



**INNOPROM**

МЕЖДУНАРОДНАЯ  
ПРОМЫШЛЕННАЯ  
ВЫСТАВКА «ИННОПРОМ.  
ЦЕНТРАЛЬНАЯ  
АЗИЯ»



**ЕЛЕНА  
ТЯБУТОВА,  
«АРНЕСТ ЮНИРУСЬ»:**

**«УСПЕХ НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ ОБЕСПЕЧИВАЮТ  
СИЛЬНАЯ КОМАНДА, ГЛУБОКОЕ ПОНИМАНИЕ  
ПОТРЕБИТЕЛЯ И ГОТОВНОСТЬ АДАПТИРОВАТЬСЯ»**

# КОНГРЕСС РУССКОЙ НАУЧНОЙ ШКОЛЫ

## 24–25 АПРЕЛЯ

ГЕЛЕНДЖИК АРЕНА  
2026

СИНТЕЗ  
НАУКИ И  
ПРАКТИКИ

СЕССИЯ I  
ПЛАСТИЧЕСКАЯ  
ХИРУРГИЯ

СЕССИЯ II  
КОСМЕТОЛОГИЯ

СЕССИЯ III  
АНАТОМИЯ  
В КОСМЕТОЛОГИИ

СЕССИЯ IV  
РЕГЕНЕРАТИВНАЯ  
МЕДИЦИНА

СЕССИЯ V  
ПРЕВЕНТИВНАЯ  
МЕДИЦИНА

СЕССИЯ VI  
КОСМЕТОЛОГИЯ  
В ДЕРМАТОЛОГИИ

СЕССИЯ VII  
ИММУНОЛОГИЯ  
В КОСМЕТОЛОГИИ

СЕССИЯ VIII  
ПСИХОЛОГИЯ  
В ЭСТЕТИЧЕСКОЙ  
МЕДИЦИНЕ

СЕССИЯ IX  
ЭСТЕТИЧЕСКАЯ  
НЕВРОЛОГИЯ

СЕССИЯ X  
ЭСТЕТИЧЕСКАЯ  
ГИНЕКОЛОГИЯ

СЕССИЯ XI  
СЕССИЯ ДЛЯ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ

### НАУЧНЫЕ ПАРТНЕРЫ



Институт  
пластической хирургии  
и косметологии



ЛАНЦЕТЪ  
КЛИНИКА

### ОРГАНИЗАТОР



VIII  
ЧЕРНОМОРСКИЙ КОНГРЕСС  
ПО ЭСТЕТИЧЕСКОЙ МЕДИЦИНЕ

РЕКЛАМА

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:

Ольга Иванова, Алена Штукарева, 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 № 15/348 апрель 2026

Подписано в печать: 10.04.2026

Дата выхода в свет: 17.04.2026

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:

Olga Ivanova, Alena Shtukareva, 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 № 15/348 April 2026

Signed to the press: 10.04.2026

Date of issue: 17.04.2026

Edition: 15 000 copies. Open price.

## СОДЕРЖАНИЕ

- 
- 2 «ИННОПРОМ. ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ – 2026»:  
ДАТЫ, УЧАСТНИКИ, МАСШТАБ
- 
- 6 ЕЛЕНА ТЯБУТОВА: «УСПЕХ НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ  
ОБЕСПЕЧИВАЮТ СИЛЬНАЯ КОМАНДА, ГЛУБОКОЕ ПОНИМАНИЕ  
ПОТРЕБИТЕЛЯ И ГОТОВНОСТЬ АДАПТИРОВАТЬСЯ»
- 
- 12 «НПА ВИРА РЕАЛТАЙМ»: ЦИФРОВОЙ СТРАЖ МАГИСТРАЛЕЙ
- 
- 16 «РУСЬ-ТУРБО»: ДОВОДИМ ОБОРУДОВАНИЕ ДО СОВЕРШЕНСТВА
- 
- 20 «РОББОКС»: СКЛАД КАК СТРАТЕГИЯ ДЛЯ РОСТА
- 
- 24 АНАСТАСИЯ РОМАНОВСКАЯ, «ЛИСТЕРРА»:  
ВЕРИМ В ЗАВТРАШНИЙ ДЕНЬ И ДЕЛАЕМ МИР ЛУЧШЕ
- 
- 28 PONTIS EXPEDITION: ЭКСПЕРТНОСТЬ VS МАСШТАБ
- 
- 32 «ДЕКОРСТАЙЛГЛАСС»: РОСКОШЬ ЧЕРЕЗ СМЕЛОСТЬ ДИЗАЙНА
- 
- 34 MASTERTMS: ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛОГИСТИКИ
- 
- 38 ОЛЬГА ЧЕКАРЕВА: «ЗА УСПЕШНОЙ ФРАНШИЗОЙ  
ДОЛЖЕН СТОЯТЬ СВОЙ РЕАЛЬНЫЙ БИЗНЕС»
- 
- 42 «МИКБИОТЕХ»:  
РОССИЙСКАЯ ДИАГНОСТИКА НОВОГО УРОВНЯ
- 
- 48 «УНАСФЕРМА»: УНИКАЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС, СОЧЕТАЮЩИЙ  
ГАСТРОНОМИЧЕСКОЕ УДОВОЛЬСТВИЕ, ЭСТЕТИКУ ПРИРОДЫ  
И СОЦИАЛЬНУЮ ЗНАЧИМОСТЬ
- 

