чтобы у нас бурлила, кипела созидательная жизнь во всех уголках страны. Чтобы новые заводы строились, чтобы на них работало самое передовое оборудование, которое можно быстро и гибко переналаживать под меняющиеся потребности рынка, под запросы нашего общества.

Именно действующие современные производства, работающая на полную мощность промышленность, эффективное сельское хозяйство являются огромным полем для творчества, для проявления и развития талантов. Придя на такой завод, молодой человек сможет творить, создавать новое, реализовывать свои идеи. Тем самым он будет интересен и обществу, будет иметь заслуженный авторитет в профессиональной среде, а со временем, возможно, и в большом масштабе.

Через открытие пути для новой индустриализации, через создание современных, хорошо оснащённых рабочих мест мы привлечём людей в созидательные сферы. И у нас тогда будет много инженеров, много квалифицированных рабочих, много творческих людей, занятых реальным делом.

– Вы – инженер-физик по образованию. Помните то чувство, когда хочется творить, изобретать, создавать новое?

– Конечно, помню! Когда-то после легендарного полёта Гагарина тысячи и тысячи молодых людей пошли в инженеры, в науку. Люди хотят работать там, где можно себя проявить, где есть возможность сделать что-то значимое, войти в историю. Я, собственно, и пошёл в науку, когда был студентом, именно из-за этого стремления – быть причастным к большому делу, к созданию нового.

Но если общество перестаёт производить, если промышленность останавливается, наука никому не нужна. В 1990-е годы, когда резко затормозилось развитие промышленности, когда заводы останавливались один за другим, меня и многих моих коллег выбросило из науки. Пришлось искать другие пути, другую работу. Очень хочется вернуть те замечательные времена, когда можно было открывать новые научные пространства и на основе научных открытий создавать новые машины, новую

технику, двигать прогресс. Это абсолютно нормальное, естественное человеческое стремление – быть полезным, реализовать себя в созидательном труде.

– На сессиях по сельскому хозяйству активно обсуждается динамика инвестиций в отрасль. В чём сегодня главные точки роста для агропромышленного комплекса?

– Отрасль в целом чувствует себя неплохо. Результаты последних лет у всех на виду: рекордные урожаи зерновых, серьёзные экспортные успехи, укрепление позиций на мировых рынках. Но, конечно, есть и проблемы, которые нельзя игнорировать.

Инвестиции в отрасль демонстрируют крайне неустойчивую динамику. Почему так происходит? Потому что цены на сельхозпродукцию внутри страны растут медленно, а себестоимость производства, наоборот, увеличивается быстрыми темпами. Растут цены на топливо, на удобрения, на запчасти, на технику. В результате прибыльность сельхозпроизводства падает, а инвестиционные возможности сужаются. Это объективная реальность, с которой мы сталкиваемся.

Причин здесь много. Это и диспаритет цен между промышленностью и сельским хозяйством, и монополизм перекупщиков и торговых сетей, которые диктуют свои условия производителям, и сохраняющаяся зависимость от импортных семян по некоторым культурам, хотя здесь мы уже многое сделали и продолжаем двигаться вперёд.

– Но при этом рекордные урожаи собираем...

– Да, это правда. И это позволяет нам с уверенностью смотреть в будущее. Главное, что мы кормим свою страну. Это огромное достижение, о котором в текущей суете часто забывают. Россия не просто обеспечивает себя продовольствием, мы кормим

миллионы людей в других странах. Это колоссальная ответственность и одновременно наше конкурентное преимущество.

Агропромышленный комплекс будет и дальше развиваться, если ему не мешать излишним регулированием и если создавать нормальные, предсказуемые условия для работы. Потенциал у отрасли огромен. Мы можем производить гораздо больше, чем производим сейчас. И это развитие должно сопровождаться развитием сельских территорий, созданием современной инфраструктуры на селе. Для демографии, для удержания людей на земле это имеет важнейшее значение. Когда у людей на селе есть хорошая работа, достойная зарплата, ясная перспектива на будущее, они остаются, создают семьи, строят дома, рожают и воспитывают детей.

– Что позволило добиться таких рекордных урожаев в последние годы?

– Во-первых, это, безусловно, поддержка государства. Несмотря на все сложности бюджетного процесса, на все противоречия в экономической политике, программа субсидирования сельского хозяйства работает, и это приносит свои плоды. Во-вторых, наши аграрии, наши фермеры и работники крупных хозяйств научились работать по-современному, эффективно использовать передовые технологии. В-третьих, с каждым годом техника становится лучше. Наши комбайны, кстати, уже не уступают зарубежным аналогам, а во многом даже превосходят их, потому что они изначально адаптированы к нашим почвенно-климатическим условиям, к нашим полям.

– Теперь немного о внешнем: как сегодня с учётом роста роли БРИКС и ШОС должен выстраиваться наш внешнеэкономический курс?

– Мы постепенно выходим на глобальный уровень, это уже очевидно для всех. Но здесь важно понимать простую вещь: внешняя политика и внешнеэкономическая стратегия должны быть продолжением политики внутренней. Если внутри страны всё будет в порядке, если мы будем экономически сильны, технологически независимы, если у нас будет стабильность и уверенность в завтрашнем дне, нас будут уважать и за пределами страны, с нами будут считаться и стремиться к сотрудничеству.

Со странами БРИКС, ШОС, ЕАЭС надо выстраивать доброжелательные, по-настоящему добрососедские, конструктивные, взаимовыгодные отношения. У нас огромные возможности для самого широкого сотрудничества – от традиционной энергетики до высоких технологий, от сельского хозяйства до космоса.

Но, повторю, начинать нужно с себя. Нельзя построить прочный дом на песке, нельзя построить великую державу на шатком фундаменте. Сначала внутренняя гармония, сильная, диверсифицированная экономика, понятная и близкая народу

культурная политика, а потом уже уверенный экспорт этих достижений вовне, наращивание влияния и авторитета на международной арене.

– А что с рублём? Звучат предложения укреплять его роль. Насколько реально сделать рубль региональной резервной валютой для партнёров по ЕАЭС и БРИКС?

– Вполне реально. Но для этого, опять же, нужна сильная, устойчивая экономика и предсказуемая, понятная денежно-кредитная политика. Если мы будем создавать благоприятные условия для развития, если инфляция будет низкой не за счёт искусственного сжатия экономики и подавления спроса, а за счёт реального роста производства товаров и услуг, если рубль будет стабильным и предсказуемым, к нему потянутся и наши партнёры.

Посмотрите на китайский юань. Китай десятилетиями последовательно выстраивал свою финансовую систему, укреплял свою экономику, и теперь юань – признанная мировая валюта, входящая в корзину МВФ. У нас абсолютно тот же путь, те же возможности. Однако начинать надо с изменения внутренней политики, с приведения её в соответствие с интересами развития. Чтобы рубль уважали за границей, его должны уважать прежде всего у себя дома, внутри страны.

– Константин Анатольевич, МЭФ часто называют площадкой, объединяющей тех, кто верит в промышленность и традиции. Что лично для вас стало самым ценным событием, самым важным итогом за эти 10 лет?

– Знаете, если говорить о самом главном, о традициях... Меня невероятно радует, что в последние годы в противостоянии с Западом наша страна показала очень высокую стойкость, настоящую силу духа. Сотни тысяч наших парней и девушек сегодня проявляют чудеса героизма на передовой, отстаивая нашу независимость, нашу культуру, наш способ жизни.

Вера в наши традиции, в наши ценности получила мощное, зримое подтверждение. Мы видим реальное проявление нашей силы духа, нашей несгибаемости. И то, что наша страна в обороне, в промышленности сегодня тоже демонстрирует впечатляющие успехи... Несмотря на далеко не всегда благоприятную экономическую среду, на санкции и ограничения, во многих критически важных сферах наша промышленность не просто выживает, а движется вперёд, развивается, осваивает новую продукцию, сохраняет и повышает конкурентоспособность.

– Это вдохновляет лично вас?

– Безусловно. Это самое зримое, самое убедительное проявление того, что мы с коллегами действуем не зря. Что Московский экономический форум, наша работа, наши дискуссии, наши программные документы приносят реальную пользу и дей-

«МЭФ-2026

пройдёт под девизом

“От охлаждения к развитию.

Что и когда делать?”».

ствительно влияют на состояние нашей экономики, на умиротворения в обществе. Всё это очень сильно влияет на меня лично, даёт дополнительные силы и энергию двигаться дальше, несмотря на все трудности.

– И последний вопрос. Чего вы ждёте от юбилейного, десятого, форума?

– Я прекрасно понимаю и всегда говорю об этом: форум – это не то место, где принимаются окончательные, обязывающие решения. Не будет принято никакого постановления, которое разом всё изменит, которое спустят сверху и начнут исполнять. У форума не тот формат и не те задачи.

Мы в десятый раз соберёмся и снова скажем: перед нами, перед нашей страной лежит огромное поле нерезализованных возможностей, колоссальный потенциал. Мы можем совершить ещё много великих, прекрасных открытий, найти огромные сокровища – и духовные, и материальные. Стать ещё сильнее, могущественнее, добиться ещё большего уважения в мире, увеличить силу и численность нашего народа.

Давайте пойдём по этому полю вместе. Пойдём своим, самобытным путём – мы сможем его пройти. На форуме мы в очередной раз проговорим это, почувствуем дополнительную уверенность, получим мощную поддержку от единомышленников. Услышим новые идеи, свежие мысли, которые поддержат нас в нашем общем движении. И с новыми силами, с обновлённой энергией пойдём дальше. Этого я и жду от юбилейного форума.

International Bar Association «Abshilava & Partners» (МКА «Абшилава и Партнёры») учреждена в Министерстве юстиции города Москвы 9 сентября 2020 года. Коллегия включена в реестр Адвокатской палаты города Москвы и специализируется на эффективной защите в сложных административных, гражданских и уголовных делах, в консалтинге во внешнеэкономической деятельности, в защите персональных данных, налоговом комплаенсе и в создании личных фондов. О методологии эффективной защиты, рисках ВЭД и новых инструментах для сохранения капитала нам рассказал президент коллегии, доктор юридических наук, профессор Георгий Валерьянович Абшилава.



ГЕОРГИЙ АБШИЛАВА: «Мы не даём безосновательных надежд»

МКА «АБШИЛАВА И ПАРТНЁРЫ»: СТАТУС И ГАРАНТИИ

Коллегия учреждена 9 сентября 2020 года, состоит в реестре Адвокатской палаты города Москвы. Риск профессиональной деятельности адвокатов застрахован на 150 млн рублей. Принципы работы: профессионализм, честность, ответственность, надёжность, своевременность, открытость и вовлечённость, научная база и методология. Офис расположен в Центре Международной Торговли на Краснопресненской набережной, дом 12, офис 731 (метро «Улица 1905 года», «Москва-Сити», «Деловой центр»).

О КОЛЛЕГИИ И СТАТУСЕ

– Георгий Валерьянович, ваша коллегия была учреждена в 2020 году, но до этого за вашими плечами уже были десятилетия практики. Расскажите, с чего начинался этот путь и чем сегодня живёт МКА «Абшилава и Партнёры»?

– Моя адвокатская деятельность началась 25 сентября 1999 года. До создания МКА я 15 лет, с 2008 по 2023 год, возглавлял АНО «Дом экономики и права. Международный центр защиты прав» – правозащитную организацию, занимавшуюся многоотраслевой защитой прав граждан и бизнеса. Со временем стало понятно, что

формат адвокатской коллегии даёт больше возможностей и гарантий для клиентов. Адвокатский статус открывает процессуальные преимущества: адвокатскую тайну, адвокатский запрос, свидетельский иммунитет. Так 9 сентября 2020 года мы зарегистрировали International Bar Association «Abshilava & Partners» в Минюсте города Москвы. Сегодня наша коллегия объединяет высококвалифицированных отраслевых специалистов, каждый из которых является экспертом в своей области.

Кроме того, мы рады партнёрству с коллегами. В целях оказания профессиональной помощи плодотворно сотрудничаем и работаем в партнёрстве с председателем Московской коллегии адвокатов «Ваш Партнёр» Арминэ Григорян, адвокатом, медиатором, кандидатом юридических наук, старшим специалистом Юридической клиники Московского педагогического государственного университета. С Арминэ Арамовной мы ведём совместные направления:

- личные фонды;
- персональные данные;
- налоговый комплаенс;
- методология эффективной защиты.

– Чем статус адвокатской коллегии отличается от правозащитной организации?

– Адвокатура – независимый, саморегулируемый институт гражданского общества, статус которого закреплён в Федеральном законе «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в РФ». Мы обязаны соблюдать федеральный закон, стандарты оказания юридической помощи, Кодекс профессиональной этики адвоката. Процессуальные преимущества: адвокатская тайна защищает все коммуникации с доверителем; адвокатский запрос позволяет получать сведения от госорганов; свидетельский иммунитет освобождает от обязанности свидетельствовать против доверителя; специальный иммунитет в судопроизводстве. Для клиента это означает более высокий уровень защиты его прав, свобод и законных интересов, гарантированных государством и Конституцией РФ.

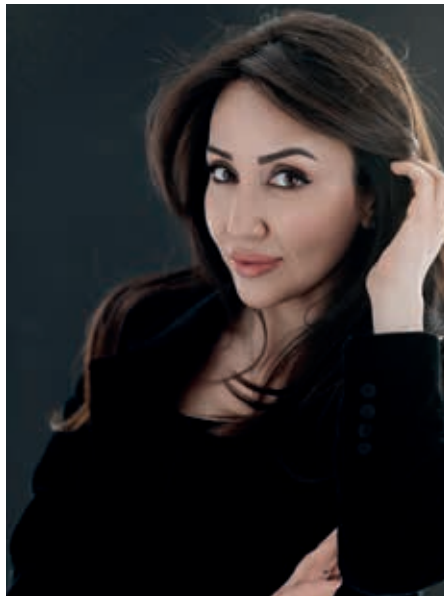
– В ваших материалах указано, что риск профессиональной деятельности адвокатов коллегии застрахован на 150 млн рублей. Это обязательно или это ваша инициатива?

– По закону адвокаты обязаны страховать профессиональную ответственность. Мы сознательно выбрали высокий порог – 150 млн рублей. Это сигнал доверителю: мы отвечаем за свои действия, за качество консультаций, за стратегию защиты. Если произойдёт непреднамеренная ошибка, клиент получит компенсацию.

– В описании коллегии перечислены ключевые принципы. Раскройте их.

– Профессионализм – основа. Наша команда разрабатывает и реализует Мемо-

Георгий Абшилава – доктор юридических наук (2012), кандидат юридических наук (2005), Почётный адвокат России. Авторская методика «Меморандум тактики и стратегии эффективной защиты» опубликована в № 5 «Евразийского юридического журнала» (2025, издание рекомендовано ВАК). Методология включает 8 этапов – от анализа материалов до консолидации наблюдателей (СМИ, Уполномоченный по правам человека, сенаторы, депутаты, общественные институты).



ние часто равно поражению. Используем командный подход: если один адвокат занят, другой подхватит дело. Открытость и вовлечённость – доверитель получает не одного адвоката, а команду профессионалов, нацеленных на результат. Удобное расположение – офис в ЦМТ, в деловом центре Москвы, что удобно для клиентов на машинах, особенно иностранных, работающих с международными контрактами.

НАУЧНАЯ БАЗА И МЕТОДОЛОГИЯ

Георгий Абшилава – доктор юридических наук (2012), кандидат юридических наук (2005), Почётный адвокат России. Авторская методика «Меморандум эффективной защиты прав» опубликована в № 5 «Евразийского юридического журнала» (2025, издание рекомендовано ВАК). Методология включает 8 этапов.

О МЕТОДОЛОГИИ И НАУКЕ

– «Меморандум» – реально работающий инструмент?

– Это результат многолетней научной и практической работы. Меморандум прошёл апробацию и опубликован в журнале, рекомендованном ВАК. Любой желающий может ознакомиться с публикацией, изучить методологию.

– Восемь этапов – универсальный алгоритм?

– Да, методология универсальна, но наполняется содержанием в зависимости

рандум тактики и стратегии эффективной защиты для каждого дела. Мы добиваемся правосудного решения, а если речь о незаконном осуждении – реабилитации. Честность – наш принцип: «Мы не даём безосновательных надежд». Не вводим доверителя в заблуждение, если шансов мало – говорим прямо, если есть – объясняем, за счёт чего будем их реализовывать. Ответственность – адвокат помнит, что от его действий зависят судьбы людей. Надёжность – строгое следование закону, никаких серых схем. Своевременность – промедле-



Коллегия сопровождает участников ВЭД на всех этапах: аудит таможенных правил, консультирование импортёров и экспортёров, сопровождение проверок, судебная защита, уголовно-правовая защита по ст. 194, 200.1, 226.1, УК РФ, представительство в ЕЭК и Суде ЕАЭС. Личные фонды (ст. 123.20-4 – 123.20-7 ГК РФ) – инструмент защиты капитала от бракоразводных и наследственных споров, порог входа от 100 млн рублей, налоговый режим 15%, конфиденциальность сведений в ЕГРЮЛ.



от категории дела. Первый этап: адвокат знакомится с материалами, собирает доказательства, но этого мало – мы не принимаем на веру ни одну версию, проверяем все факты, используя методы позитивизма и эмпириокритицизма. Второй этап: создаём «квантовое поле позитивиста» – объединение учёных и практиков для объективного анализа, привлекаем авторитетных экспертов (не менее двух). Третий этап: получение эмпирических выводов и передача их участникам квантового поля, расширение круга наблюдения. Четвёртый: адвокатское расследование, выработка правовой позиции, подключение СМИ, включая издания адвокатских палат. Пятый: обращение к Уполномоченному по правам человека, Уполномоченному по защите прав предпринимателей, сенаторам, депутатам. Шестой: консолидация наблюдателей для эффективного взаимодействия. Седьмой: создание адвокатских коммуникаций для обмена информацией между наблюдателями и адвокатскими палатами. Восьмой: финальное расширение поля – возникает эффект Пигмалиона, когда за правоприменителем наблюдают авторитетные институты, и качество правоприменения повышается.