Business DIALOG Media

**RBG**  
Russian Business Guide

# «ИННОПРОМ. ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ – 2026»: ДАТЫ, УЧАСТНИКИ, МАСШТАБ

С 20 по 22 апреля в Ташкенте пройдёт 6-я Международная промышленная выставка. Организаторы ожидают участников из 35 стран, более 500 компаний-экспонентов и свыше 11 тысяч посетителей





### Основные параметры мероприятия

Международная промышленная выставка «ИННОПРОМ. Центральная Азия» в 2026 году проводится в шестой раз. Место проведения – выставочный центр SAEx Uzbekistan в Ташкенте, площадь экспозиционных пространств составляет свыше 18 000 квадратных метров.

Мероприятие проходит при поддержке Министерства промышленности и торговли Российской Федерации и Министерства инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан. Организатор – компания «Формика Ивент».

### Участники выставки

Своё участие в выставке 2026 года подтвердили следующие российские компании: ТМХ, «Росатом», «Арнест Юнирусь», «Татнефть», КАМАЗ, ММК, «Ростех», «Нацпроектстрой». Также широкую поддержку экспортерам оказывает Российский экспортный центр (РЭЦ).

В выставке в рамках национальных экспозиций принимают участие компании из Республики Узбекистан и Республики Беларусь. Также ожидается участие представителей Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана, Китая, Турции, ОАЭ, Азербайджана.

Свои возможности представляют регионы РФ: Москва, Республика Татарстан, Республика Башкортостан, Челябинская область и другие субъекты, нацеленные на развитие прямых производственных цепочек с партнёрами из центральноазиатских стран.

### Статистика 2025 года

В 2025 году выставку посетили свыше 11 тысяч человек более чем из 35 стран мира, в том числе из Узбекистана, России, Беларуси, Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана и из других стран. Свои технологические решения представили более 500 компаний-экспонентов.

Со стороны России в 2025 году приняли участие 276 экспонентов из 17 регионов, а также свыше 200 компаний из Узбекистана и других стран Центральной Азии.

### Позиция 2026 года

В 2026 году «ИННОПРОМ. Центральная Азия» продолжает курс на технологическое партнёрство.

**37%**

**В январе 2026 года товарооборот между Россией и Узбекистаном составил \$1,1 млрд – это на 37% больше, чем за аналогичный период прошлого года. Показатель озвучен по итогам рабочей встречи главы Министерства инвестиций, промышленности и торговли Узбекистана Лазиза Кудратова и заместителя министра промышленности и торговли РФ Кирилла Лысогорского.**

### ТЕХНОЛОГИИ И ЭКСПОНАТЫ

#### Что будет представлено на выставке

*От интеллектуальных систем контроля инфраструктуры до беспилотных аппаратов и роботизированной техники для промышленных работ.*

#### Технологии на экспозиции

В 2026 году на выставке будут представлены современные технологии для всех секторов промышленности: от решений для развития городской среды и транспортных систем до сложного промышленного оборудования и автоматизации производства.

#### Посетители увидят:

- интеллектуальную систему контроля инженерной инфраструктуры;

- модели автомобилей, вертолётов и высокоскоростных поездов;
- беспилотные летательные аппараты;
- образовательные дроны с искусственным интеллектом;
- роботизированную технику для промышленных работ;
- цифровую платформу на основе машинного зрения для производственных линий;
- систему для организации автономного энергоснабжения зданий и многое другое.