Особо хочу подчеркнуть значимость четвёртого этапа – взаимодействия со СМИ. Грамотно выстроенная коммуникация с журналистами, особенно с профильными изданиями адвокатских палат, позволяет не только привлечь внимание к делу, но и создать дополнительный канал объективного контроля за действиями правоприменителей. Конструктивная критика в СМИ часто оказывается эффективнее множества процессуальных ходатайств.

Эффект Пигмалиона в нашем контексте – это явление, когда ожидания влияют на результат. В праве это работает так: когда за действиями правоприменителя наблюдают учёные, эксперты, СМИ, госорганы, качество правоприменения объективно повышается. Следовательно, прокурор, судья понимают, что их решения не останутся незамеченными, и действуют строго в рамках закона.

– Для вас принципиально соединять науку и практику?
 – Безусловно. В 2005 году защитил кандидатскую во ВНИИ МВД России на тему «Участие переводчика в уголовном процессе, гуманитарные аспекты», в 2012 – докторскую на тему «Согласительные процедуры в уголовном судопроизводстве Российской Федерации» в Московской академии экономики и права. Проходил повышение квалификации по медиации в УрГЮА, получил сертификат «Как защищать права в Страсбурге» в Институте права и публичной политики. Последнее повышение квалификации проходил в Учебно-консультативном центре в Йошкар-Оле. Преподавал в УрГЮА, МАЭП, с 2018 – профессор кафедры уголовного процесса Ульяновского государственного университета.

На мой взгляд, именно синтез академического знания и реальной практики позволяет создавать действительно работающие инструменты защиты. Теория без практики мертва, а практика без теории – набор слу-

чайных действий. Отдельно отмечу важность темы моей кандидатской диссертации – участие переводчика в уголовном процессе. Это не просто процессуальная фигура, это гарантия права человека на справедливое судопроизводство на родном языке. В многонациональной стране это имеет огромное значение, и, к сожалению, этому вопросу до сих пор уделяется недостаточно внимания.

– Что входит в консалтинг?
 – Первое – регулярный аудит и консультирование. Проверяем, насколько компания соблюдает таможенные правила при пересечении границы РФ и таможенной границы ЕАЭС. Это касается и импортёров, и экспортёров. Второе – сопровождение в таможенных проверках. Адвокаты контролируют действия инспекторов, помогают с подготовкой документов и пояснений. Третье – судебная защита. Обжалуем реше-

– С какими запросами приходят участники ВЭД?
 – Мы предлагаем комплаенс-консалтинг ВЭД – комплексную систему для соответствия требованиям законодательства, предотвращения юридических и репутационных рисков, снижения расходов на таможенных операциях, оптимизации времени и разрешения споров с таможенными органами.

КОНСАЛТИНГ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

– Что входит в консалтинг?
 – Первое – регулярный аудит и консультирование. Проверяем, насколько компания соблюдает таможенные правила при пересечении границы РФ и таможенной границы ЕАЭС. Это касается и импортёров, и экспортёров. Второе – сопровождение в таможенных проверках. Адвокаты контролируют действия инспекторов, помогают с подготовкой документов и пояснений. Третье – судебная защита. Обжалуем реше-

О ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

– С какими запросами приходят участники ВЭД?

Мы предлагаем комплаенс-консалтинг ВЭД – комплексную систему для соответствия требованиям законодательства, предотвращения юридических и репутационных рисков, снижения расходов на таможенных операциях, оптимизации времени и разрешения споров с таможенными органами.

– Что входит в консалтинг?

Первое – регулярный аудит и консультирование. Проверяем, насколько компания соблюдает таможенные правила при пересечении границы РФ и таможенной границы ЕАЭС. Это касается и импортёров, и экспортёров. Второе – сопровождение в таможенных проверках. Адвокаты контролируют действия инспекторов, помогают с подготовкой документов и пояснений. Третье – судебная защита. Обжалуем реше-

ния таможи в арбитражных судах, судах общей юрисдикции, Верховном Суде. Четвёртое – защита по делам об административных правонарушениях (глава 16 КоАП РФ). Представляем интересы физических лиц и участников ВЭД. Пятое – уголовно-правовая защита руководителей по статьям 194 (уклонение от уплаты таможенных платежей), 200.1 (контрабанда наличных), 226.1 (контрабанда стратегически важных товаров и ресурсов) УК РФ. Шестое – защита в специальных и антидемпинговых расследованиях, представительство в Евразийской экономической комиссии и Суде ЕАЭС.

– Вы работаете на всех уровнях – от административного до международного?

– Именно так. Проблемы ВЭД редко бывают простыми, требуют комплексного подхода, анализа норм Таможенного кодекса, УК, ГК, ГПК, АПК, КоАП, КАС. Мы берём эту сложность на себя.

Важно понимать, что сегодня внешнеэкономическая деятельность – зона повышенного внимания контролирующих органов. Ошибки в документах, неверная классификация товаров, неправильное определение страны происхождения могут привести не только к административным штрафам, но и к уголовной ответственности. Поэтому мы настаиваем на превентивном подходе: проверять и выстраивать систему нужно до того, как придут проверяющие.

**ЛИЧНЫЕ ФОНДЫ:
ЗАЩИТА КАПИТАЛА**

Личные фонды – статьи 123.20-4 – 123.20-7 ГК РФ. Порог входа – от 100 млн рублей. Имущество фонда не включается в бракоразводные и наследственные споры, защищено от обязательной доли. Налого-



вый режим – 15%. Конфиденциальность сведений в ЕГРЮЛ.

О ЛИЧНЫХ ФОНДАХ

– Что такое личный фонд?

– Это российская правовая конструкция – аналог частного траста и семейного офиса. Учредитель при жизни или по завещанию создаёт некоммерческую организацию и передаёт ей имущество (от 100 млн рублей по оценке независимого оценщика). Имущество становится собственностью фонда. Учредитель создаёт устав и условия управления («конституцию» фонда), где прописаны все правила, но сам не может быть директором – управление осуществляет назначенный орган (физлицо или управляющая компания). Контроль – через наблюдательный совет или протектора с правом вето.

– Какие активы можно передать?

– Доли в компаниях, акции, облигации, денежные средства, недвижимость, иные имущественные права. Фонд может получать доход от управления активами, если это соответствует целям, прописанным в уставе.

– В чём преимущества?

– Защита активов: имущество не включается в бракоразводные и наследственные споры, не делится как совместно нажитое, не становится объектом обязательной доли. Правила обеспечения семьи фиксируются заранее. Преимущество на поколения – фонд может работать десятилетиями, поддерживая детей, внуков и правнуков. Минимизация семейных конфликтов – правила чётко прописаны и утверждены учредителем. Концентрация управления – все





активы в едином контуре. Налоговая оптимизация – 15% вместо стандартных ставок. Защита от третьих лиц – кредиторам сложнее добраться до активов фонда, чем до личного имущества. Конфиденциальность сведений в ЕГРЮЛ, данных об учредителе и содержания ключевых документов.

Особо отмечу, что личный фонд – это не только про защиту от внешних угроз, но и про внутреннюю гармонию семьи. Когда правила наследования и управления капиталом прозрачны и зафиксированы при жизни учредителя, наследники избавлены

от мучительных споров и судебных тяжб. Они получают не только активы, но и понятную систему их сохранения и приумножения. Это инструмент для долгосрочной стратегии, для тех, кто мыслит масштабно, на десятилетия вперёд.

О ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ

– Защита персональных данных – уже не формальность?

– Сегодня защита персональных данных – вопрос репутации, доверия и выживания бизнеса. Любая организация с кадровым

учётом или сбором заявок на сайте – оператор персональных данных и обязана соблюдать 152-ФЗ. Штрафы за утечки растут, особенно за крупные утечки и неправомерную передачу биометрических данных. Бизнес знает о клиентах много: телефоны, e-mail, история покупок, комментарии менеджеров – всё это персональные данные.

– Что нужно бизнесу?

– Базовый комплект: Политика обработки персональных данных (публичный документ на сайте), внутреннее положение о персональных данных (регламентирует процессы внутри компании), приказ о назначении ответственного за персональные данные, формы согласий и уведомлений (для клиентов, сотрудников, участников мероприятий, подписчиков; при онлайн-продажах – корректные формулировки в офертах и чекбоксах), условия о персональных данных в договорах с подрядчиками (если обработка передаётся сторонней компании). Без этого невозможно защитить компанию при проверке Роскомнадзора или судебном споре с клиентом или сотрудником.

– Защита данных – часть клиентского сервиса?

– Именно так. Клиенты внимательнее относятся к тому, кому доверяют данные. Компания, демонстрирующая ответвен-

Защита персональных данных – требование 152-ФЗ.

Оператор ПД – любая организация с кадровым учётом или сбором заявок. Базовый комплект: Политика обработки, внутреннее положение, приказ об ответственном, формы согласий, условия с подрядчиками. Налоговый комплаенс включает экспресс-аудит, выявление уязвимостей, сопровождение проверок и налоговую реконструкцию (механизм, выработанный позициями КС и ВС РФ, позволяющий определить реальную сумму налогов вместо доначислений).

ный подход, выигрывает в доверии. А доверие – ключевой актив бренда. Системная работа по защите данных стоит дешевле, чем один крупный штраф или громкая утечка с репутационными последствиями.

О НАЛОГОВОМ КОМПЛАЕНСЕ

– Что такое налоговый комплаенс?

– Система мер для минимизации налоговых рисков, оптимизации взаимодействия с ФНС и защиты бизнеса в соответствии с письмом ФНС № БВ-4-7/3060@ о практике применения статьи 54.1 НК РФ.

– Статья 54.1 НК РФ – о чём она?

– Статья определяет пределы осуществления прав по исчислению налоговой базы. Если сделка имела реальную деловую цель и была исполнена, налоговая не должна снимать расходы только из-за того, что контрагент оказался проблемным.

– Задача бизнеса – заранее подтвердить реальность операций?

– Да. Защита начинается до прихода инспектора. Проводим экспресс-аудит налоговых показателей, выявляем уязвимости, налаживаем документооборот: договоры, акты, счета, переписку, внутренние регламенты. Это формирует доказательственную базу на случай спора.

– Что оцениваете при аудите?

– Реальные различия по функциям, рынкам, активам, лицензиям между компани-

ями внутри группы или с контрагентами; оформлены ли рыночные договоры; не являются ли контрагенты «пустыми оболочками» – фирмами-однодневками. Чем раньше выявим проблемы и легализуем структуру, тем меньше негативных последствий.

– Если проверка уже началась?

– Сопровождаем на всех этапах. При камеральной проверке – помогаем с пояснениями и документами, подтверждающими реальность операций и экономический смысл сделок. При выездной – сопровождаем выход инспекторов в офис, осмотры, допросы сотрудников, инвентаризацию, выдачу документов. Фиксируем действия инспекции, дозированно передаём документы, сопровождаем сотрудников при опросах, выстраиваем правовую позицию. При необходимости – прорабатываем налоговую реконструкцию.

– Что такое налоговая реконструкция?

– Механизм, выработанный позициями Конституционного и Верховного Судов РФ. Цель проверки – не наказать бизнес огромными штрафами, а определить реальную сумму налогов, которую компания должна уплатить в бюджет. Если компания докажет, что сделка реально была, товар поступил, работы выполнены, услуги оказаны, налоговая может применить реконструкцию: признать расходы, скорректировав их стоимость до рыночного уровня, или признать право на вычет, отказав

в льготе. Это позволяет избежать разорительных доначислений.

– Условия для реконструкции?

– Активное сотрудничество с налоговым органом, предоставление документов, подтверждающих реальность сделок, обоснование экономической цели операций, готовность скорректировать обязательства в разумных пределах.

Налоговая реконструкция – это, по сути, диалог бизнеса и государства на равных. Государство получает налоги, бизнес сохраняет возможность работать. Это гораздо разумнее, чем многолетние суды и банкротства.

В ИТОГЕ

– Что самое важное в работе?

– Честность. Это фундамент. Мы не даём безосновательных надежд. Говорим правду, какой бы горькой она ни была, но всегда предлагаем план действий. Мы открыты к сотрудничеству с российскими и международными правозащитными организациями и адвокатскими образованиями для обмена опытом. Право не знает границ, особенно когда речь о защите прав и свобод человека. И главное – работаем до результата. Когда клиент получает оправдательный приговор, освобождение из колонии, выигранный арбитраж или защиту актива от рейдерского захвата, наступает та самая гармония слов, действий и результата. Миссия МКА «АиП» – добиваться правосудного решения.



Александр Кох,
«НПО ЭНЕРГОСИСТЕМА»:
«У меня в запасе
ход ферзём!»



Солнце встаёт над Древним Сергиевым Посадом. Меняются рабочие смены. Но ни на минуту не останавливается производство в цехах суперсовременного завода «НПО ЭНЕРГОСИСТЕМА». Директор завода Александр Борисович Кох проводит обход производственных помещений.

«Всё должно быть идеально. Начиная с чистоты. Конечно, достичь идеала – утопия, но мы к этому стремимся.

У нас более 20 высокопроизводительных станков с ЧПУ, обрабатывающих центров: токарные, фрезерные, ленточнопильные и т.д. А скоро будет ещё больше. Уже сделали под них площадку. У нас должно быть всё самое лучшее, самое эффективное. Планку снижать нельзя. Сегодня мы – единственное предприятие такого уровня на севере Подмосквья. А будем ещё лучше. Как?»

Станки дышат размеренно, как великаны, выполняющие слаженные движения на тренажёрах в спортзале. Но их работа трансформируется не в силу мышц, а в силу большой страны. В мощь, кото-

рая и складывается из таких заводов, как большая река собирается из малых рек и ручейков.

«Так вот, про то, “как”: наша цель – производственный технологический хаб. Это мировой тренд. Технохабы возникают на базе успешных предприятий и являются катализаторами развития экономики.

Люди всегда стремились объединиться для обмена идеями и опытом, для усиления своего потенциала. Мы хотим быть центром притяжения для производителей, инновационных проектов, технологических команд. Есть модное слово – “синергия”, но дело не в моде, а в эффективности.

Мы на практике реализуем инновационные решения в машиностроении. Сложно назвать сферу, где не используются комплектующие, которые мы производим. Это и нефтегазовая сфера, и «оборонка», и Московский метрополитен, и т.д. Делаем детали из стали, сплавов, пластика. Можем изготовить аналог любого конструктива по чертежам, эскизам, по фото и образцам. Импортозамещение – это о нас!»

Солнечные блики разбегаются по цеху, отражаясь от тележки с готовыми деталями, которые везут на поверку. Двухмерные чертежи обрели трёхмерную реальность, и скоро они отправятся на заводы страны, будут летать в космос, погружаться в океаны, углубляться в недра.

«Такой вектор развития приведёт и к созданию комплексного производства, и к расширению номенклатуры изделий, причём у всех участников. Разделение труда – основа современной экономики. Резиденты хаба могут пользоваться луч-

«Ещё 50 лет назад ленинградская улица научила меня одному правилу: если драка неизбежна, бить надо первым».

В.В. Путин.





шими решениями коллег на выгодных условиях. Это намного дешевле, чем создавать продукт своими силами, «с нуля».

Вы читали о корпорации «Красная звезда» в романе Нормана Спинрада? О том, как советские предприятия объединились и захватили мировые рынки. Это всё та же идея. Её, к сожалению, не реализовали в своё время. Но и после нокдауна надо вставать и побеждать!»

В новом складском комплексе, рядом с заводом, тоже кипит работа. Сергейв Посад очень удобен с точки зрения логистики. Ещё один плюс.

«Мы имеем интересы и в авиастроении, и в резке металлов, и в сборке электронных блоков, и в системах пожаротушения. Есть и готовые образцы. Вот, к примеру, наша разработка – мотопомпа. Очень технологичное и, главное, выгодное решение. И мы откры-

ты новым идеям, предложениям от тех, кто не стоит на месте. Кто понимает преимущества модели «тройной спирали», например».

«Да, в моём кабинете есть боксёрские перчатки. И шахматы... Каким бы странным не казалось сочетание интеллектуального спорта номер один и боевого спорта номер один.

Шахматы – особый тип мышления. Симвиоз логического и абстрактного. Умение не только видеть связи между фигурами, но и предвидеть свои дальнейшие действия, то есть интеллектуальная составляющая. А бокс – физическая. А их синтез даёт ту самую синергию, о которой я уже говорил. Действия, обогащённые тактикой и стратегией, – путь к победе».

Предприятие действует с 2013 года. Ему доверяют ведущие компании России: Росатом, РЖД, Концерн «Калашников», Концерн «Радиоэлектронные технологии», Трансмашхолдинг, Концерн ВКО «Алмаз-Антей», АО «Корпорация «Тактическое ракетное вооружение», ФГУП «НАМИ», АО «ОКБ КП», АО «Тулаточмаш», АО «ДМЗ», АО «НПО «СПЛАВ» им. А.Н. Ганичева» и другие.

«Да, у нас завод полного цикла металлообработки.

Да, у нас самое современное оборудование.

Да, у нас свои ноу-хау.

Да, нам доверяют ведущие компании России.







Да, мы делаем качественнее других, в срок и в итоге дешевле.

А почему?

Потому что таких специалистов, как у нас, днём с огнём не найти. А мы нашли, вырастили, воспитали. У нас и в обучении своя система. Я каждого знаю, каждым горжусь.

С таким трудовым коллективом мы горы свернём, уверяю вас!»

Завод работает круглосуточно, 24/7. На производстве трудятся более 100 квалифицированных специалистов. Площадь завода – 4200 м². Ведётся строительство нового корпуса.

«Развитие – вот вектор, сейчас определяющий будущее страны. Причём мощное развитие. Технохабы доказали свою высокую эффективность. Нужны новые заводы, чтобы производить новые ледоходы, космические корабли, военную и гражданскую технику, новые уникальные вещи. И «НПО ЭНЕРГОСИСТЕМА» движется в этом направлении. Мы открыты для сотрудничества».

Сгустки ультрамарина брызжут из-за облаков. Восходит Солнце как Феникс, как новая эра. Эра русского преображения.

«Послушайте, прямо сейчас, на наших глазах совершается четвёртая промышленная революция – «Индустрия 4.0», как её называют. Это сверхбыстрые технологические изменения, минимизация затрат времени и капитала на реализацию инно-

вационных процессов. Лаг между идеей к готовым образцам сплющивается под гигантским давлением мировой экономики. Кто отстал – тот проиграл.

Я упоминал о модели «тройной спирали». Это тесное взаимодействие науки, промышленности и государства. Инновации всё больше становятся продуктом партнёрства. По сути, это кооперативная модель, которая многократно увеличивает

вероятность достижения коммерческого успеха. Страна, применяющая эту модель, уходит в отрыв, наращивает своё лидерство на мировой арене.

Со стороны государства стремление к этому явно ощутимо. Мы со своей стороны тоже не сидим на месте. Помните, в школе при выращивании кристаллов медного купороса для начала процесса нужен затравочный кристалл, то есть не-





обходима сформировавшаяся точка роста. Я о нашем заводе. Уже сейчас вокруг нас аккумулируются структуры, понимающие тренд Индустрии 4.0. Мы этому рады. Всячески готовы способствовать этому процессу.

Я хочу, чтобы, прочитав этот материал, человек навёл смартфон на наш QR-код, перешёл на сайт, посмотрел его и связался со мной. Это будет единственно правильной реакцией. Ведь ваш журнал читают не для того, чтобы скоротать вечер, а для того, чтобы начать действовать».

А за окном уже вечер. День пролетел незаметно. Горят в закатном солнце золотые купола Троице-Сергиевой лавры. Самый большой действующий колокол в России разносит благовест над городом. Благою весть для всей нашей великой страны.

«Хороший удар в голову иногда необходим каждому. Чтобы стряхнуть пыль с серого вещества и перезагрузить когнитивные способности. На ринге нет времени думать. Обдумать всё ты обязан заранее, на шахматной доске. И надевать перчатки уже заряженным, со сформированной стратегией боя. Не всегда получается, но надо стараться делать так. В этом случае даже при тяжёлом стечении обстоятельств, от которого не застрахован никто, у тебя есть преимущество.

Я, например, всегда знаю: у меня в запасе ход ферзём».



«РУСЬ-ТУРБО»: ДОВОДИМ ОБОРУДОВАНИЕ ДО СОВЕРШЕНСТВА



В следующем году «Русь-Турбо» отметит своё десятилетие. Значение этой компании для государства трудно переоценить: на фоне всех вызовов, санкций и ухода зарубежных брендов с российского рынка высококвалифицированные специалисты «Русь-Турбо» продолжают осуществлять сервис газовых и паровых турбин, комплексный ремонт, восстановление и техническое обслуживание основного и вспомогательного оборудования тепловых электростанций в России и в зарубежных странах. Технологические возможности компании позволяют выполнять ремонт всех типов современных паровых и газовых турбин благодаря налаженному процессу импортозамещения и реверс-инжиниринга – главного преимущества предприятия. С чем компания подходит к своему юбилею, какие задачи приходится решать на текущем этапе, рассказывает генеральный директор компании «Русь-Турбо» Олег Дмитриев.



– Какие изменения произошли в работе «Русь-Турбо» с начала текущего года?

– Произошли очень большие изменения. Во-первых, мы значительно увеличили персонал компании, дополнили высококвалифицированными кадрами, – это было необходимо, для того чтобы справиться с текущими задачами. В конце прошлого года мы планировали работы на этот год, и у нас получался достаточно плотный, но при этом хорошо исполнимый график – четыре крупных объекта, не считая мелких. Но когда пришло время начинать работы, заказчики стали сроки передвигать. Кто-то хотел ускориться, а кто-то, наоборот, сделать работу попозже, по собственным причинам. Получилось так, что все четыре крупных проекта совпали по времени. Это был очень серьёзный вызов для компании! Тем не менее за счёт квалификации персонала и повышенной производительности труда удалось эти задачи решить достойно: всё оборудование запущено, всё работает. Нареканий нет. Я считаю, что компания справилась, и вполне успешно.

– 2025 год остаётся непростым для всей страны. С какими новыми вызовами

вам пришлось столкнуться в этом году? Было ещё что-то, что затруднило работу?

– В основном то, что я сказал: наложение графиков друг на друга. Это было действительно очень тяжело для компании, для персонала и для заказчика тоже. Когда намеченные планы ломаются, чаще всего получается плохо. Потому что, как говорится, мы предполагаем, а Бог располагает. Но, как получилось, так получилось. Тем не менее невероятным образом мы эти задачи решили. Да, сейчас непросто: «гуляет» ставка рефинансирования, продолжается общий спад экономики России – всё довольно сложно, но, тем не менее, жить надо, работать надо, и мы справляемся.

– Расскажите об этих крупных проектах, которые вам пришлось делать одновременно.

– Это был капитальный ремонт импортной турбины Siemens на Кемеровском КАО «Азот». Предприятие крупное, работает давно, и оборудование там тоже, прямо скажем, не новое. Это наложило свой отпечаток, потому что оборудование, которое отработало больше 30 лет, требует больше внимания и

больше усилий для выполнения самых обычных работ. Имеется в виду, что даже на простую гайку, убрать которую обычно занимает 15 минут, приходится тратить полдня, потому что она прикипела, пригорела, и приходится откручивать её всеми возможными способами. Время идёт, а работа стоит. Иначе говоря, работа со старым оборудованием требует больше времени и больше усилий.

Следующие два объекта: один в Москве – тоже ремонт паровой турбины Siemens и объект в Новомосковске, Тульская область, химический комбинат, – ремонт редуктора. И вишенка на торте – нефтеперерабатывающий завод компании «Роснефть».

В этом году исполняется уже 8 лет с того времени, как мы сотрудничаем с «Роснефтью». Был большой капитальный ремонт не только турбины, но и компрессора, испытательного оборудования, включая малую паровую турбину ССТ-050 Siemens. Она требовала заводского ремонта, мы демонтировали её с фундамента, привезли к нам на ремонтно-механический завод, полностью выполнили капитальный ремонт и вернули обратно в срок. Запустили – всё успешно работает.

Здесь я хочу подчеркнуть преимущество долгосрочных отношений с предприятиями для обеих сторон. Когда мы уже не первый год работаем с заказчиком, мы знаем свои и его планы на последующие годы, помогаем планировать ремонты, замены и т.п. Заказчик знает, что он всегда может обратиться к сервисной компании по любым вопросам: ночь-полночь, аварийно, что-то случилось – ему всегда помогут. Ну и нам как сервисникам удобно – мы имеем полную информацию об оборудовании компании, запасаем запчасти под этого заказчика, можем оперативно выехать, выполнить ремонт, решить любые текущие задачи. Это действительно хороший пример сотрудничества, такой формат мы рекомендуем всем нашим дорогим заказчикам.

– Есть ли необходимость в увеличении числа сотрудников или расширении производственных мощностей «Русь-Турбо»?

– Мы занимаемся этим непрерывно. В частности, у нас сейчас есть планы по расширению ремонтно-механического завода, в части строительства второго цеха, расширение лаборатории и электротехнического контроля, включая высоковольтные испытания. Компания постоянно развивается, и ту прибыль, которую мы получаем, мы инвестируем в дальнейшее собственное развитие.

– В этом году компания «Русь-Турбо» приняла участие в выставке «ИННОПРОМ». Какие перспективные связи удалось наладить?

– Сейчас пока рано говорить о каких-то видимых успехах по этой выставке, потому что это процесс накопительный. Да, появились новые связи с потенциальными заказчиками, партнёрами, выставка была полезной, интересной, очень много людей подходило к нашему стенду, мы тоже познакомились со всеми участниками выставки, поэтому количество связей и отношений увеличилось. Каждая выставка, в которой мы участвуем, помогает нам развивать свой бизнес и оказывать помощь людям в том, что мы умеем лучше всего.

**«ТРУД СПЕЦИАЛИСТА
ПО РЕМОНТУ
ОБОРУДОВАНИЯ
НЕ СМОГУТ ЗАМЕНИТЬ
НИ ИСКУССТВЕННЫЙ
ИНТЕЛЛЕКТ, НИ РОБОТ –
БЕЗ РУК, БЕЗ ЗНАНИЙ,
БЕЗ КВАЛИФИКАЦИИ НЕ
ОБОЙТИСЬ».**



– Расскажите о новых разработках в области проведения обратного инжиниринга и производства.

– Да, это наша постоянная задача. У заказчиков огромное количество разнообразного импортного оборудования, даже в рамках одного завода зачастую несколько типов. Мы это называем «зверинец»: всякой твари по паре, а иногда и по одной штучке. Поэтому каждый раз, когда мы сталкиваемся с необходимостью перепроектирования, перед нами встаёт новая задача. И она, как правило, не повторяется.

Традиционно мы начинаем с того, что изучаем причины поломки или досрочного выхода из строя необходимого узла. Затем, после анализа неисправности, составляем план и применяем корректирующие меры,

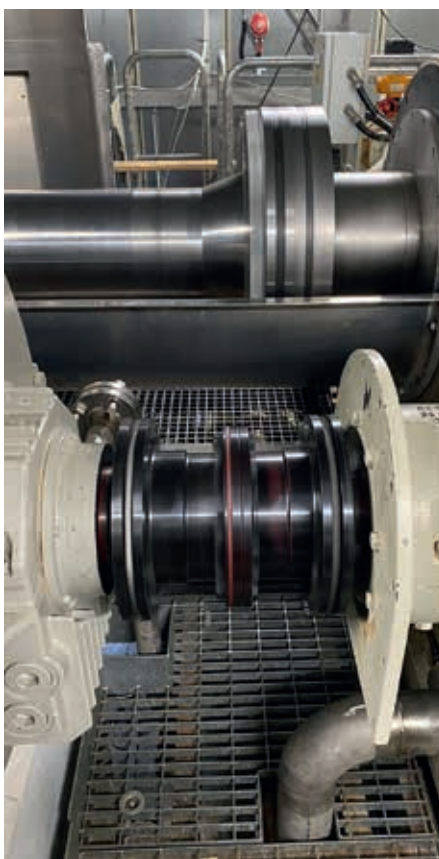
т.е. не копируем деталь, как она была сделана, а заново перепроектируем её. Меняем материалы, меняем вид обработки, термообработки, покрытия, конструктив, например усиливаем какие-то слабые элементы. Идёт большая переработка узла, который должен встроиться в существующую машину и работать более надёжно, чем предыдущий узел, вышедший из строя.

В принципе, импортное оборудование достаточно хорошо сделано, но в этом мире нет ничего идеального. Поэтому даже в хорошем оборудовании есть слабые, ненадёжные узлы. Это всегда проблема роста компании. И слабые узлы вылетают, отказывают в ходе эксплуатации. Заводы собирают статистику по отказам и совершенствуют своё оборудование. Но сейчас сложилась такая ситуация: импортные заводы, которые раньше оказывали поддержку и модернизировали своё оборудование, ушли из России, а их миссию сейчас выполняет компания «Русь-Турбо». Мы доводим в целом неплохое оборудование до совершенства, чтобы не было повторных отказов. И, надо сказать, у нас это получается.

По сарафанному радио к нам часто приходят другие клиенты и просят: мы тоже хотим, как у коллег, сделайте нам так же. Когда мы можем повторить, так редко, но бывает, мы тиражируем уже найденное решение. Но чаще всего, в 90% случаев, это новый поиск, новая разработка. Поэтому каждый новый узел, который мы разрабатываем, это всегда впервые.

– В этом году компания «Русь-Турбо» провела ряд встреч с представителями организаций, обеспечивающих доступ к запасным частям и комплектующим. Как ведётся работа с данными организациями?

– Наш ремонтно-механический завод не может полностью выполнять все операции «под ключ». Часть операций





только от бренда! Есть люди, которые ответственно относятся к своим задачам, есть, по разным причинам, не такие добросовестные и не такие ответственные. Каждый раз, перед тем как заключить контракт с партнёром, мы проводим тщательный аудит. В рамках классификации качества, отзывов других клиентов и т.д. Компаний, которые хотят с нами сотрудничать, много. И мы всегда выбираем, с кем нам комфортнее, надёжнее работать.

– То есть вы можете отказать на основании проведённого аудита?

– Да, безусловно, и мы делаем это время от времени. Когда видим, что есть сомнения, мы проясняем ситуацию: что нам не понравилось, чтобы компания имела возможность отреагировать, а через какое-то время вернуться с новым предложением.

– О каких наиболее крупных проектах, осуществлённых в последнее время, вы могли бы рассказать?

– По-прежнему гордость нашей компании – это запуск газовых турбин пиково-резервного энергетического источника в Республике Беларусь, который обеспечивает надёжную работу белорусской атомной электростанции.

А также это турбины производства Siemens, которые были не до конца смонтированы. После начала СВО Siemens покинул Белоруссию, бросив оборудование. Наша компания выступила в качестве шеф-инженера, т.е. под нашим руководством вместе с коллегами из крупной белорусской компании мы завершили монтаж, наладку и ввод в эксплуатацию современного сложного оборудования.

Я считаю, что этот проект в Белоруссии, после запуска крымских турбин, что тоже было значимо для истории нашей компании, второе крупнейшее достижение.

Ещё раз подчеркну: наш опыт долгосрочного сотрудничества с «Роснефтью» я тоже считаю крупным успехом, крупным достижением в нашем развитии.

– Есть ли тенденция к увеличению числа ваших заказчиков? Растёт ли востребованность ваших услуг?

– Безусловно. Ведь состояние оборудования, которое было поставлено в Россию в период 1990–2000-х годов, а его было много, постоянно ухудшается. Поэтому объёмы работы, глубина ремонта, потребность в запчастях постоянно растёт, и всё это отражается на увеличении числа наших заказчиков.

Мы стараемся соответствовать всем вызовам, непрерывно развиваем своё производство, увеличиваем количество персонала. И всё это для того, чтобы помочь как можно большему количеству наших заказчиков.

технологического процесса мы поручаем нашим партнёрам. Например, ковка, отлив металла, – это мы сделать не можем, это мы заказываем. Крупногабаритная термообработка – тоже обращаемся к нашим подрядчикам. Поэтому часть операций мы поручаем нашим партнёрам, и они помогают нам их осуществить. А также продолжаем развивать отношения с нашими зарубежными партнёрами, работаем по параллельному импорту. В первую очередь это доставка электронных компонентов, которые не производятся в России. Есть какие-то запчасти, элементы, которые либо нерентабельны в производстве, либо требуют больших сроков на обработку и изготовление, мы их тоже можем привезти посредством параллельного импорта,

через дружественные страны. Так что сотрудничество с нашими партнёрами развивается во всех сферах.

– Расширяется ли работа «Русь-Турбо» с предприятиями ближнего зарубежья?

– Сейчас разрабатываются новые контракты с нашими традиционными друзьями – это Белоруссия, Узбекистан, Казахстан. Пока только в этих республиках мы стараемся активно работать. Несколько лет назад сотрудничали с Азербайджаном, сейчас – нет.

– С какими зарубежными партнёрами работать комфортнее?

– Я бы так не делил – на зарубежных и российских. Всё от людей зависит, а не



– Немного провокационный вопрос: как вы считаете, может прийти время, когда ваши услуги как инженеринговой компании не будут востребованы?

– Это невозможно. В нашей сфере ни искусственный интеллект, ни робот не смогут заместить труд инженера и специалиста по ремонту оборудования – тут без рук, без знаний, без квалификации не обойтись.

– То есть такое время не придёт никогда...

– Безусловно, потому что тот же самый компьютер, тот же робот тоже требуют ремонта, обслуживания. Всё равно это будут делать люди.

«БУДУЩЕЕ – ЗА ЯДЕРНОЙ ЭНЕРГЕТИКОЙ. НЕ ТОЛЬКО В РОССИИ, НО И ВО ВСЁМ МИРЕ».

– Насколько перспективна, на ваш взгляд, так называемая зелёная энергетика? Есть ли необходимость развивать её в России?

– С самого начала повестки «зелёной энергетике» я был её категорическим противником. У меня есть отдельные материалы по этому поводу, где я объясняю людям, почему эта зелёная вакханалия – это политиканство, которое, кроме вреда, никакой пользы ни для экономики, ни для людей, ни для экологии не принесёт. Кругом только сплошной вред. Это целая отдельная тема. То есть я – убеждённый противник этого безумия.

Будущее, безусловно, не за «зелёной», а за ядерной энергетикой. Тепловая энергия будет потихонечку уходить, уступая место новым видам энергии. У России во всём мире самые высокие приоритеты именно в ядерной энергетике. На сегодняшний момент мы уже обогнали и Францию, и США – две страны, имеющие ядерную технологию. За этим будущее. Не только в нашей стране, но и во всём мире. И Россия со временем будет поставщиком технологичнейших систем с энергетическими ядерными реакторами нового поколения для других стран. Это и безопасно, и экологично, и абсолютно надёжно. Это я говорю тем, кто вспоминает Чернобыль и Фукусиму. Это уже в прошлом, эти уроки выучены.

– Расскажите о ваших перспективных планах.

– Мы не меняем своей концепции. Пока на рынке находится очень много устаревшего импортного оборудования, наша миссия – поддерживать его в рабочем состоянии так долго, как это возможно.



А если говорить про дальнейшие перспективы, допустим через 10–15–20 лет, это, конечно, переход, а точнее возврат компании «Русь-Турбо» к российской энергетике, включая атомную, и дальнейшее развитие уже в этой области. Тоже сервис, ремонт, монтаж, наладка, но уже российского оборудования, уста-

новленного ещё при Советском Союзе. Наше советское оборудование сейчас работает более чем в 50 странах мира. Будем развивать энергетику не только в нашей стране – это приоритет, но и во всём мире.

Беседовал Вячеслав Колесников



«КАЛАНЧА»: надёжность, испытанная временем, и защита, построенная на инновациях



В наше беспокойное время возникло множество вызовов, о которых несколько лет назад большинство из нас, кажется, и не подозревали. Однако это можно сказать не обо всех – есть специалисты, в чьей компетенции, «надеясь на лучшее, готовиться к худшему». Взять хотя бы область пожаротушения, в частности тушение пожаров в парках РВС после атак беспилотников. Для тех, кто далёк от подобной тематики, поясним, что парки РВС (или резервуарные парки) – это группы наземных вертикальных стальных резервуаров (РВС), предназначенные для приёма, хранения и выдачи больших объёмов различных жидкостей, таких как вода, нефть, нефтепродукты, химикаты или пищевые продукты. Такие парки создаются для удобства учёта, хранения и обеспечения бесперебойной работы промышленных предприятий, нефтебаз, АЗС и других объектов.