### Ключевые разделы выставки и деловой программы

Организаторы выделяют следующие тематические разделы:

- машиностроение;
- металлургия и материалы;
- производственные технологии;
- решения для энергетики.

### Стенд «Трансмашхолдинга» (ТМХ)

ТМХ выступает высокотехнологичным и программным партнёром выставки. На стенде холдинга будут представлены новейшие разработки техники и инновационные цифровые решения: специализированные программно-аппаратные комплексы, обеспечивающие эффективное и безопасное взаимодействие и контроль подвижного состава и инфраструктуры.

В частности, будут показаны:

- системы дистанционного управления маневровым локомотивом;
- системы видеоконтроля;
- системы виртуальной сцепки;
- система безопасности движения «Борт»;
- система обнаружения препятствий;
- локомотивная радиостанция РТЛ.

Посетители смогут ознакомиться с работой центральных диспетчерских пунктов управления линией Ташкентского метрополитена (Узбекистан) и трамвайной линией «Славянка» (Санкт-Петербург, Россия), а также автоматизированных систем диспетчерского управления инженерными системами и энергетикой.

Корпоративный университет ТМХ представляет возможности международного профессионального образования в партнёрстве с ведущими вузами региона.

### Главная пленарная сессия

Ключевым событием деловой программы станет Главная пленарная сессия, которая пройдёт 20 апреля в зале «Ташкент» с 10:30 до 12:00. Тема сессии: «Технологические хабы – новый промышленный ландшафт Евразии».

Среди приглашённых спикеров:

- Денис Мантуров, первый заместитель председателя Правительства Российской Федерации;
- Жамшид Ходжаев, заместитель премьер-министра Республики Узбекистан;

- Ерсайын Нагаспаев, министр промышленности и строительства Республики Казахстан;
- Сыдыков Бакыт, министр экономики и коммерции Кыргызской Республики;
- Гоар Барсегян, член коллегии (министр) по промышленности и агропромышленному комплексу Евразийской экономической комиссии;
- а также главы международных делегаций, руководители промышленных компаний и отраслевых ассоциаций.

**ЧТО УВИДЯТ ПОСЕТИТЕЛИ:**

- **Интеллектуальная система контроля инженерной инфраструктуры.**
  - **Модели автомобилей, вертолётов и высокоскоростных поездов.**
  - **Беспилотные летательные аппараты.**
  - **Образовательные дроны с искусственным интеллектом.**
  - **Роботизированная техника для промышленных работ.**
  - **Цифровая платформа на основе машинного зрения.**
  - **Система для организации автономного энергоснабжения зданий.**
- Пленарные сессии, круглые столы и встречи на высшем уровне**  
**Главная пленарная сессия «Технологические хабы – новый промышленный ландшафт Евразии» пройдёт 20 апреля. Участие подтвердили первые лица России, Узбекистана, Казахстана и Кыргызстана.**

**Другие мероприятия деловой программы 20 апреля:**

- 12:00 – Официальный обход выставки с участием глав делегаций.
  - 13:30 – «Эволюция цифровой маркировки: от контроля товарооборота к новой инфраструктуре экономики» (зал «Самарканд»).
  - 14:00 – «Как “зелёный” вектор индустриализации влияет на промышленное развитие» (зал «Ташкент»).
  - 14:00 – «Интеллектуальные системы для транспорта. Вызовы и совместные решения» (зал «Бухара»).
  - 15:30 – «Диалог поколений: модный тренд на традиции» (зал «Самарканд»). Партнёр – Национальный центр «Россия».
  - 16:00 – «Промышленное развитие регионов: прямой диалог бизнеса и власти» (зал «Бухара»).
  - 19:00 – Вечерний приём «ИННОПРОМ. Центральная Азия» (ресторан «Южанин»).
- 21 апреля:**
- 10:30 – Пленарная сессия Форума инноваций СНГ «Инновационная индустрия СНГ: новая модель межгосударственной кооперации» (зал «Ташкент»).
  - 10:30 – «ИИ-экономика: решения для промышленности и ритейла» (зал «Самарканд»).