Для специалистов такой вызов, как тушение подобных пожаров повышенной сложности, вызываемых сегодня атаками БПЛА, не был неожиданностью. Какие средства и инновации могут противопоставить профессионалы этой напасти, нам рассказали генеральный директор ООО «Каланча» Владимир Александрович Тарасенко и технический директор компании Игорь Анатольевич Прохоров.



КОГДА ОГОНЬ БЬЁТ СВЕРХУ: НОВАЯ ТАКТИКА ЗАЩИТЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕЗЕРВУАРОВ

В современной реальности, где беспилотные летательные аппараты стали фактором производственных рисков, традиционные системы пожаротушения демонстрируют свою уязвимость. Почему? Потому что они создавались для мирного времени и не учитывали сценарии целенаправленных атак. Компания «Каланча» предлагает комплексное решение этой проблемы – автоматические установки газопорошкового пожаротушения (АУГПП), которые уже сегодня защищают стратегически важные объекты по всей стране.

АНАТОМИЯ ПРОБЛЕМЫ: ПОЧЕМУ СТАРЫЕ МЕТОДЫ БЕССИЛЬНЫ ПРОТИВ НОВЫХ УГРОЗ

Чтобы понять преимущества нового подхода, необходимо разобраться в ограничениях традиционных систем. Нормативные документы по пожарной безопасности рассматривают возгорания как результат случайных событий – технических неисправностей или человеческих ошибок. Однако атака БПЛА – это целенаправленное воздействие, создающее одновременно несколько очагов поражения.

Специалисты выделяют три основных сценария развития пожара после атаки беспилотника:

1. **Пожар внутри резервуара** – при поражении крыши и верхней части стенки.

2. **«Стена огня»** – когда пробита стенка ниже уровня жидкости, а горящий нефтепродукт стекает по внешней поверхности.

3. **Комбинированная катастрофа** – происходят оба сценария одновременно.

Особую сложность представляет тушение горячей жидкости на вертикальной поверхности. Пена, эффективная против пожаров внутри резервуара, бессильна против «огненного водопада» на внешней стенке.

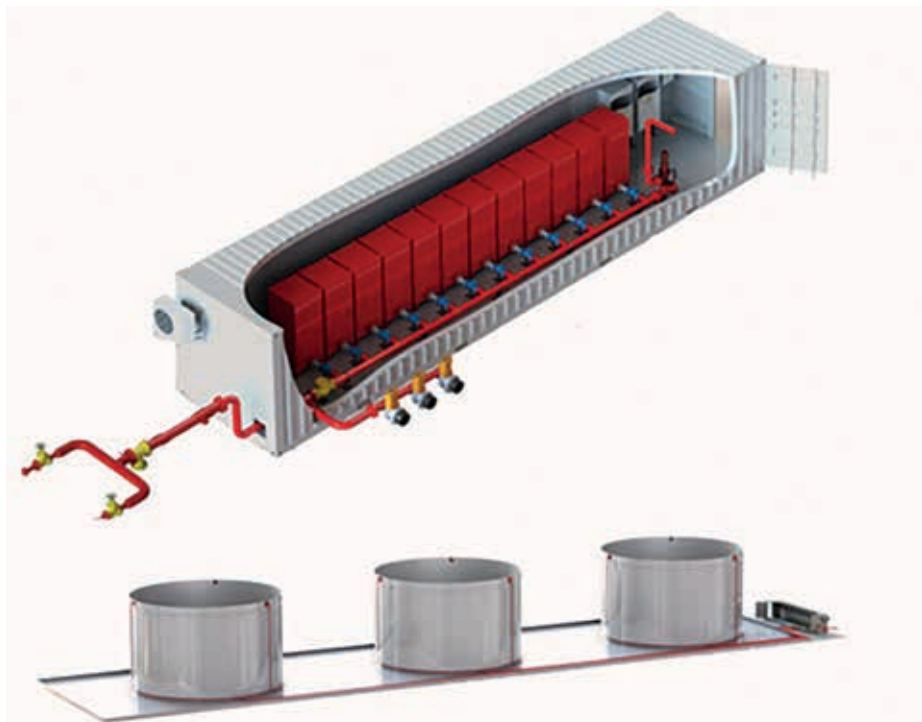
Но и это не все проблемы. Действующие нормативы предусматривают оборудование стационарными системами пожаротушения только резервуаров объёмом свыше 5000 м³. Меньшие ёмкости должны тушить мобильные средства – пожарные автомобили. Однако в условиях воздушной тревоги выезд расчётов невозможен из-за риска поражения личного состава, а задержка с началом тушения часто приводит к полному разрушению резервуара.

Кроме того, практика показывает, что при атаке несколькими БПЛА первый удар часто наносится по системам противопожарного водоснабжения – по насосным станциям и трубопроводам. Это делает невозможным тушение последующих возгораний.

РЕШЕНИЕ: «УМНЫЙ ЩИТ» ДЛЯ КАЖДОГО РЕЗЕРВУАРА

Технология, предлагаемая компанией «Каланча», основана на принципе создания автономной системы защиты для каждого резервуара. Вместо уязвимых централизованных систем мы предлагаем распределённую сеть газопорошковых модулей, способных работать независимо друг от друга.

Основу системы составляют модули МГПП-110-СО2-30-РХ-АВСЕ-У2 собственного производства компании – по сути, это



автономные пожарные расчёты в металлическом корпусе, готовые к работе 24/7.

КОНСТРУКТИВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ

Система включает два типа модулей, решающих разные задачи.

Модули для внутреннего тушения

Оснащены удлиняющими трубопроводами и специальными насадками объёмного тушения. При срабатывании насадки вводятся внутрь резервуара через технологические узлы и заполняют его объём огнетушащим порошком.

Модули для внешней защиты

Комплектуются насадками, формирующими диаграмму распыла в форме плоского сектора. Это позволяет создавать сплошную завесу из огнетушащего вещества, покрывающую всю площадь возможного истечения горячей жидкости.

Количество и расположение модулей рассчитывается индивидуально для каждого объекта с учётом объёма резервуаров, их геометрических размеров и взаимного расположения.

ГЛАВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО – СКОРОСТЬ

Ключевое отличие технологии газопорошкового тушения – невероятная скорость реакции. Сравните:

- нормативная инерционность традиционных пенных систем – 180 секунд;

- время срабатывания АУГПП – не более 1 секунды.

Скорость движения газопорошковой смеси по трубопроводам составляет 50 м/с. Это означает, что буквально через несколько секунд после атаки дрона очаг возгорания будет подавлен и локализован.

Запуск системы возможен тремя способами:

- автоматически – по сигналу тепловых извещателей или датчиков пламени;
- дистанционно – оператором через систему видеонаблюдения;
- вручную – персоналом с безопасного расстояния.

**Надёжность,
испытанная
временем.**



Защита, построенная на инновациях.

ПРЕИМУЩЕСТВА, КОТОРЫЕ ВАС ЗАЩИЩАЮТ

Живучесть системы

Модульная архитектура обеспечивает устойчивость системы к частичным повреждениям. Даже при выходе из строя нескольких модулей остальные продолжают функционировать.

Быстрое развёртывание

Технология позволяет оборудовать объекты эффективной противопожарной защитой без капитального строительства и реконструкции. Модули поставляются как серийные изделия и могут быть установлены в кратчайшие сроки.

Полная законодательная поддержка

Все компоненты системы сертифицированы по ТР ЕАЭС 043/2017. Использование АУПП разрешено нормативными документами: СП 155.13130.2014, СП 485.1311500.2020, ВНПБ 74-22.

Эффективность, подтверждённая испытаниями

Технология успешно прошла натурные огневые испытания на полигоне Оренбургского филиала ФГБУ ВНИИПО МЧС России.

Адаптивность к любым условиям

Модули являются взрывозащищёнными и могут эксплуатироваться во взрывоопасных зонах. Температурный диапазон позволяет использовать их по всей европейской части России без дополнительного утепления.

Гибкость применения

После нормализации обстановки оборудование может быть демонтировано и использовано для защиты других объектов:

насосных станций, сливо-наливных эстакад и т.п.

ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ: КОМБИНИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ

Специалисты «Каланчи» уже работают над системами следующего поколения – комбинированными установками, которые обеспечат не только тушение, но и предотвращение повторных возгораний.

Предлагаемый алгоритм:

- мгновенное тушение пожара газопорошковыми модулями;
- заливка пролива пеной низкой кратности для предотвращения повторного возгорания.

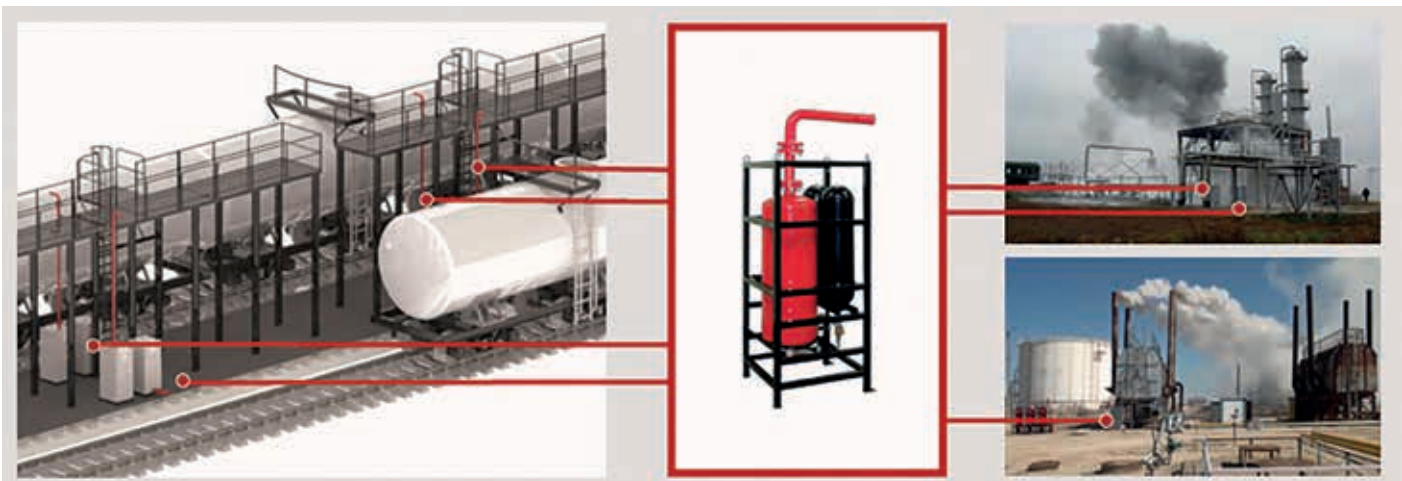
Такое решение позволяет значительно снизить расход пенообразователя и организовать подачу пены с помощью дистанционно управляемых средств, исключая риск для персонала.

ПОЧЕМУ ВЫБИРАЮТ СРЕДСТВА ПОЖАРОТУШЕНИЯ КОМПАНИИ «КАЛАНЧА»?

«Каланча» предлагает не просто оборудование, а комплексную услугу:

- проектирование системы с учётом особенностей вашего объекта;
- поставку сертифицированных модулей собственного производства;
- шеф-монтаж и пусконаладочные работы;
- техническое сопровождение и сервисное обслуживание.

Наши модули МГПП-110-СО2-30-РХ-АВСЕ-У2 – это результат многолетних ис-



УЖЕ СЕГОДНЯ ВАШИ РЕЗЕРВУАРЫ МОГУТ БЫТЬ ПОД НАДЁЖНОЙ ЗАЩИТОЙ. НЕ ЖДИТЕ, ПОКА УГРОЗА СТАНЕТ РЕАЛЬНОСТЬЮ, – ДЕЙСТВУЙТЕ НА ОПЕРЕЖЕНИЕ.

следований и испытаний. Каждый модуль представляет собой законченное техническое решение, готовое к немедленному применению.

ВЫВОД: ЗАЩИТА, КОТОРАЯ РАБОТАЕТ НА ОПЕРЕЖЕНИЕ

Применение установок газопорошкового пожаротушения для защиты резервуарных парков – это не просто замена старых систем на новые. Это принципиально иной подход к безопасности, учитывающий современные риски.

Даже при частичном срабатывании система значительно снижает интенсивность

горения, увеличивает время до развития катастрофы и повышает шансы на успешную ликвидацию пожара. Это позволяет минимизировать ущерб и сохранить объект.

Для получения подробной консультации и расчёта стоимости оборудования для вашего объекта обращайтесь в ООО «Каланча».

Наш почтовый адрес: 141310, Московская обл., г. Сергиев Посад, г.о. Сергиево-Посадский, ул. Пионерская, д. 6, помещ. 2.

8-985-315-85-37

etarasenko@kalancha.ru



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ROBBOX ЛЕОНИД ПОЯНДАЕВ: «Строим склады будущего уже сегодня!»



С Леонидом Пояндаевым, генеральным директором Акционерного общества «Роббокс», входящего в ГК «Бережливый склад», мы обсудили ряд ключевых вопросов – от философии до сроков внедрения, окупаемости, «зелёной» эффективности и экспортной стратегии. Мы узнали о гибкой автоматизации, AI-платформе, опережающей трансформации складов и о многом другом.

– Компания ROBBOX – одна из составляющих ГК «Бережливый склад». Насколько значима её роль? Когда родилось это направление и какую позицию оно занимает в группе?

– АО «Роббокс» возникло в ответ на системные ограничения отрасли, а именно – на ручные операции, простои, потери на стыках процессов. Мы объединяли проектирование, строительство, оснащение и эксплуатацию складов и видели, как компаниям не хватает сквозной управляемой технологии. Так родилась идея собственной платформы и полного набора решений:

от инженерии до ПО. Сегодня ROBBOX – ключевой технологический драйвер Группы: мы формируем стандарты гибкой автоматизации, задаём методологию и обеспечиваем масштабирование решений для клиентов по всей стране.

– Есть ли у ROBBOX девиз? Как вы формулируете свою миссию?

– Наш девиз: «Строим склады будущего уже сегодня!». Миссия – сделать высокие технологии практичными, а именно – соответствующими текущим реалиям кадрового дефицита, растущим требованиям

к эффективности труда, требованиям технологического суверенитета к локализации решений по производству и поддержке, а также гибкой по конфигурации и предсказуемой по экономике. То есть мы продаём не «железо», а результат – управляемую производительность и устойчивую эффективность склада.

– Вы продвигаете концепт гибкой автоматизации и критикуете подход «100% автоматизации любой ценой». В чём баланс между человеком и роботом и почему он критичен для эффективности?

– Баланс – в разделении ролей. Автоматизированное оборудование и системы управления берут на себя повторяемые и тяжёлые операции, человек – контроль, тактические решения, работу с исключениями. Мы внедряем модульные решения поэтапно, без остановки склада: от механизации отдельных зон до полной роботизации. Такой подход снижает CAPEX (капитальные затраты компании на приобретение, создание или модернизацию долгосрочных активов) на входе, ускоряет запуск и устраняет «бутылочные горлышки» на стыках процессов.

– Вы заявляете о рекордных сроках внедрения: 3-9 месяцев против среднеотраслевых 18-24. За счёт чего достигается такая скорость?

– На это влияют три фактора. Во-первых, собственная инженерная и монтажная база полного цикла. Во-вторых, библиотека готовых технологических модулей: конвейеры, лифты, роботизированные тележки, мезонины, стеллажи, типовые интерфейсы. В-третьих, методология внедрения на принципах бережливого производства. Начинаем с аудита процессов, убираем потери, затем накладываем технологию. В результате мы сокращаем путь «проектирование – поставка – пусконаладка – стабилизация», от одного до трёх кварталов.

– Вы позиционируете себя как стратегического партнёра, а не как поставщика. Как выглядит это на практике – в моделях «Трансформация под ключ» и «Стратегический альянс»?

– В «Трансформации под ключ» мы берём ответственность от обследования и проектирования до достижимости KPI: производительность, точность, время цикла, доступность оборудования. В «Стратегическом альянсе» совместно с клиентом планируем развитие инфраструктуры на годы вперёд,

с дорожной картой релизов, гибридными схемами CAPEX/OPEX и SLA на поддержку. Во всех моделях мы отвечаем не за поставку техники, а за бизнес-результат.

– ROBBOX AI WCS + RMS построена по принципу AI-first. Что это даёт на практике по сравнению с системами, в которые ИИ добавляют постфактум? Можно пример?

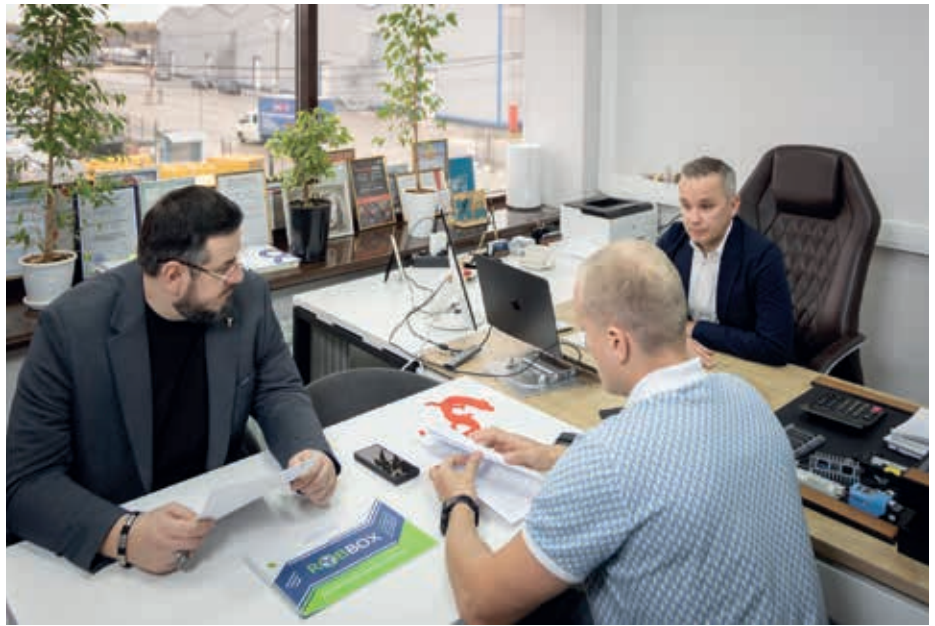
– AI-first означает, что алгоритмы оптимизации потоков и расписаний – в ядре платформы, а не в качестве надстройки. ROBBOX Control System управляет маршрутами, очередями, буферами и скоростями в реальном времени, она самообучается на данных эксплуатации, что существенно повышает эффективность системы икратно повышает диагностические возможности для предупреждения несоответствий. В одном из проектов скорость отбора выросла с ~180 до ~260 ед./час без дополнительного «железа», только за счёт алгоритмов маршрутизации и оркестрации оборудования.

– Вы подчёркиваете вендор-независимую интеграцию. Насколько сложно заставить оборудование разных производителей работать как единый организм под управлением вашей AI-WCS-системы?

– Это непросто, ведь протоколы, сигналы, допуски, особенности приводов и оптических устройств различаются. Мы решаем задачу слоем унифицированных интерфейсов и библиотекой драйверов. Благодаря этому мы интегрируем конвейеры, лифты, шаттлы, тележки разных производителей в единый контур и можем реанимировать оборудование, оставшееся без поддержки иностранных вендоров.

– Вы заявляете о самообучении и ежемесячном приросте эффективности. Как это выглядит для клиента? Приведите пример метрики?

– Клиент видит это как регулярные безостановочные улучшения, система пере-



считывает матрицу маршрутов, балансирует нагрузки, снижает холостые ходы. На практике растут скорость отбора/комплектации, точность маршрутизации, сокращаются время цикла и энергопотребление. В реальном кейсе прирост производительности до ~260 ед./час достигнут исключительно алгоритмически – данные эксплуатации стали топливом для оптимизатора.

– Ключевой аргумент – окупаемость 12-18 месяцев. Какая бизнес-модель (CAPEX, OPEX/подписка или гибрид) пользуется сейчас наибольшим спросом и почему?

– До настоящего времени мы были сторонниками CAPEX-моделей, но текущие рыночные условия и желание выстраивать долгосрочные отношения с клиентами меняют наши предложения на гибридные, например CAPEX на оборудование + OPEX/подписка на программную платформу и поддержку. В проектах, где поставляется оборудование с нашего склада, начинаем

предлагать полные OPEX-модели, в том числе с привлечением лизинговых компаний. Это снижает входной барьер, ускоряет одобрение сделок и оставляет гибкость для масштабирования поставляемых решений. Для среднего бизнеса аренда оборудования и подписка на ПО помогает начать быстрее, а для крупных она удобна как предсказуемые операционные расходы со SLA.

– В модели «Трансформация под ключ» вы упоминаете гарантии производительности. Что именно гарантируете и как это закрепляется юридически?

– Фиксируем KPI в договоре и протоколе приёмки, а именно ед./час по зонам, точность маршрутизации/отбора, доступность оборудования, время реакции на инциденты. Базируемся на испытаниях и нагрузочном моделировании, прописываем методику измерений и ответственность сторон. Система после сдачи продолжает самообучаться: KPI не только удерживаются, но и растут в ходе эксплуатации.





– Согласно вашим данным, производительность труда достигает 300 ед./час против отраслевых 100. За счёт чего достигается такой трёхкратный рост?

– Не всегда это так, зачастую и выше. Это происходит за счёт работы системы, а не отдельной «железки», где наша WCS координирует весь поток как единый организм и исключает потери на стыках операций, обеспечивая сквозную маршру-

тизацию (синхронную работу конвейеров, лифтов и тележек, умное распределение заданий, оптимизацию слотов и буферов, а также эргономику рабочих мест, включая экзоскелеты).

– Пилотная программа – низкий риск. Какой самый показательный «пилот», переросший в полномасштабный проект, и какие результаты были в нём достигнуты?

– Показательный пример, когда на «пилоте» мы развернули конвейерную систему в многоуровневом комплексе свыше 10 000 м². За 3 месяца получили +60% к производительности без увеличения штата, а после масштабирования – рост примерно в 2,5 раза. Важно, что переход к промышленной эксплуатации прошёл без остановки склада.

– Многие конкуренты тоже делают ставку на российские решения. В чём ваше технологическое преимущество перед отечественными поставщиками, особенно после ухода западных вендоров?

– Преимуществ как минимум три! Первое – AI-first ядро управления потоками, изначально спроектированное под самообучение и real-time оптимизацию. Второе – вендор-независимая интеграция и вторая жизнь для оборудования в наличии, выведенного из эксплуатации после ухода западных поставщиков (занимавших более 90% рынка). Третье – собственные инженерные мощности и скорость внедрения 3-9 месяцев, что вдвое-втрое быстрее рыночных сроков. Мы опираемся на российскую школу, локализованные решения и сервис, а также на статус резидента «Сколково».

– Ваша платформа готова к будущему. Какие тренды роботизации складов наиболее перспективны на горизонте 2-3 лет и как ROBBOX готовится к ним уже сегодня?

– Мы видим три магистральных направления.





Первое – тотальная оркестрация работы склада, основанная на AI. В ней WCS-платформа – как «мозг», управляющий смешанным парком техники (AMR/AGV, конвейеры, лифты, дроны, экзоскелеты), пулами заданий и маршрутов.

Второе – гибридные архитектуры, а именно – плотные мезонинные решения, шаттловые системы, мобильные роботизированные устройства, в том числе гуманоидного типа с применением технического зрения и микрозоны сборки заказов с динамическими правилами.

Третье – «зелёная» эффективность: энергооптимальные режимы, модернизация вместо утилизации, снижение углеродного следа. Все три направления уже закладываем в текущие проекты.

– Вы указываете на снижение энергопотребления примерно на 30% и вторую жизнь для оборудования. Как решения ROBBOX помогают клиентам экономить и становиться «зеленее»?

– Алгоритмы выравнивают нагрузку, убирают холостые ходы и пиковые просадки, оптимизируют работу приводов и траектории. Там, где возможно, модернизируем существующие линии, а не меняем их целиком – это и меньшее энергопотребление, и меньший объём утилизации. В результате клиент получает двойной эффект: снижение счёта за энергоресурсы и реальный экологический вклад.

– Автоматизация часто вызывает опасение сокращения рабочих мест. Как ваше

решение создаёт безопасные условия труда и повышает квалификацию персонала?

– Мы меняем структуру занятости: тяжёлые и монотонные операции берут на себя машины, а люди переходят на контроль качества, настройку и аналитику, на обучение AI-моделей. Внедряем экзоскелеты и эргономичные рабочие места, снижаем травматичность. Параллельно обучаем персонал работе с новой техникой и ПО – это рост квалификации, а не вытеснение.

– Каким вы видите ROBBOX через 5 лет – по географии, технологиям и позиции на рынке?

– Географически – вся Россия и страны ЕАЭС, с последующим выходом на рынки Азии. Технологически – дальнейшее развитие AI-оркестрации, расширение парка собственных роботов и модулей, более глубокая интеграция с ERP/WMS и системами планирования. По позиции – один из лидеров рынка гибкой автоматизации, эталон скорости внедрения и предсказуемости экономического эффекта.



НАША СПРАВКА:

АО «Роббокс» – российская технологическая компания, входящая в ГК «Бережливый склад».

Специализация: проектирование и внедрение комплексных решений по автоматизации и роботизации складских бизнес-процессов, включая конвейерные и лифтовые системы, мезонинные конструкции, мобильные роботизированные тележки, экзоскелеты и AI-платформу Robbox Control System.

Компания локализована в РФ, практикует вендор-независимую интеграцию, поддерживает модернизацию существующего парка оборудования и является резидентом инновационного центра «Сколково». Сильные стороны: скорость внедрения (3-9 месяцев), модульность решений, гибридные модели CAPEX/OPEX и гарантии по KPI.



ЛЮДИНОВСКАЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПЛОЩАДКА «УЛЬТРАДЕКОР» – уникальный комплекс глубокой переработки низкосортной древесины, не имеющий аналогов в США, Китае и Европе

В 2025 году Калужская область в Национальном рейтинге инвестиционной привлекательности вошла в ТОП-5 среди регионов страны, тогда как 5 лет назад занимала лишь 8-е место. Одной из причин такого успеха стало поступательное развитие драйвера промышленной сферы региона – деревообрабатывающего комплекса, флагманом и ключевым инвестором которого является компания «Ультрадекор».

Ещё в феврале 2025 года на официальной встрече в Кремле губернатор Калужской области Владислав Шапша доложил Президенту РФ Владимиру Путину о достижениях в деревообработке и крупных инвестициях в переработку древесины в регионе.

«На юге Калужской области за 4 года иностранный инвестор вложил 75 млрд рублей. Уже четвёртый завод мы открываем, а глубокая переработка низкокачественной древесины продолжается», – сообщил Владислав Шапша.

Президент отметил важность поддержки компаний отрасли, учитывая сложности мировых рынков и реализацию продукции: «Нам нужна переработка внутри страны, что полностью соответствует нашим стратегическим целям», – заявил глава государства.

РАЗВИТИЕ КЛАСТЕРА

Крупнейший деревообрабатывающий кластер в стране на юге Калужской области начал формироваться в 2019 году, когда компания «Ультрадекор» стала резидентом особой экономической зоны «Калуга». За это время инвестор реализовал несколько амбициозных проектов, успешному запуску которых не помешали ни ограничения, связанные с пандемией, ни западные санкции.

2021 год – производство МДФ и ЛМДФ. Инвестиции составили 21,7 млрд руб., было создано 293 прямых и 2930 не прямых рабочих мест.

2022 г. – производство бумаги-основы для декоративной печати. Инвестиции составили 14 млрд руб., создано 65 прямых и 650 не прямых рабочих мест.

2023 г. – производство декоративной и импрегнированной бумаги, CPL-пластиков. Инвестиции составили 6,8 млрд руб., создано 248 прямых и 2480 не прямых рабочих мест. Мощность выпускаемой продукции впечатляет: 24 тыс. тонн декорированной бумаги, 130 млн м² импрегнированной бумаги, 5 млн м² CPL-пластиков.

Значение запуска линий по производству МДФ и стратегически важного направления по выпуску и печати декоративной бумаги сложно переоценить. Это позволило России стать самодостаточной в производстве декоративной бумаги, полностью заменившей импорт из ЕС, и обеспечило экспорт. Отдельно стоит отметить производство CPL-пластиков толщиной от 0,15 мм. Запуск линий стал важным этапом для отрасли.



В апреле 2025 года состоялось торжественное открытие крупнейшего в мире производства ДСП/ЛДСП с участием президента России (запуск по телемосту). Инвестиции составили более 25 млрд руб., было создано 154 прямых и 1540 не прямых рабочих мест. Мощность – более 1,2 млн м³ в год. Особенностью производства является полная автоматизация производственных процессов.

«Четвёртое производство мы планировали запустить в прошлом году, но из-за санкций задержались поставки оборудования. Тем не менее мы не отказались от планов. Установить современное оборудование в такие сложные времена – дорогого стоит. Это крупнейшая комплексная площадка в мире в нашей отрасли», – отмечает Ардашер Курбанов.

Экономический эффект подтверждает губернатор Владислав Шапша: «На юге Калужской области сформировался целый кластер переработки низкосортной древесины. Это уже дало серьёзный импульс: в 2024 году промышленное производство в регионе выросло на 10%, по темпам роста мы вышли на 4-е место в России и на 1-е в ЦФО. Большая заслуга в этом принадлежит компании «Ультрадекор»».

СЛОЖНОСТИ И РЕШЕНИЯ

Для обеспечения бесперебойной работы и преодоления дефицита импортных запчастей «Ультрадекор» внедрил комплексную систему инженерной поддержки. Мобильные лаборатории – это команды высококвалифицированных специалистов на микроавтобусах, оснащённые профессиональным диагностическим и ремонтным оборудованием. Они позволяют оперативно реагировать на внештатные ситуации, проводить диагностику и ремонт оборудования прямо на площадке. Конструкторское бюро позволяет самостоятельно изготавливать необходимые детали и узлы, что снижает зависимость от внешних поставщиков и обеспечивает непрерывность производственных циклов. Планируется оказывать поддержку и другим производствам, сталкивающимся с дефицитом комплектующих.





СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Кадровая политика компании обеспечивает официальную занятость, профессиональное обучение и возможности карьерного роста для жителей Людиново и ближайших населённых пунктов. Участие в федеральной программе «Профессионалитет» и регулярные экскурсии на производство для школьников и студентов помогают молодёжи в профессиональном самоопределении. Особое внимание уделяется поддержке подшефных учебных заведений: под патронажем компании находятся 5 школ Калужской области, которым оказывается помощь в ремонте зданий, приобретении учебной литературы и строительстве спортивных объектов. Также компания уже несколько лет поддерживает Людиновскую школу-интернат для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И РАБОТА С МОЛОДЁЖЬЮ

Особое внимание уделяется вопросам охраны окружающей среды: все производственные процессы проходят экологическую экспертизу и санитарно-гигиеническую оценку. Дважды в год компания выступает организатором и участником экологических акций в Калужском регионе, высаживая от 10 000 до 20 000 саженцев различных пород



деревьев. В акциях участвуют все желающие: активно принимают участие школьники, а также сотрудники компании с семьями. Компания поддерживает молодёжные проекты и сотрудничает с молодёжными организациями, формируя у молодёжи любовь к природе, родному краю и уважение к культурному и природному наследию России.

УЧАСТИЕ В ЖИЗНИ РЕГИОНА

«Ультрадекор» входит в число крупных налогоплательщиков Калужской области, принимает участие в программах социального развития, благоустройства и в инфраструктурных проектах. Оказывает адресную помощь жителям, поддерживает спортивные и культурные мероприятия, в том числе является организатором турниров по самбо и дзюдо. Компания активно сотрудничает с органами власти и местным самоуправлением, участвует в совместных инициативах, направленных на улучшение качества жизни как в Людиново, так и в других районах региона. «Ультрадекор» – технологически развитое и социально ответственное предприятие с долгосрочными планами работы на территории Калужской области.

МАСШТАБЫ И ГЕОГРАФИЯ

«Ультрадекор» представлен шестью производственными площадками в пяти регионах России: в Калужской, Пензенской, Смоленской, Московской областях и Башкортостане; с 2002 по 2025 год реализовано 29 инвестиционных проектов на сумму 202 млрд руб., создано более 3100 прямых и 31 000 не прямых рабочих мест, объём производства древесных плит составляет 5 млн м³ в год, производство декоративной бумаги – 31 000 тонн в год, при этом около 30% продукции экспортируется в страны Центральной Азии, Закавказья, Иран и Ирак.



СЕРГЕЙ СКРЯБИКОВ, L-SYSTEMS: «За нашим именем уже сегодня стоят реальная ценность и репутация надёжного партнёра, а через 5 лет они помножатся на пять!»



В сфере высоких технологий сегодня редко встретишь российские компании, которые с одинаковым успехом занимаются и сборкой телевизоров, и разработкой искусственного интеллекта для кол-центров, и строительством дата-центров. Российская L-Systems – именно из таких редких универсальных игроков. Гибкая бизнес-модель, позволяющая одновременно вести контрактное производство для других и продавать собственную продукцию, развивать классическую системную интеграцию и экспериментировать с блокчейном, – это про L-Systems.

Какова внутренняя логика и стратегические цели этого многопрофильного холдинга? Об этом нам рассказал генеральный директор компании Сергей Скрябиков.

– Сергей Алексеевич, расскажите немного о своей компании: о её истории, специфике, сегодняшнем дне?

– Наша компания называется L-Systems. На рынке мы уже 15 лет, были созданы на заре развития IT-сервисов, в частности аутсорсинга и аутстаффинга персонала. Большой и очень ценный навык, который мы приобрели за это время – это доставка и внедрение тяжёлого оборудования. Речь идёт о серверах, видеокамерах, системах контроля и управления доступом (СКУД), телефонии, АТС, коммутаторах, а также о софтверных решениях – виртуализации, программных АТС, различных CRM. То есть мы изначально охватывали полный спектр

IT-инфраструктуры. После возникновения компания активно начала внедрение на российский рынок и, что важно, до сих пор не просто существует, а гармонично чувствует себя в потоке времени, постоянно адаптируясь.

Приобретённые компетенции позволили нам выстроить тесную коллаборацию с различными вендорами, дистрибьюторами и производителями софта, успешно, скажем так, развивать с ними бизнес, постоянно меняясь под текущие реалии. В конечном итоге этот опыт позволил нам создать собственную CRM-систему, которой мы сейчас активно пользуемся сами и которую развиваем как продукт.

Как любой жизнеспособный системный интегратор, мы постоянно меняемся и приспособляемся: к новой логистике, к сложным условиям получения лицензий на уже закупленное европейское оборудование, к параллельному импорту. И, конечно, к уходу с рынка тех глобальных игроков, которые долгое время задавали стандарты качества, гарантий и вселяли уверенность в надёжности и долговечности оборудования.

Сегодняшний день компании – это целый конгломерат компетенций. Мы входим в список IT-компаний, аккредитованных Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, у нас есть собственное програм-

мное обеспечение, которое мы развиваем и на котором хорошо зарабатываем. У нас есть саморегулируемая организация (СРО), позволяющая нам производить все виды монтажных работ по СКУД, видеонаблюдению и слаботочным системам. Мы полагаем сильным техническим отделом, который обслуживает мощные инфраструктуры в крупных холдингах. Есть свой штат программистов-разработчиков, которые поддерживают и развивают наше ПО.

Имеется мощный отдел маркетинга, который в том числе использует наше ПО для решения внутренних и внешних задач. Кроме того, мы не остались в стороне от современных трендов: мы входим в реестр майнеров, и всё, что связано с блокчейном, нам не чуждо. Мы даже написали собственную систему мотивации на блокчейне Solana. Также у нас есть собственные мощности и дата-центр, который выполняет задачи как по хранению серверного оборудования и предоставлению облачных вычислений, так и по майнингу криптовалюты – всё это абсолютно легально, на официальной основе. Вот такая многогранная у нас компания!