- 12:30 – «Проект АЭС в Узбекистане: масштаб и окно возможностей для бизнеса» (зал «Ташкент»).
- 12:30 – «Рынок медизделий Узбекистана и России: возможности для совместного роста» (зал «Самарканд»).
- 14:30 – «Электронная торговля в Центральной Азии: новые форматы партнёрства» (зал «Ташкент»).
- 14:30 – «Безопасная автоматизация процессов для промышленных предприятий: есть решения» (зал «Самарканд»).

**22 апреля:**

- 11:00 – Форсайт-сессия «Проектируем кадры будущего» (зал «Ташкент»).

**Политический контекст**

Состоялся телефонный разговор Президента России Владимира Путина с президентом Республики Узбекистан Шавкатом Мирзиёевым. Лидеры предметно обсудили реализацию масштабных совместных проектов. Особое внимание уделили знаковым событиям последних дней: на площадке строительства первой в Узбекистане АЭС российского дизайна официально начаты бетонные работы, а 16 марта запущена третья медно-обогатительная фабрика на Алмалыкском ГМК.

Подтверждена готовность и далее укреплять российско-узбекистанское стратегическое партнёрство и союзничество во всех сферах. Эффективным продолжением этого диалога и практическим шагом в реализации намеченных планов станет Международная промышленная выставка «ИННОПРОМ. Центральная Азия».

**Россия и Узбекистан: торговые показатели**

В январе 2026 года товарооборот между Россией и Узбекистаном составил \$1,1 млрд – это на 37% больше, чем за аналогичный период прошлого года. Показатель был озвучен по итогам рабочей встречи главы Министерства инвестиций, промышленности и торговли Узбекистана Лазиза Кудратова и заместителя министра

промышленности и торговли Российской Федерации Кирилла Лысогорского.

В рамках диалога обсуждалась текущая динамика российско-узбекского торгово-промышленного взаимодействия, а также вопросы подготовки к выставке.

**ГЛАВНАЯ ПЛЕНАРНАЯ СЕССИЯ: 20 апреля, 10:30–12:00, зал «Ташкент».**

**Тема: «Технологические хабы – новый промышленный ландшафт Евразии».**

**Приглашённые спикеры:**

- **Денис Мантуров (РФ);**
- **Жамшид Ходжаев (Узбекистан);**
- **Ерсайын Нагаспаев (Казахстан);**
- **Бакыт Сыдыков (Кыргызстан);**
- **Гоар Барсегян (ЕЭК).**

**Татарстан, Национальный центр «Россия» и другие участники**

Коллективный стенд Татарстана объединит 17 компаний. Национальный центр «Россия» впервые представит за рубежом Универмаг «Россия» с товарами более 50 производителей.

**Республика Татарстан**

Предприятия Татарстана на выставке покажут свой промышленный потенциал. Республика представляет единый коллективный стенд с промышленным, научным и технологическим потенциалом. Экспозиция размещается на площади 165 м². Свою продукцию и разработки демонстрируют 17 компаний, работающих в ключевых отраслях экономики.

**Среди экспонентов:**

- производитель холодильного и морозильного оборудования бытового, специализированного и медицинского назначения «ПОЗИС»;
- одно из крупнейших машиностроительных предприятий России, специализирующееся на разработке, производстве





и сервисном обслуживании газотурбинных двигателей – «Казанское моторостроительное производственное объединение» (КМПО);

- производитель имплантатов и инструментов для остеосинтеза, спинальной хирургии, эндопротезов крупных суставов «Анатомика»;
- разработчик, изготовитель и поставщик манипуляторов и их компонентов – Группа компаний «Прикладная робототехника»;
- завод по производству лекарственных препаратов и шовного хирургического материала «Татхимфармпрепараты» и другие.

Республика Татарстан ежегодно принимает участие в выставке и выступает центром притяжения для посетителей, заинтересованных в инновационных технологиях, высококачественной продукции и перспективных услугах.

#### **Результаты кооперации Татарстана и Узбекистана**

С участием Татарстана в Узбекистане уже запущены и успешно работают технопарки «Чирчик» и «Джизак». В Навоийской области планируется запуск первых линий производств двух резидентов в рамках «ИННОПРОМа», а в Бухарском комплексе развития промышленности продолжается строительство корпусов, предназначенных для размещения производственных мощностей.

Товарооборот между Татарстаном и Узбекистаном в 2025 году превысил \$427 млн – рост на 13,5%. С Узбекистаном работает ряд татарстанских предприятий.