– Есть ли у неё девиз, слоган?

– Да, конечно. Наш девиз звучит так: «Наши партнёры, клиенты, сотрудники всегда на пике инноваций!». Для нас информационные технологии – это не просто инструменты, поэтому мы стремимся делиться с любовью к IT с максимальным количеством людей.

– Вы одновременно развиваете контрактное производство (B2B-услуга), и прямые продажи готовых продуктов (B2B/B2C). Не возникает ли здесь конфликта интересов? Например, не боитесь ли вы, что ваш заказчик на контрактное производство станет вашим конкурентом на рынке? И какова главная синергия: вы производите для себя то, что потом продаёте, или продажами закрываете избыток мощностей?

– Здесь хотелось бы пояснить, что конфликт интересов вряд ли возникнет, и вот почему. Наше контрактное производство в России и торговые марки, которые мы производим в Китае (под брендом STM Kangbo мы выпускаем телевизоры, телефоны, видеокамеры, планшеты, ноутбуки, мониторы, коммутаторы), – это немного разные «игровые поля». С китайскими партнёрами мы работаем уже много лет, с некоторыми отношениями длятся 10–12 лет, и мы досконально понимаем весь цикл производства – от концепции до получения товара клиентом. Это отлаженный и предсказуемый процесс.

Что касается контрактного производства в России, здесь мы видим себя скорее в роли коннекторов, своего рода «посольского бюро» для бизнеса. Мы предлагаем услуги по разработке документации, консалтингу, помогаем в общении с Торгово-промышленной палатой и Минпромторгом,

в заполнении заявок на включение в реестр промышленной продукции. И, соответственно, мы предоставляем площадку для сборки оборудования на территории России, а также услуги по подбору комплектующих для пайки электроники в разрабатываемом устройстве. Таким образом, прямая конкуренция между этими двумя направлениями маловероятна, так как они ориентированы на разные рынки и различные бизнес-модели. Синергия заключается не в перетоке мощностей, а в универсальности нашей экспертизы: глубокое



понимание полного цикла производства, от компонентной базы до конечного продукта, которое мы можем применять как в услугах для партнёров, так и в развитии собственных брендов.

– Вы указываете, что разрабатываете устройства под задачи бизнеса. Что именно входит в эту разработку? Это в большей степени подбор и кастомизация готовых компонентов или у вас есть собственная команда, которая занимается схемотехникой и программированием, создавая по-настоящему уникальные продукты?

– Это выражение следует понимать в более широком контексте – как разработку решения от бизнес-задачи. Если мы говорим о программных решениях, мы не просто подбираем ПО и тонко его настраиваем. Самое сложное и ценное – это интеграция в бизнес-процессы, помогая бизнесу выйти на чётко отлаженные метрики. Мы стремимся к тому, чтобы не было ситуаций, когда работа сделана ради работы, или внедрено экономически нецелесообразное решение, которое должно было сэкономить деньги или дать преимущество, а на деле превратилось в чемодан без ручки и лишь потребляет временные и материальные ресурсы. Уже имея опыт на рынке, мы находим решение, договариваемся, понимаем его реальную стоимость, чтобы не было оверпрайса, и интегрируем его так, чтобы бизнес не страдал, а сотрудники, привыкшие годами работать по-старому, почувствовали облегчение от нового инструмента.

Что касается аппаратных, «железных» решений, в первую очередь мы смотрим на доступность компонентов, возможность будущих обновлений, лицензионную чистоту, наличие и качество техподдержки. Мы берём с рынка только то, что действи-

тельно доказало свою надёжность в эксплуатации и имеет гарантийную поддержку, потому что за этот выбор нам же и отвечать впоследствии. Разводить «зоопарк» оборудования мы не готовы. У нас есть скиллы, сертификаты, статусы «золотых партнёров» у определённых вендоров, которые рекомендовали себя на рынке. Мы знаем их возможности и пределы, поэтому можем стратегически подобрать бизнесу то устройство, которое будет оставаться актуальным и работать на максимуме своих возможностей в течение 3–5 лет, до следующего планового обновления.

– Часто вхождение в реестр Минпромторга – это «билет» на рынок госзаказа. Насколько сегодня этого достаточно для победы в тендерах? Или это стало базовым требованием, а реальное преимущество вы строите на чём-то другом, например на сервисе, на сроках или на уникальных предложениях, которые вы можете обеспечить благодаря контрактному производству?

– С тем, что реестр Минпромторга – это серьёзный «билет» на рынок ГЗ и КЗ, я полностью согласен. Для оборудования, которое не имеет особых настроек и является, по сути, товаром массового спроса, факт нахождения в реестре и статус российского производителя зачастую является ключевым и единственным конкурентным преимуществом, которое и позволяет победить в тендере.

Однако, если мы говорим о более сложной электронике, допустим, тех же видеокамерах, которые имеют десятки параметров и должны удовлетворять специфические потребности заказчика, – здесь начинаются, скажем так, настоящие «чудеса», и одного наличия в реестре становится недостаточно. Созданный и внесённый в реестр условный телевизор или камера имеет определённый набор характеристик. Но рынок и технологии не стоят на месте: параметры меняются, улучшаются, модернизируются. Найти заказчика, чьи требования на 100% совпадут с зафиксированными параметрами, становится крайне сложно. Поэтому наша стратегия для сложных технических продуктов – это работа под конкретного заказчика и под конкретный объём. То есть реальное преимущество мы строим на гибкости, глубоком понимании потребности заказчика и возможности предложить то самое уникальное решение, которое закрывает его задачу, а не просто соответствует формальным критериям реестра.

– Рынок камер и телефонов довольно насыщен. Как вы избегаете конкуренции по цене? Делаете ставку на их интеграцию в свои же комплексные решения (например, «камера + ПО для аналитики» или «телефон + CRM»), где ценность уже не только в самом устройстве, а в связке?

– Безусловно, рынки камер и телефонов очень насыщены, избежать конкуренции по

цене не получается, потому что это богатые рынки с высокой прозрачностью цен. Но сейчас они требуют новых интеллектуальных решений, и здесь мы как раз работаем над поиском наиболее интересных заказчиков и коллабораций.

По второй части вопроса: вы абсолютно правы в своей догадке! Если это телефон, для нас он не только «трубка», но и целый комплекс услуг: подбор под задачи заказчика среди аналогов, настройка, установка, интеграция в существующую инфраструктуру связи. Для этого необходим серьёзный технический отдел, способный экспертно объяснить, какой девайс и почему действительно нужен клиенту. С камерами ситуация аналогичная, но ещё более показательная. Нам помогает то, что у нас есть собственная сильная монтажная команда, которая уже имеет свою клиентскую базу и предлагает нашу продукцию к установке. Это один из успешных каналов сбыта.

Но главная ставка – это именно интеграция и комплексные решения. У нас достаточно плотные контакты и уже реализованные проекты с крупными российскими вендорами в области машинного зрения и видеоаналитики. Наши камеры интегрируются в их системы. Мы хорошо разбираемся в видеоаналитике, в паттернах поведения. Это позволяет нам сразу, под конкретные бизнес-задачи клиента, подобрать не просто камеры, а целый комплекс: какие паттерны отслеживать, какой сервер аналитики для этого нужен, какой бюджет потребуется. И, отталкиваясь от возможностей бизнеса, мы подбираем максимально эффективное решение, но всегда с заделом на будущее масштабирование. Таким образом, ценность смещается с цены устройства на ценность всего решения, которое решает бизнес-задачу.

– Заявленный приоритет «Телефония и ИИ» звучит очень перспективно. У вас уже есть готовые кейсы? Можете привести пример: что именно ИИ делает для телефонии? Например, это голосовые помощники для кол-центров, анализ разговоров или предиктивная аналитика на основе кол-данных?

– Да, у нас уже есть реализованные и работающие кейсы, приносящие измеримый экономический эффект. Мы делаем ставку на то, чтобы с помощью ИИ автоматизировать бэк-офис и административно-управленческий персонал, так как это очень весомая часть себестоимости продукта в тех компаниях, с которыми мы работаем. Мы внимательно смотрим на эту нагрузку и ищем способы её снижения.

Например, в одной компании в отделе делопроизводства, где множество сотрудников вручную занимались перекладыванием и обработкой документов, с помощью технологий машинного зрения мы смогли сократить их количество с 10 человек, обрабатывавших порядка 800–1000 документов в день, до двух. Это был большой успех. В другой компании мы полностью заменили отдел технического контроля или контроля качества на искусственный интеллект. Проект был сложный, но для компании содержание такого важного, но не генерирующего прямых продаж отдела, было тяжёлой ношей. Сейчас они вздохнули с облегчением, причём функция контроля не пострадала, а в чём-то даже стала лучше. Мы настраиваем ИИ так, чтобы в некоторых моментах он работал лучше человека, а если не получается, дорабатываем его или оставляем в помощь человеку, чтобы тот работал ещё эффективнее.

Что касается именно телефонии, мы решали задачи автоматизации кол-центра

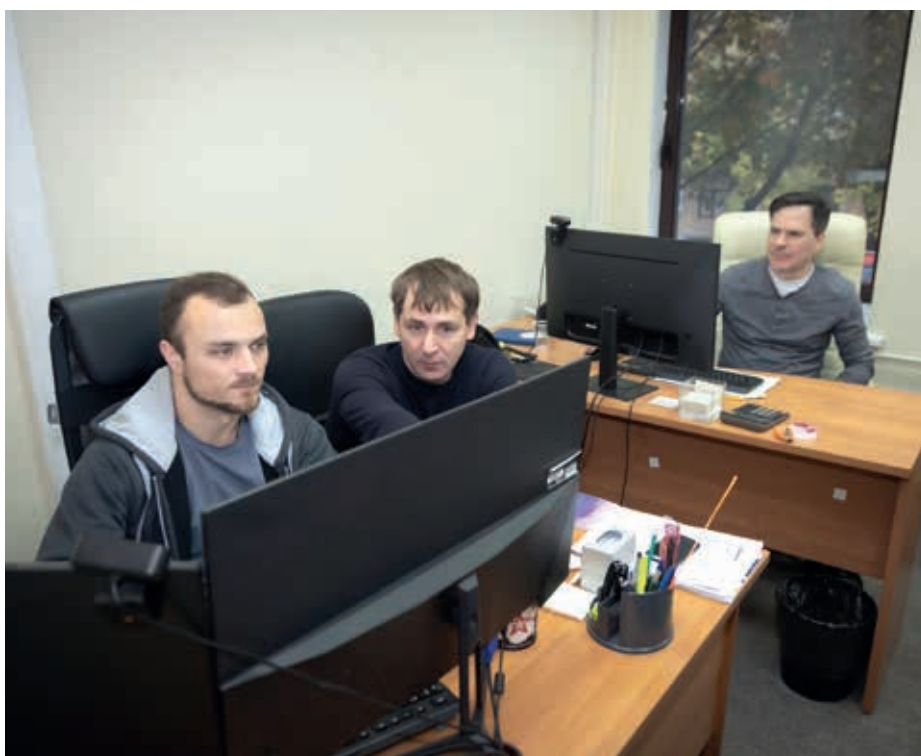
разными способами: от простых сценарных роботов до полноценного искусственного интеллекта. Мы определились с оптимальными по соотношению «цена/качество» решениями, чтобы стоимость минуты работы такого ИИ-робота была объективно ниже стоимости минуты работы оператора. Внедрённый нами робот работает 24/7, в пиковые нагрузки полностью снимает напряжение с кол-центра, каждый звонок обрабатывается качественно, ни одна заявка не теряется. Клиент почувствовал и экономию, и реальный финансовый результат.

Кроме того, мы разрабатываем своего рода бизнес-ассистента, цифрового секретаря, который может участвовать в совещаниях, воспринимать речь, понимать, о чём шла речь, а затем через мессенджеры напоминать участникам о поставленных задачах и контролировать их выполнение. Сейчас наша ключевая задача – максимально глубоко внедрить искусственный интеллект в нашу собственную CRM-систему, чтобы в будущем представить её как готовое корпоративное решение на рынке. Мы убедились: всё, что мы делаем для себя и для своих клиентов, имеет большой потенциал, мы готовы делиться этими успешными наработками, чтобы их модернизировать и масштабировать.

– Ваше производство очень зависит от компонентной базы. Насколько глубоко вам удаётся включиться в импортозамещение? Вы лишь собираете конечное устройство в России или ведёте работу по локализации более глубоких уровней, например печати плат или разработке чипов? Каков ваш самый локализованный продукт?

– Мы активно работаем в этом направлении. Наша компания имеет собственную торговую марку STM Kangbo, под которой мы производим телевизоры, телефоны, видеокamеры, планшеты и другое оборудование вместе с китайскими партнёрами. Это даёт нам глубокое понимание всей цепочки производственного процесса. Понимая тренд на отечественное производство, который никуда не денется, а лишь усиливается, мы начали производить собственное оборудование и в России. В частности, телевизоры и видеокamеры мы собираем на нашем заводе в Дзержинске. Это позволяет нам претендовать на включение в перечень сертифицированного оборудования, что критически важно для работы с госсектором.

На текущий момент речь идёт именно о сборке конечного устройства в России из комплектующих. Работа по более глубокой локализации, такая, как печать плат или, тем более, разработка чипов, – это сложный и капиталоемкий процесс, до которого мы пока не дошли. Наш самый локализованный продукт сегодня – это как раз те самые телевизоры и камеры, собираемые в Дзержинске, которые проходят необхо-





димые процедуры для получения статуса продукции, произведённой в РФ.

– Какие направления в рамках ваших приоритетов вы считаете наиболее перспективными для инвестиций: развитие AI-алгоритмов для ваших камер, создание собственной IP-АТС или, может, принципиально новые продукты на стыке этих технологий? Какую долю от прибыли вы закладываете на эти исследования?

– В рамках наших приоритетов я считаю наиболее перспективным для инвестиций развитие универсального сервера с искусственным интеллектом. Наша задача – создать такую платформу, которая сможет гибко работать и с камерами, и с IP-АТС, и с любым другим стеклом технологий через API, подстраиваясь под уникальные запросы заказчика оперативно и без лишних затрат. Мы хотим сделать по-настоящему универсальный и гибкий инструмент.

Параллельно мы продолжаем развивать нашу CRM-систему, так как она уже является одним из ключевых источников дохода, и мы видим в ней большой потенциал, особенно с внедрением ИИ. Мы постоянно исследуем, модернизируем и развиваем это направление. Что касается доли инвестиций, мы готовы направлять на исследования и разработки, наверное, от 7 до 10% от прибыли, чтобы уверенно двигаться вперёд по всем этим направлениям.

– Исходя из ваших приоритетов, ваш идеальный клиент – это госкорпорация, которая заказывает у вас и производство, и внедрение или средний бизнес, который покупает готовые коробочные решения? В какой сфере вы видите максимальный потенциал роста: госсектор, телеком, ритейл, промышленность? Работаете ли с малым бизнесом?

– Наш идеальный клиент – это скорее средний и крупный бизнес, а также госкорпорации, которые ценят комплексный подход. Наша сила в способности подо-

брать, адаптировать и внедрить решение под конкретную, часто уникальную, задачу. Госкорпорации интересны нам с точки зрения контрактного производства и поставок оборудования, соответствующего требованиям реестра Минпромторга. Что касается готовых коробочных решений, наша CRM с ИИ как раз претендует на то, чтобы стать таким продуктом для более широкого круга клиентов.

Максимальный потенциал роста мы видим в тех секторах, где есть потребность в автоматизации рутинных процессов и сложных инфраструктурных решениях. Это и госсектор (особенно в части импортозамещения), и ритейл (аналитика, контроль), и промышленность (автоматизация контроля качества, логистики). С малым бизнесом мы работаем точечно, как правило, в рамках поставки стандартного оборудования или каких-то типовых решений, так как объёмы и требования там часто не требуют глубокой кастомизации, которая является нашей сильной стороной.

– На кого вы смотрите как на основного конкурента? На других российских сборщиков, которые также занесены в реестр Минпромторга, или на крупных международных вендоров, чьи решения вы замещаете? В чём ваша тактика для победы над каждым из них?

– Поскольку мы очень разноплановая компания, мы можем заходить к клиенту с различных сторон, предлагая решения, которые системному интегратору подобрать ближе и быстрее, чем узкому вендору или простому сборщику. Поэтому наших конкурентов я бы разделил на две категории.

С одной стороны, это другие российские сборщики и системные интеграторы. Но я бы даже назвал их не столько конкурентами, сколько партнёрами. Мы активно взаимодействуем с крупными игроками на рынке, часто выступая в роли младшего партнёра по определённым направлениям или технологиям. Мы также коллаборируем

с меньшими интеграторами для решения комплексных задач, которые им не под силу в одиночку.

С другой стороны, это ушедшие или уходящие с рынка международные вендоры, чьи решения мы помогаем замещать. Наша тактика в конкурентной борьбе с первыми (российскими компаниями) строится на нашей экспертизе, клиентоориентированности и способности предложить более гибкое, заточенное под клиента решение. Против вторых (международных вендоров) мы играем на поле импортозамещения, надёжности поставок, локализации поддержки и зачастую более привлекательной общей стоимости.

Но если говорить глобально, я бы не стал применять слово «конкуренция» в её агрессивном ключе. Сейчас для нас важнее коллаборация, открытый диалог, честность, порядочность и умение держать слово. Мы не пытаемся кого-то переиграть на поле боя. Мы стремимся, видя у клиента альтернативы, в синергии с ним выработать такое решение, где найдётся место и для нашей компетенции. А окончательный выбор клиент делает сам, основываясь на нашей экспертизе и тех выгодах, которые мы объективно демонстрируем. Наша задача – прийти решать задачи, а не заниматься «схемотехникой».

– Если представить идеальный результат через 5 лет, на какой позиции на рынке видится вам L-Systems? О чём мечтаете?

– Если представить такой результат, L-Systems, безусловно, останется системным интегратором, но интегратором нового уровня. Хотя компания и зрелая, в последние 3 года мы сформировали тот самый контур из самостоятельных и экспертных департаментов, а осознание, куда именно двигать эти направления, пришло к нам совсем недавно. В этом смысле L-Systems молода, и 5 лет – это хороший срок для осознанного развития.