#### **Национальный центр «Россия»**

Национальный центр «Россия» впервые за рубежом представляет один из своих флагманских проектов – Универмаг «Россия». На стенде покажут товары отечественных производителей из разных регионов страны. Экспозиция Универмага посвящена образу купечества – символическому сплетению культур и народов. Декоративные

элементы стенда (оконные ставни, черепичная крыша, узоры регионов, бусины, природные материалы) передают богатство и огромное культурное наследие регионов России. Орнаменты и декоративные композиции демонстрирует общность культур России и Узбекистана.

На стенде представлены товары в шести направлениях: «Лакомства», «Аксессуары», «Народные художественные промыслы и ремёсла», «Косметика», «Посуда» и специальная коллекция одежды с цитатами Президента РФ Владимира Путина. Всего выставляются товары более 50 производителей из регионов России.

Эксклюзивно для выставки Универмаг показывает специальную коллекцию неваляшек. В основе выбранных сочетаний цветов и орнаментов росписи игрушки лежит традиционный узбекский костюм. Это символ объединения двух культур России и Узбекистана, связи поколений, уважения к традициям.

В пространстве Универмага «Россия» пройдёт серия мероприятий, посвящён-

ных демонстрации промыслов регионов. Мастера из Оренбургской и Кировской области, а также из Ханты-Мансийского автономного округа – Югры продемонстрируют процесс формовки пухового платка, росписи дымковской игрушки, пошива мехового мешка и изготовления изделий из ровдуги.

#### **Дискуссия о традициях**

На панельной дискуссии «Диалог поколений: модный тренд на традиции» 20 апреля в зале «Самарканд», партнёром которой выступает Национальный центр «Россия», участники обсудят, как культурный код влияет на конкурентоспособность продукции, какой экспортный потенциал у товаров с традицией и каким образом через них можно выстраивать международный диалог.

#### **Предыдущий опыт Национального центра «Россия»**

В 2025 году Национальный центр «Россия» принимал участие в выставке «ИННОПРОМ» в Екатеринбурге, где тоже был представлен Универмаг «Россия». Экспозиция была организована по четырём тематическим направлениям: «Бакалея», «Аксессуары», «Народные промыслы и ремёсла» и «Косметика».

#### **СТЕНД ТАТАРСТАНА:**

**165 м<sup>2</sup>, 17 компаний-экспонентов. УНИВЕРМАГ «РОССИЯ»:**

**Впервые за рубежом. Более 50 производителей.**

**6 направлений: «Лакомства», «Аксессуары», «Народные промыслы», «Косметика», «Посуда», «Одежда с цитатами Президента РФ».**

**Эксклюзивная коллекция неваляшек в орнаменте узбекского костюма.**





## **ЕЛЕНА ТЯБУТОВА:**

*«Успех на международных рынках обеспечивают сильная команда, глубокое понимание потребителя и готовность адаптироваться»*

**К**омпания «Арнест ЮниРусь» (входит в Группу «Арнест») открывает завод в Узбекистане – это будет первое предприятие компании за пределами России. О международной стратегии развития компании мы беседуем с генеральным директором «Арнест ЮниРусь» Еленой Тябутовой.



**– Елена Юрьевна, до 2024 года группа «Арнест» и Unilever много лет сотрудничали в рамках контрактного производства. Когда ГК «Арнест» приобрела активы Unilever в России и Беларуси, это привело к изменению стратегии развития. Какие приоритеты сегодня определяют инвестиционную стратегию «Арнест ЮниРусь»?**

– Переход в статус российской компании позволил нам по-новому взглянуть на роль наших активов и сформировать консолидированную стратегию до конца 2028 года. Если раньше мы во многом интегрировали глобальный подход, то сегодня ключевой приоритет – это самостоятельное развитие и диверсификация портфеля. Всё это стало возможно вместе с Группой «Арнест».

Мы выделяем несколько направлений для инвестиций. Во-первых, это поддержка и развитие наших локальных российских брендов («Чистая линия», «Чёрный жемчуг», «Бархатные ручки», «Лесной бальзам» и др.), а также выход на рынок новых брендов в категориях нашего присутствия, например средства по уходу за полостью рта Tiswell, интерьерные ароматы Arluni. Во-вторых, мы видим большой потенциал в новых нишах – это премиальный уход, прежде всего с нашим брендом Biocode, персонализированная косметика (наш бренд Repeat), категория БАД. Третий вектор – развитие инфраструктуры и технологий. Сюда входят и вложения в производственные мощности, и работа нашего центра «Иннохаб», который нацелен на инновации с горизонтом планирования более 5 лет, а также развитие новых рынков сбыта, где наш проект в Узбекистане играет центральную роль.

За последние 4 года мы сумели удвоить свой бизнес, наша амбиция – продолжить этот тренд в следующие 5 лет.

**– Один из этапов развития «Арнест ЮниРусь» – постепенный выход на международные рынки, и не только за счёт**

**экспорта, но и за счёт локализации производства. Первая страна, где будет открыто производство компании, – Узбекистан. Почему выбор был сделан именно в пользу этой страны? Чем этот рынок привлекателен для вас?**

– Сегодня Узбекистан – один из самых динамичных рынков в Центральной Азии. Мы видим там не только растущий потребительский спрос, но и очень конструктивный подход государства к привлечению инвестиций. Для нас локализация в этой стране – это возможность быть ближе к потребителю и максимально быстро адаптировать ассортимент под местные предпочтения и культурные особенности.

Кроме того, Узбекистан обладает выгодным географическим расположением и развитой транспортной инфраструктурой. Создание собственного производства позволяет нам оптимизировать логистические издержки и эффективно выстраивать цепочки поставок. Мы одним из первых приходим на этот рынок с серьёзной экспертизой и качественным портфелем, рассчитывая получить преимущество за счёт высокой узнаваемости наших брендов и локального присутствия, которого на текущий момент нет у многих международных игроков в наших категориях, а также вносим вклад в развитие регионального технологического суверенитета.

**– Завод открывается в Навои на территории Навоийского комплекса развития промышленности (КРП), который, в свою очередь, расположен в свободной экономической зоне «Навои» (СЭЗ) в Узбекистане. Какие преференции это даёт компании? Как вы оцениваете их экономическую эффективность?**

– Статус резидента индустриального парка и СЭЗ даёт нам возможность работать в благоприятном налоговом режиме. Речь идёт о полном освобождении от налога на имущество, земельного налога и

налога на прибыль сроком на 10 лет. Кроме того, предусмотрено освобождение от таможенных пошлин при импорте сырья и материалов для производства экспортной продукции.

С точки зрения эффективности это позволяет нам управлять операционными издержками на этапе становления бизнеса и направить высвободившиеся ресурсы на продвижение брендов и развитие дистрибуции. По нашей оценке, экономический эффект от применения этих льгот на горизонте 5–6 лет будет весьма существенным, что делает проект в Навои одним из самых рентабельных в нашем экспортном контуре.

**– Вы рассматриваете СЭЗ «Навои» как экспортный хаб, в какие страны планируется осуществлять поставки? В каких соотношениях планируется распределение продукции на экспорт?**

– Площадка в Навои для нас – это стратегический вход в макрорегион. Мы рассматриваем её как полноценный экспортный хаб, который кардинально меняет нашу логистику. В первую очередь это прямой и быстрый доступ к рынкам Центральной Азии и Кавказа: помимо самого Узбекистана, это Казахстан, Туркменистан, Таджикистан, Кыргызстан, а также Армения, Грузия и Азербайджан. В совокупности это рынок объёмом 140 млн человек.

Кроме того, географическое положение Навои позволяет нам рассматривать возможность выхода на рынки Китая, Ближнего Востока и Южной Азии.

Наличие собственных мощностей внутри региона даёт нам ту гибкость, которой нет у импортёров: мы можем оперативно менять упаковку, адаптировать формулы под местные законодательство и гарантировать стабильность поставок. Это фундамент нашего плана по значительному увеличению доли экспортных продаж в общем обороте компании к 2030 году.



**– Каковы инвестиции в создание производства и на что они направлены?**

– В Узбекистане наше подразделение получило название Unigroup Navoiy. На проектном этапе общий объём инвестиций составлял 35 млн долларов США, а сейчас он достигает более 45 млн долларов США, или около 3,9 млрд руб. Это и капитальные инвестиции, операционные расходы инвестиционной фазы, и безусловно, инвестиции в инфраструктуру и условия труда для наших сотрудников, в том числе с учётом особенностей местного климата.