Мы будем целенаправленно прокачивать все наши отделы, увеличивать навыки сотрудников, работать над прибылью и развитием. Я мечтаю о том, что какие-то наши продукты, например наша CRM с ИИ или универсальный AI-сервер, выйдут на международные рынки. Видится мне, что у нас появится новая, ещё более эффективная система управления компанией, которая позволит нам стать максимально экспертной в своих выбранных направлениях.

И самое главное, о чём мечтается, – чтобы об этой нашей экспертизе услышали и рынок, и заказчики. Чтобы нас знали как компанию, которая своим опытом, словом и делом доказала, что может решать самые сложные вопросы, понимает, что делает, и сверхэкспертна, потому что постоянно учится и развивается. За нашим именем уже сегодня стоят реальная ценность и репутация надёжного партнёра, а через 5 лет, в моём видении, они помножатся на пять!

РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ ОТ «СУПРОТЕК»: новая философия жизни техники и национальная безопасность



В мире, где темпы потребления зашкаливают, а вопросы экологии и экономической устойчивости выходят на первый план, философия «продлять жизнь, а не утилизировать» кажется революционной. Группа компаний «СУПРОТЕК» уже более 20 лет доказывает, что продление жизни механизмов – это не нишевая услуга, а основа технологического суверенитета. О том, как рождалась эта философия, в чём заключается настоящая «магия» восстановления изношенного металла и почему просвещение стало для холдинга таким же важным продуктом, как и смазки, мы подробно поговорили с генеральным директором Сергеем Зеленьковым.



ИСТОКИ: ОТ ФОКУСА С РАБОТАЮЩИМ БЕЗ МАСЛА ДВИГАТЕЛЕМ – К НАУЧНОЙ ПАРАДИГМЕ

– Сергей Михайлович, давайте начнём не с сегодняшних достижений, а с истоков. Расскажите, как маркетологи и рекламщики, которыми вы, по вашим словам, были в то время, решились с нуля взяться за столь сложную технологическую историю?

– Вы знаете, это была история не с нуля, а скорее «в точку». В 2002 году был дан старт

проекту. Большую роль в нём выполняет наука. Юрий Георгиевич Лавров, кандидат технических наук, бывший сотрудник Военно-морской академии им. Н. Г. Кузнецова, защитил диссертацию по теме восстановления узлов трения на основе природных минералов – талькхлоридов и силикатов. Это была не просто химия в привычном смысле, а настоящая инновационная ресурсосберегающая технология восстановления узлов трения любого типа на основе геомодификаторов трения.

Мы как маркетологи изучили потенциал технологии и поняли, что она уникальна. Это принципиально новый продукт. Но как доказать это рынку, где у автомобилистов бытует стойкое табу: «Ничего лишнего в двигатель не лить!»?

Нужен был прорывной, даже шокирующий аргумент. И мы его нашли. На первой же выставке «Мир автомобиля» в Санкт-Петербурге выставили автомобиль ВАЗ-2108. Слили из двигателя масло, сняли поддон картера, клапанную крышку... и он проработал на стенде 4 дня по 8 часов в сутки. Без масла!

– Но это же противоречит всем законам механики!

– Абсолютно! Любой инженер вам скажет, что в таких условиях двигатель «умрёт»

за считанные минуты. А у нас – работал. Потом мы пошли дальше: организовали пробег на 500 километров... без масла в двигателе! Это был не трюк ради трюка, а наглядный манифест: мы создали не присадку, а новый класс материалов – триботехнические составы, которые формируют на деталях самостоятельный, прочнейший защитный слой. Этот слой и работал, когда обычная смазка была удалена.

Но настоящим карт-бланшем для нас стала независимая экспертиза журнала «За рулём», проведённая в 2007 году. Журналисты этого авторитетного издания без нашего ведома взяли два одинаковых автомобиля, слили масло. Один двигатель был предварительно обработан нашим составом, второй – нет. Машины пустили по МКАД. «Наша» машина продержалась гораздо дольше. После этой публикации автовладельцы начали к нам относиться не как к шарлатанам, предлагающим очередную «панацею», а как к носителям серьёзной технологии.

СУТЬ ТЕХНОЛОГИИ: «МЫ НЕ СМАЗЫВАЕМ, А СОЗДАЁМ НОВЫЙ СЛОЙ НА ТЕЛЕ ДЕТАЛИ»

– Давайте, наконец, разберёмся с этой «магией». Объясните, как можно «восстановить» изношенный металл, не вынимая деталь из механизма?

– Представьте кожу человека. Если она постоянно подвергается нагрузке, организм наращивает новую. Приблизительно так же работает наша технология, только на уровне кристаллической решётки.

В основе – специально подобранные и подготовленные природные слоистые силикаты. Это не химические реагенты, это микроскопические твёрдые частицы с уникальными свойствами. Когда мы добавляем наш состав в масло, он работает как интеллектуальная система построения новых поверхностей трения. Миллионы трибочастицы устремляются именно в зоны

максимального трения и давления – туда, где металл наиболее уязвим.

Там под воздействием температуры и давления эти частицы не просто образуют защитную плёнку, они встраиваются в микронеровности металла и создают совершенно новый триботехнический слой. Он обладает феноменальной твёрдостью и высокой способностью удерживать масло.

Поэтому мы не любим слово «присадка». Присадка – это то, что улучшает свойства масла. А наш продукт – это самостоятельный «строительный материал», который работает напрямую с металлом, создавая новую сверхтвёрдую поверхность.

ВХОД В ПРОМЫШЛЕННОСТЬ: ДОЛГИЙ ПУТЬ ОТ ЛЮБИМЦЕВ ЧАСТНИКОВ ДО ТЕХНИЧЕСКИ ПРИЗНАННЫХ РЕСУРСОБЕРЕГАЮЩИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ ИНДУСТРИАЛЬНОГО СЕКТОРА

– Как случился переход от успеха у частных автовладельцев к внедрению в довольно консервативный промышленный сектор? Что стало переломным моментом?

– Переломный момент был неизбежен. Дело в том, что промышленность изначально была нашей главной целью, но серьёзные производства в массе своей действительно консервативны и не очень склонны к экспериментам. Долгие годы выставочной деятельности и успеха у автовладельцев накладывали отпечаток на нашу репутацию. Во-первых, директора, владельцы промышленных предприятий – тоже, как правило, автовладельцы, и часто хорошо разбираются в том, что происходит у них «под капотом». Во-вторых, на выставках нас видели инженеры заводов, технологи. Они подходили, смотрели на работающий без масла двигатель и говорили: «Это фантастика, но мы не можем ваш продукт применить – у нас регламент. В техпаспорте станка написано: использовать такую-то смазку. И всё».

СУПРОТЕК – ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: ДОБАВЬ ЖИЗНИ!

Мы упёрлись в стену консерватизма: никто не хотел рисковать многомиллионным оборудованием и своим положением ради непонятной «присадки». И тогда мы приняли стратегическое, возможно, самое важное в истории «Супротек» решение. Мы поняли: чтобы нас впустили в промышленность, мы должны быть не «теми, кто подсыпает в масло волшебный порошок», а стать теми, кто поставляет общепринятые смазочные материалы.

Так родилось направление «Супротек-Пром». Мы создали в Санкт-Петербурге первое опытно-серийное производство – «Завод смазок и СОЖ». Начали с небольших объёмов и нескольких позиций. Но рынок требовал широты ассортимента и больших объёмов.

И здесь случился второй стратегический ход. Мы нашли партнёра – завод «Неозон» в городе Сланцы Ленинградской области, который с 1991 года производил пластиковые смазки. Договорились о совместной работе: они производят базовые продукты, а мы их модифицируем, улучшаем и продаём под нашим брендом, применяя свои ноу-хау. Сегодня это уже более 400 наименований продукции. А общий объём производства может достигать 150–200 тонн в месяц. Это уже серьёзная заявка на импортозамещение.

– С какими самыми неожиданными проблемами вы столкнулись «в полях»?

– Это отдельная история, особенно с СОЖ (смазочно-охлаждающими жидкостями для металлообработки). Мы думали, что сделали идеальный продукт – в лаборатории. А на заводах буквально столкнулись с «технической культурой», вернее, с её отсутствием.

Старые трубы, поражённые коррозией, вода из скважин без какой-либо водоподготовки, ёмкости для СОЖ, которые никто никогда не чистил и не дезинфицировал. Наша экологичная жидкость, смешанная с такой водой в грязном баке, зацветала и портилась. Винили нас.

Нам пришлось потратить почти 3 года и огромные ресурсы на улучшение рецептур и на создание серии СОЖ – стабильных,



терпимых к разной воде и при этом безопасных для кожи и дыхательных путей операторов станков. Мы сознательно не пошли по пути добавления сильных ядов, которые убивают всю патогенную микрофлору, но и вредят людям. Мы нашли свой, более сложный, но и более чистый путь. И сейчас наши СОЖ успешно работают на предприятиях ВПК и в крупнейших промышленных холдингах.

ЭНЕРГО- И РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ: КОНКРЕТИКА, КОТОРУЮ МОЖНО ПОЩУПАТЬ

– Давайте вплотную рассмотрим вопрос ресурсосбережения. Вы приводите цифры: ресурс подшипников качения увеличивается в 5 раз, двигателей – в 2–2,5 раза. Как это транслируется в макроэкономике?

– Давайте считать вместе. Возьмём не абстрактный станок, а конкретный электродвигатель насоса на том же нефтеперерабатывающем заводе. В нём стоит подшипник, который по регламенту меняют раз в год. Его стоимость – условно 50 000 рублей. Плюс работа по замене – 30 000. Плюс простой оборудования – ещё 100 000. Итого: 180 000 рублей в год на один узел.

А если его ресурс увеличивается в 5 раз? Меняют его не через год, а через 5 лет. Экономия только на этом одном подшипнике – $180\ 000 \times 4 = 720\ 000$ рублей за 5 лет. А таких узлов на предприятии – тысячи.

А теперь посмотрим на ситуацию с большей высоты: чтобы сделать новый подшип-



ник, нужно добыть руду, выплавить сталь, обработать её, потратив гигаватты энергии и тысячи литров воды. Отложив его производство на 5 лет, мы экономим все эти ресурсы. Мы подсчитали: 1 рубль, вложенный в нашу технологию, приносит 7 рублей совокупной экономии. Это не голословный маркетинг, это реальная математика.

С экологией – та же история. Ещё в 2005 году мы замеряли: после обработки двигателя выбросы вредных веществ (CO, CH, NOx) снижались на 30–98%. Представьте, если бы в Москве хотя бы 10% автопарка прошли такую обработку? Город бы вздохнул. Плюс экономия топлива: на

5–10% меньше сжигается нефти. Меньше расход масла – меньше его производят и утилизируют. Это и есть то самое «зелёное» производство, о котором все говорят, но которое мало кто реализует на практике, столь осязаемо.

– Но это ведь вопрос не только бизнес-эффективности, но и государственного подхода. Вы чувствуете сдвиги на этом уровне?

– Я вижу, что запрос зреет. Проблема в том, что сегодня на многих предприятиях существует порочная практика: руководителю выделяют бюджет на ремонт и замену оборудования. И если он его не освоит, на следующий год бюджет урежут. Получается, ему экономически невыгодно продлевать жизнь станку или двигателю, ему выгодно его менять. Это тупиковая модель, которая поедает ресурсы страны.

Мы же предлагаем другую парадигму. Не урезать бюджет, а стимулировать экономию. Представьте, если бы государство создало механизм, при котором экономленные на ремонтах и заменах средства частично оставались бы на самом предприятии для его развития, модернизации, премирования сотрудников. Это стало бы мощнейшим драйвером для внедрения ресурсосберегающих технологий.

И я очень рад, что сегодня на самом высоком уровне, в том числе в обращениях Президента России Владимира Владимировича Путина, звучат предложения уделить ресурсосбережению столь же пристальное внимание, как и энергосбережению. Это уже не просто правильные слова, это





осознание стратегической необходимости. Устойчивое развитие промышленности – это не только о темпах роста, но и о том, как мы используем то, что уже создали. Как мы управляем жизненным циклом оборудования. Это основа технологического суверенитета в долгосрочной перспективе. И наша компания готова быть не просто поставщиком, но и архитектором этой новой культуры на российских предприятиях.

ПРОСВЕЩЕНИЕ КАК МИССИЯ: КАЖДЫЙ ДЕНЬ В ЭФИРЕ

– Сергей Михайлович, ваша медийная активность поражает: ежедневные программы на «Маяке», программы на «Комсомольской правде», свои каналы. Зачем всё это бизнесу, продающему смазки?

– Мы пришли к простой мысли: штрафами и запретами культуру не создашь. Можно оштрафовать человека за грязный выхлоп, но это не заставит его понять, почему это так важно. Культура эксплуатации, культура ресурсосбережения – это мировоззрение. Его нужно формировать.

Поэтому мы не просто рекламируем свой продукт в эфире. Мы создали и уже 10 лет ведём «Ассамблею автомобилистов» на «Маяке» – одну из главных автомобильных программ страны. Собрали пул лучших автоэкспертов страны: Александра Пикуленко, Олега и Андрея Осиповых, Фёдора Буцко, Юрия Сидоренко и других. Говорим обо всём: о правах автомобилистов, о новых технологиях, о том, как правильно обслуживать машину, чтобы она служила дольше.

В 2020 году запустили программу «Мой автомобиль» на «Комсомольской правде».

Это наша социальная ответственность. Мы считаем, что должны доносить до многомиллионной армии автомобилистов и специалистов простую мысль: твоя техника – это не расходный материал. Это актив, жизнь которого можно и нужно продлевать. Это выгодно тебе, твоему бизнесу и стране в целом. Когда ты заливаешь плохое топливо или не меняешь масло вовремя, ты не экономишь, а запускаешь цепную реакцию гораздо больших расходов: на ремонт, на экологию, на здоровье... Мы пытаемся эту цепь разорвать.

ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ: РЕСУРСОАУДИТОРЫ, НОВЫЕ ЗАВОДЫ И ГЛОБАЛЬНЫЕ АМБИЦИИ

– Какие проекты у вас сегодня в работе? И чего ждать рынку в ближайшем будущем?

– Один из ключевых проектов, которым я горжусь, – создание Центра научно-инжиниринговых решений. Мы ушли от продаж только в розницу, частникам, теперь мы предлагаем комплексные решения в секторе B2B. Но есть и более амбициозная цель.

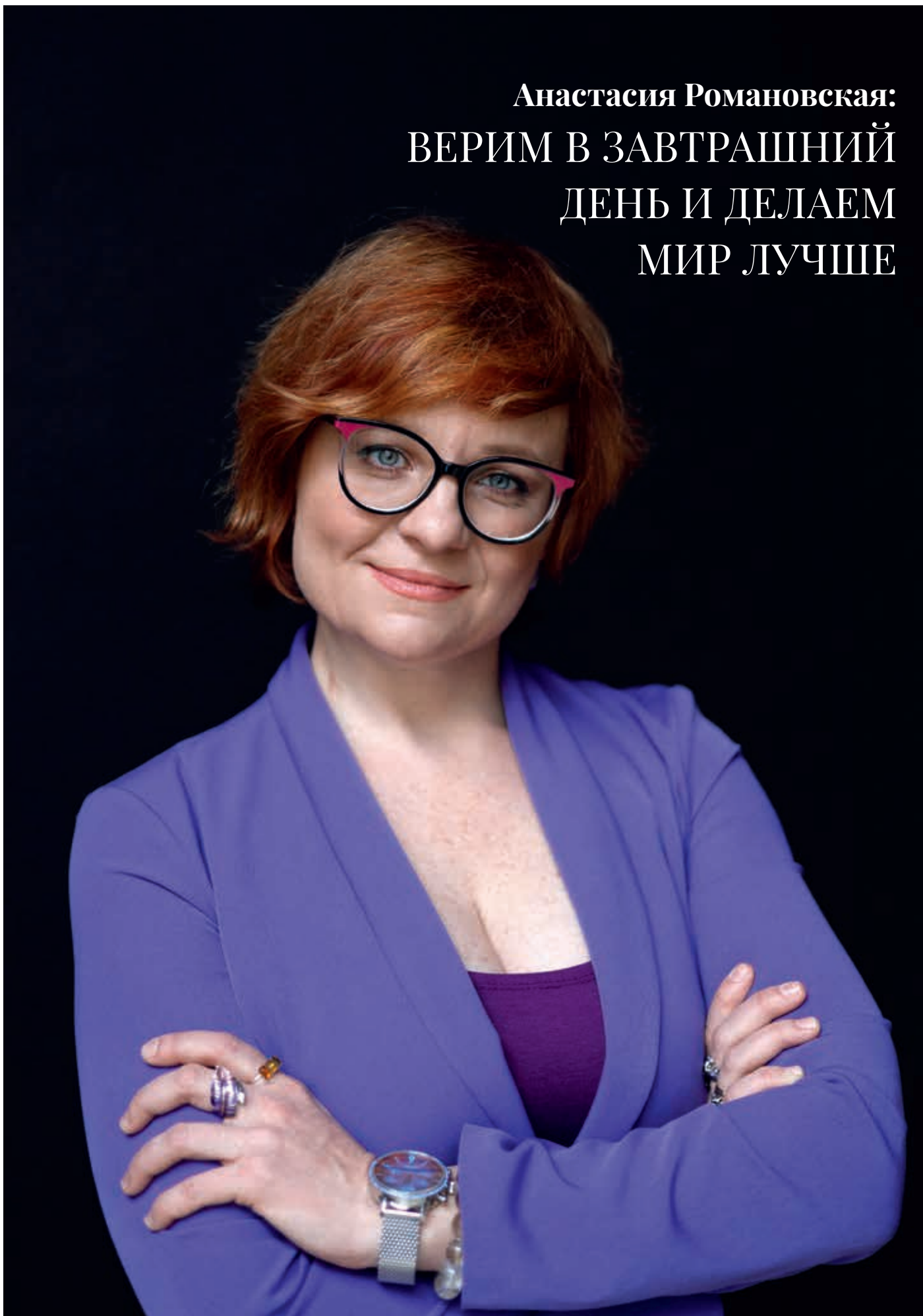
В стране есть профессия «энергоаудитор». А профессии «ресурсоаудитор» пока нет. Представьте себе специалиста, который приходит на завод и считает не только киловатты, но и потери ресурсов на каждом участке: почему этот подшипник меняется так часто, почему тот двигатель съедает столько топлива, какую экономию даст переход на другие смазки? Мы активно работаем над созданием этого профстандарта. Это будет прорыв.