Инвестиции направлены прежде всего на создание самой производственной базы – это линии по выпуску продукции, линии по производству полимерной тары, инженерные системы, фасовочное и складское оборудование, а также вся необходимая производственно-складская инфраструктура. Проект предполагает первый запуск в апреле 2026 года.

**– Каков инвестиционный вклад правительства Узбекистана в этот проект?**

– Мы высоко ценим тот уровень поддержки, который оказывает Республика Узбекистан нашему проекту. Суммарный объём инвестиций на создание индустриального парка на территории Навоийского КРП со стороны государства достигает 40 млн долларов США. Вклад правительства заключается в создании всей необходимой материально-технической базы «под ключ» – это строительство производственно-складского корпуса и подведение инженерных коммуникаций в строгом соответствии с нашими техническими требованиями.

Кроме того, государство предоставляет нам здание в долгосрочную аренду по

льготной ставке, что гораздо привлекательнее, чем рыночные затраты на аналогичное строительство. Важным условием нашего соглашения является право выкупа этих помещений по истечении срока аренды. Такое разделение инвестиций: когда государство берёт на себя капитальное строительство, а мы концентрируемся на технологиях и операционном управлении – создаёт устойчивый фундамент для развития нашего производственного кластера в регионе.

**– Сегодня Узбекистан делает ставку на укрепление связей и промышленную кооперацию с технологически продвинутыми партнёрами и видит такого в «Арнест ЮниРусь». С вашей точки зрения, какой вклад в развитие экономики Узбекистана принесёт создание предприятия?**

– Создание предприятия в Навои, на наш взгляд, для экономики Узбекистана будет иметь долгосрочный эффект. Прежде всего это новые инвестиции в промышленную инфраструктуру, рабочие места и локальную производственную компетенцию. На площадке будет создана команда, которая по мере развития проекта будет расти, а вместе с этим будет формироваться дополнительный спрос на местные услуги, логистику, инфраструктуру и смежные виды работ.

Важный эффект связан с технологической кооперацией. Мы приходим не просто как производитель, а как компания с сильной экспертизой в FMCG, R&D, упаковке и управлении качеством. Это означает передачу практик в области современных производственных процессов, стандартов качества, систем тестирования и построения цепочек поставок. Для региона это

вклад в развитие более сложной промышленной базы и повышение технологической зрелости. Кроме того, наш проект в Узбекистане будет органично встроен в цепочку поставок «Арнест ЮниРусь», наши циклы планирования и прогнозирования с интеграцией искусственного интеллекта и наших собственных разработок в сфере информационных технологий (таких как PLM-система для управления жизненным циклом продукции под названием «Реферус»).

Локализация производства поддерживает экспортный потенциал самого Узбекистана. Поскольку мы рассматриваем Навои как экспортный хаб, предприятие будет работать не только на внутренний рынок, но и на поставки в страны СНГ и другие зарубежные направления. Это означает дополнительные потоки добавленной стоимости внутри страны и укрепление роли Узбекистана как производственной и логистической площадки в регионе.

**– Какие бренды планируется выпустить на производстве в Узбекистане? На основе каких принципов был сформирован этот портфель?**

– На площадке в Узбекистане мы планируем выпускать продукцию в нескольких ключевых категориях: средства по уходу за волосами, гели для душа и жидкое мыло, бытовую химию, средства по уходу за кожей и зубные пасты. При этом в портфель заложены как уже хорошо узнаваемые бренды, так и новые торговые марки, которые мы развиваем для разных рынков и каналов. Среди них как наши известные бренды: «Чистая линия», «Чёрный жемчуг», «Лесной бальзам», «Бархатные руч-

ки», Timotei, так и новые бренды – Tiswell, Arluni, Feel Moment, Crystal Purity. Кроме того, наша площадка будет открыта для брендов по контрактному производству.

При формировании портфеля мы исходили из нескольких принципов. Первый – это опора на сильные категории, в которых у компании уже есть экспертиза и производственная база. Второй – гибкость с точки зрения выхода на разные рынки: часть ассортимента должна работать на максимально широкий круг стран СНГ, часть быть более адаптированной под конкретные территории. Третий – баланс между брендами с уже сформированным знанием у потребителя и новыми марками, которые дают нам возможность расширять присутствие и тестировать дополнительные сегменты. Это сочетание позволяет нам одновременно использовать силу уже известных марок и формировать будущий рост.