Что касается продуктов, мы только что запустили собственное, полного цикла, производство моторных масел SUPROTEC Comfort и Atomium – 100%-ную синтетику на ПАО и эстерах. Это уровень лучших мировых брендов. Мы также активно развиваем направление топливных присадок, спрос на которые растёт на 25–30% в год.

И да, мы строим планы по расширению производственных мощностей. Наша цель – в течение 2–3 лет построить новый завод, который позволит нам ещё больше контролировать качество и наращивать объёмы. Мы видим, что рынок ждёт наших решений. И мы готовы этот спрос удовлетворить, следуя нашей миссии: «добавить жизни – и технике, и экономике России».



**Анастасия Романовская:
ВЕРИМ В ЗАВТРАШНИЙ
ДЕНЬ И ДЕЛАЕМ
МИР ЛУЧШЕ**



Компания «Листерра» служит примером одного из немногих отечественных производителей, специализирующихся не только на разработке и производстве средств защиты растений, но и на создании микроудобрений и биологических препаратов. Эти продукты позволяют сформировать комплексные решения для сельского хозяйства и помогают аграриям добиваться высоких результатов, несмотря на агроклиматические вызовы, что способствует развитию отрасли. Компания ежегодно выпускает на рынок до десяти новых продуктов, а также развивает такие направления, как питание растений и биологическая защита.

Очень важно, что в приоритете компании – качество выпускаемой продукции, когда процесс производства отслеживается на каждом этапе – от входящего сырья до выпущенной партии, а рецептура всех без исключения препаратов при этом разрабатывается в собственной лаборатории и является уникальной.

О дальнейших перспективах развития компании, её целях и задачах, а также о защите растений и даже о коралловых рифах мы говорим с руководителем отдела маркетинга и экспорта ООО «Листерра» Анастасией Романовской.



– Анастасия, «Листерра» как бренд в этом году отметила 8 лет присутствия на российском рынке средств защиты растений и агрохимикатов. Что лично для вас означает эта дата?

– Сама компания существует с 1993 года, однако новое название «Листерра» получила в 2017 году. И мне кажется, что нынешняя дата символична: с одной стороны, если перевернуть 8 в горизонтальное положение, это будет знак бесконечности, что символизирует бесконечное стремление вперёд и завоевание более значимых позиций и в России, и в мире. С другой стороны, число 8 очень похоже на песочные часы, которые находятся в постоянном движении и наполняются, как бы их не переворачивали внешние обстоятельства.

– Какие изначально вы ставили перед собой цели?

– Когда мы создавали бренд «Листерра», в первую очередь думали о любви: о любви к земле, к растениям и к тем, кто ежедневно трудится в сельском хозяйстве. На протяжении своей истории мы с гордостью выполняем свою миссию, делая мир лучше и сохраняя окружающую среду для новых поколений. Как когда-то было сказано на одном бизнес-форуме: «Семья – наше главное достояние, а бизнес – средство укрепления этого достояния».

Не устану повторять: главная заслуга в росте и развитии компании «Листерра» – это наши сотрудники. Каждый специалист компании понимает, какую ответственную и важную миссию мы выполняем в процессе своей работы. Если задуматься, продукты питания необходимы человеку каждый день, а большие урожаи, которые помогут производить эти продукты питания в достаточном количестве, можно получить только с применением средств защиты и питания растений.

«Листерра» – это яркий пример, когда семейные ценности, внедряемые в рабочий процесс, помогают стать успешными в бизнесе и значимыми для общества».

– Какие задачи «Листерра» решает в этом году?

– В этом году мы решили сфокусироваться на наших сотрудниках, потому что, как я сказала выше, «Листерра» – это семья для каждого из нас.

Во-первых, этот год начался с обучения сотрудников в регионах. С января по апрель команда маркетинга из центрального офиса посетила каждый уголок нашей страны, так как представительства компании находятся во всех регионах – от Калининграда до Дальнего Востока, чтобы рассказать о стратегии компании, о трендах и вызовах, с которыми мы сталкиваемся каждый день и, конечно, поддержать перед началом нового сезона каждого регионального сотрудника, ведь мы не только выпускаем новые продукты каждый год, но и активно расширяем наш штат.



«Листерра» станет частью Мирового океана и внесёт вклад в восстановление экологического баланса нашей планеты».

Следующим этапом было обучение сотрудников высшего и среднего звена ценностям работы в сельском хозяйстве и сохранению человечности, несмотря на столь быстро развивающийся искусственный интеллект и цифровизацию. Для нас очень важно сохранить взаимоотношения внутри коллектива, так как ценность Листерры – это наши люди. Учитывая наш новый слоган «Листерра – это космос, наши люди – это звёзды!», в процессе обучения было создано «созвездие Листерры» – это мнения наших сотрудников о работе в компании. Каждому был задан вопрос «Что такое “Листерра” для Вас?» В итоге получился ДУБ, что расшифровывается как Доверие, Уважение и Близость. Дуб – это наши принципы работы и это многовековое дерево, которое мы теперь будем возвращать, оберегать, делать сильным и процветающим.

– У вас в этом году запланирована интересная и не совсем обычная поездка, которая, как мне кажется, свидетельствует о многовекторности компании. Расскажите?

– Да, мы завершим мы этот год поездкой всех сотрудников на Мальдивские острова, чтобы поучаствовать в важном совместном мероприятии – создании и восстановлении коралловых рифов. В сотрудничестве с местными морскими экологами компания «Листерра» поможет в разработке индивидуального рифа с учётом экологических особенностей островов. Это очень важное для нас событие, так как мы станем частью мировой экологии. В настоящее время природа испытывает большое техногенное воздействие и загрязнение различными химическими материалами. Это неизбежно в период технического прогресса, но обратной стороной данного процесса должна стать забота об окружающей среде. В итоге компания «Листерра» станет частью Мирового океана и внесёт небольшой вклад в восстановление экологического баланса нашей планеты,

ведь бизнес, построенный на принципах любви и заботе о сотрудниках как о семье, – это о создании наследия для следующих поколений.

Я уверена, что «Листерра» – это яркий пример, когда семейные ценности, внедряемые в рабочий процесс, помогают стать успешными в бизнесе и значимыми для общества.

– Возвращаясь к вашей повседневной работе, поделитесь, как идёт развитие компании?

– Что касается технологического развития, в этом году мы завершили модернизацию производственных мощностей. Теперь наш завод состоит из 5 отдельных цехов, в каждом производится определённый тип средств защиты растений: гербициды сплошного действия, селективные гербициды, фунгициды, инсектициды и биологические продукты, – чтобы избежать смешения молекул различного типа. В отдельном помещении размещено производство удобрений. Перед модернизацией мы изучили мировой опыт по производству пестицидов и агрохимикатов и внедрили лучшие практики для развития российского рынка. Но этот проект не только про расширение производства. На Петербургском международном экономическом форуме 2025 года компания

«Листерра» подписала соглашение о сотрудничестве с правительством Рязанской области.

В рамках проекта планируется:

- инвестировать **800** млн рублей в расширение производства пестицидов и агрохимических продуктов;
- создать **80** новых рабочих мест в Рязанском районе в 2025–2029 годах;
- развивать инфраструктуру региона совместно с местными и федеральными властями.

Для нашей компании это важный шаг к развитию экономики нашей страны, к поддержке сельского хозяйства и к укреплению позиций на российском рынке, а для Рязанской области – новые рабочие места, инвестиции и современные технологии.

– Расскажите о вашей текущей работе. Какие новинки следует ожидать сельхозпроизводителям?

– Отдельного внимания заслуживает линейка биологических продуктов, которую мы сейчас активно развиваем. Конечно, исследования и регистрация таких видов продуктов являются намного более затратными и сложными, но без них мы не сможем следовать концепции устойчивого развития. Имея в ассортименте химиче-



ские средства защиты растений, микроудобрения и биологические продукты, мы продвигаем на рынке систему интегрированной защиты и питания сельскохозяйственных культур. Каждый день мы стараемся подружить химию и биологию, чтобы вместе они давали более эффективный результат, чем по отдельности.

Английский естествоиспытатель Томас Генри Хаксли говорил: «Ничто не может быть более неверным, чем предположение, что в физике есть один метод, в химии – другой, а в биологии – третий». Так и на полях: механическая обработка, химические и биологические продукты должны служить одной цели – защите сельскохозяйственных культур от вредных объектов, чтобы повысить потенциал урожайности.

– Вы много внимания уделяете тому, чтобы новинки не только регулярно появлялись на рынке, но и становились узнаваемыми будущими потребителями...

– Да, «Листерра» постоянно работает над расширением ассортимента и улучшением существующих продуктов, чтобы соответствовать современным тенденциям аграрного сектора, обеспечивать максимальную и эффективную защиту для всех сельскохозяйственных культур. Мы выпускаем до 10 новинок в год и для продвижения стали использовать новый подход – показывать работу наших продуктов в полях. Мы уверены в эффективности и качестве продуктов «Листерра» и хотим продемонстрировать это на деле.

В этом году в Алтайском крае при поддержке регионального Министерства сельского хозяйства заложили агрополигон по выращиванию сои. Всего в проект заложено 76 различных вариантов посева, которые созданы при участии 35 российских и международных компаний и научных организаций, в их число вошла и компания «Листерра». Соя сейчас становится культурой с высокой агрономической ценностью, именно поэтому на ней сфокусированы наши испытания.

– Какие ещё эксперименты вы проводите в настоящее время?

– В качестве примера могу привести интересный опыт, заложенный в Саратовской области. Там в рамках демонстрационного проекта по технологии No-Till осуществляется сортоиспытание подсолнечника. No-Till, или «нулевой» подход, – это метод обработки почвы без вспашки с оставлением остатков растений на поверхности поля. Такой метод снижает эрозию почвы, повышает её плодородие, способствует режиму влагосбережения, а также сокращает расходы сельхозтоваропроизводителей на ГСМ и некоторые другие ресурсы. Кроме того, такая технология даёт возможность уменьшить выбросы углекислого газа в атмосферу. Но применение технологии No-Till требует более тщательного подхода к защите и питанию



«Мы продвигаем на рынке систему интегрированной защиты и питания сельскохозяйственных культур. Каждый день мы стараемся подружить химию и биологию, чтобы вместе они давали более эффективный результат, чем по отдельности».

сельскохозяйственных культур. Высокий уровень сорной растительности и вредителей подразумевает необходимость использования качественных препаратов. Важно также учитывать необходимость листового питания растений, что способствует закрытию дефицита необходимых элементов для их роста и развития. Компания «Листерра» предоставила полную систему защиты и питания своими препаратами для данного проекта. Таким образом, мы продолжаем активно развивать агропромышленный сектор России, внедряя современные технологии и поддерживая местных аграриев. Мы ищем и тестируем решения, которые открывают новые горизонты для повышения продуктивности и устойчивости сельского хозяйства в стране.

– Как вы планируете стратегию своей дальнейшей работы?

– Есть ещё один важный аспект работы в компании «Листерра», который мы активно развиваем, – это способность мечтать и прогнозировать самые невероятные тренды. Как говорил Вольтер: «Человек должен мечтать, чтобы видеть смысл жизни». В момент неопределённости и гонки за технологиями, как это происходит в настоящее время, очень важно, чтобы каждый человек почувствовал почву под ногами и «заземлился», увидел смысл жизни, работы и каждого дня. Так, недавно мы собрали команду руководителей, с которой составили Стратегию развития компании до 2050 года. Конечно, там были самые невероятные идеи, вплоть до внедрения сельского хозяйства в космосе, но всё это помогло нам сформировать долгосрочные прогнозы компании в современном, быстро меняющемся мире. Я могу с уверенностью сказать, что «Листерра» не останавливается на достигнутом и будет продолжать двигаться вперёд, вдохновляя своих сотрудников и клиентов верить в завтрашний день и делать этот мир лучше день ото дня.

Беседовал Вячеслав Колесников



ЕЛЕНА ИЩЕЕВА: ОТ КАЛУГИ ДО ВЕТЛУГИ

Основатели портала Банки.ру открыли новое направление бизнеса, запустив производство минеральной воды в маленьком городке на севере Нижегородской области. Чем подкупила Ветлуга и реально ли «со стороны» попасть на полки сетевых магазинов, рассказывает предприниматель Елена Ищеева.



– Елена Вячеславовна, интересна история вашего бизнеса: с чего всё начиналось?

– Сначала было слово, а именно – портал Банки.ру, который создала и на протяжении 15 лет развивала наша семья. На момент продажи бизнеса в 2020 году это был крупнейший финансовый маркетплейс в России. Спустя два года мы вошли в другой актив, причём не в виртуальный, а в реальный бизнес, купив на торгах у «Роснано» завод по производству пеностеклового щепня в Калужской области. Пеностекло – элитный утеплитель, который изготавливается из переработанного стеклобоя. Нас подкупило то, что это красивая история: взять ненужную пустую бутылку и произвести из неё строительный материал, который будет служить веками.

– А как в вашей жизни появилась минеральная вода?

– Благодаря моему мужу (Филипп Ильин-Адаев. – Прим. ред.), который, как настоящий предприниматель, не может остановиться. У него была давняя мечта – выпускать питьевую воду. Причём он представления не имел, как устроен водный бизнес изнутри, но свято верил в то, что у него получится. И когда поступило предложение купить производство в Ветлуге, его уже было не остановить. А мне, как жене декабриста, пришлось встать рядом.

– Чем вас подкупила Ветлуга?

– Решение о покупке было принято в тот момент, когда мы попробовали воду. Более вкусной и нежной лечебно-столовой воды лично мне встречать не приходилось. Удивительно, что на самом Севере Нижегородской области добывается вода, схожая по составу с кавказскими минеральными водами! Только мягче.

Город словно застыл на месте и пытается решить, куда ему двигаться: в сторону полного забвения или возрождения.

А дальше нас влюбила в себя сама Ветлуга – городок на берегу одноимённой реки. С населением в семь тысяч человек, со следами богатой купеческой истории, 200-летним храмом... С заброшенным ликеро-водочным заводом, печным отоплением, из-за которого в воздухе большую часть года висит сладковатый дым, и с железнодорожной станцией в часе езды от города. Никакого производства – Ветлужский завод минеральных вод является единственным промышленным предприятием района. Город словно застыл во времени и пытается

решить, куда ему двигаться: в сторону полного забвения или возрождения.

– Живо рисуется картина маленького провинциального городка...

– Именно! И мы поняли, что обязаны помочь ему выжить. Купили завод, перерегистрировали юрлицо в Ветлуге, чтобы все налоги платить именно в местный бюджет, увеличили численность персонала, подняли всем зарплату. Сделали новый дизайн бутылки, разместив на лицевой части образы русской и марийской девушек кисти Владислава Нагорнова, любимого художника нашей семьи. Погрузили их в обрамление таёжного леса (именно с этих мест начинается тайга). И дали воде новое лаконичное название – «Ветлуга».

– Насколько успешен этот проект с точки зрения бизнеса?

– За этот год мы прошли очень большой путь, но понимаем, что это долгая инвестиция. Мы и не рассчитывали на быстрый успех. Ибо прежде, чем продукция окажется на полках супермаркетов, нужно навести «порядок в доме»: наладить производство, собрать команду, подготовиться к серьёзным отгрузкам. Вот с этими задачами мы успешно справились. Вода активно продаётся на OZONe, получая хорошие отзывы, – их уже больше тысячи. А теперь нам предстоит решить следующий кейс: как маленькому региональному производителю попасть в торговые сети? Предприятий, выпускающих воду, сотни, а «полка» одна.

– Региональные власти вам помогают?

– Они помогают не только нам, но и всему местному бизнесу. У Минпромторга и Торгово-промышленной палаты Нижегородской области есть очень хорошая традиция – День поставщика: руководство крупных торговых сетей приезжает знакомиться с региональными производителями. Мы принимали участие в нескольких по-



добных сессиях, и, не поверите, – это работает! После общения с дистрибьютером «Сладкая Жизнь» мы оказались на полках торговой сети «Смарт», встреча с менеджерами из «Окей» закончилась тем, что «Ветлугу» начали продавать в гипермаркетах по всей России. А после недавней сессии с представителями «Магнита» мы ведём переговоры о первых, пусть небольших пока, поставках.

К таким гигантам, как «Магнит», просто так не пробиться, а благодаря Дню поставщика есть возможность провести небольшую дегустацию и пообщаться неформально.

Мы разговаривали с коллегами по водному бизнесу из других регионов – у них такой программы нет. А ведь это реально помогает предпринимателям!



На самом севере Нижегородской области добывается вода, схожая по составу с кавказскими минеральными водами. Только мягче.



– Мне кажется, что вы, встав на ноги, в долгу у местных властей не останетесь?

– Конечно, мы уже стараемся помогать. И на уровне Ветлуги, и на уровне области. Например, выступили «водным партнёром» фестиваля российского кино «Горький Fest», который в 9-й раз с успехом прошёл в Нижнем Новгороде. Известные актёры с удовольствием пили нашу воду и позировали с «Ветлугой». Многих звёзд я лично знаю ещё по ток-шоу «Принцип домино», когда они приходили ко мне в телестудию. Прошло много лет: они – на экране, а я – на заводе. И неизвестно, кто кому больше завидует!

ВЭД БЕЗ ГРАНИЦ

Внешнеэкономическая деятельность «под ключ»

Полный комплекс услуг

- Высокая скорость международных платежей
- Широкая корреспондентская сеть
- Аккредитивы и банковские гарантии для международных сделок
- Валютный контроль и конверсионные операции
- Расчетно-кассовое обслуживание в рублях и иностранных валютах
- Консультации эксперта по ВЭД и валютному законодательству



Запланируйте встречу с персональным экспертом по ВЭД!

8 800 250 40 50

ibam.ru

«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.

Реклама.



 **БАНК МБА-МОСКВА**