При этом, конечно, нужна адаптация брендов к новым рынкам: это касается и упаковки, и языковых версий, и отдельных требований по составу, клеймам и маркировке. Для разных стран эти параметры могут отличаться, поэтому мы сразу закладываем в проект возможность такой настройки.

**– Как вы полагаете, какие позиции на рынке Узбекистана займут бренды «Арнест ЮниРусь»? И кто будет составлять основную конкуренцию?**

– Мы рассчитываем, что на рынке Узбекистана наши бренды займут устойчивые позиции прежде всего в тех категориях, где у компании уже есть сильная экспертиза и

узнаваемость у потребителя. При этом конкуренция здесь будет очень разной, в зависимости от категории: в ряде сегментов это локальные игроки и традиционная розница, а в более сложных категориях – международные бренды, которые уже давно работают на рынке или заходят через импорт.

Наше главное преимущество – это локализация производства в Навои. В отличие от многих конкурентов, которые зависят от трансграничных поставок из Турции, ОАЭ, Польши, Румынии, Германии и других стран, мы сможем работать быстрее, гибче и стабильнее: оперативно адаптировать упаковку, тексты, клейма, при необходимости – составы, а также быстрее реагировать на изменения спроса. Это особенно важно в FMCG, где скорость и доступность продукта часто не менее важны, чем сама марка.

Отдельный фактор – защита брендов и работа с контрафактом. На новых рынках это всегда серьёзный вопрос, поэтому мы сразу закладываем в модель не только развитие дистрибуции и знания брендов, но и системную работу по защите интеллектуальной собственности и искоренению подделок в странах СНГ. Поскольку для потребителя качество продукта – неизменный приоритет, наличие локального производства будет эффективно закрывать это ожидание.

Если смотреть в целом, наша задача – не просто занять полку, а выстроить долгосрочное присутствие. Для этого мы делаем ставку на сочетание сильного портфеля, локальной производственной базы, правильной адаптации под потребителя и

профессиональной команды, которая умеет работать на языке конкретного рынка.

**– Какова будет проектная мощность производства и в какие сроки планируется выход на целевые показатели?**

– Проектная мощность производства в Навои составляет 40 тыс. тонн продукции в год. Загрузка, как и у любого нового производства, будет наращиваться постепенно: в первый год мы ориентируемся на уровень утилизации линий в 15–30%. Далее, по мере выстраивания каналов сбыта, расширения ассортимента и выхода на нужный уровень операционной эффективности, рассчитываем выйти на 55–80% к третьему году, на 80–100% к пятому и на 90–100% к десятому году работы.

Для нас это достаточно понятная траектория. Проект изначально задуман как масштабируемый: с одной стороны, он рассчитан на обеспечение спроса в Узбекистане, с другой – на работу как экспортный хаб для соседних рынков. Поэтому рост загрузки будет напрямую связан не только с внутренним спросом, но и с тем, как быстро мы сможем развивать поставки в страны СНГ и дальше по экспортному периметру.

**– По вашему опыту, как выстраивать конструктивное взаимодействие с регулятором по ключевым направлениям ведения деятельности на международных рынках?**

– Конструктивное взаимодействие с регулятором на международных рынках строится прежде всего на открытом и предметном диалоге. Для нас это особенно важно,





потому что в новом формате международного развития мы самостоятельно выходим на внешние рынки впервые. Когда мы были частью Unilever, мы участвовали в экспортных поставках, но в большей степени как производственная площадка, а все вопросы адаптации продукта, сертификации и регуляторных требований закрывались зарубежными командами компании. Поэтому проект в Узбекистане для нас – фактически дебют именно как самостоятельного игрока на международном рынке. Это та возможность, которая появилась у нас после того, как мы стали частью Группы «Арнест».

В такой ситуации крайне важно не просто соблюдать формальные требования, а заранее выстраивать с регулятором рабочие отношения и понимать логику местных правил. На практике это означает обсуждение не только самого продукта, но и упаковки, маркировки, процедур ввоза, сертификации, а также локальных ожиданий к производству и дистрибуции. Когда бизнес приходит с понятной моделью, цифрами и готовностью адаптироваться к местным условиям, диалог становится более конструктивным и даёт лучший результат для обеих сторон.

Для нас это ещё вопрос системности: на новых рынках критически важны надёжные партнёры, локальная экспертиза и чёткая координация между бизнесом, профильными ведомствами и торговыми представительствами. Именно такой подход позволяет снижать риски, быстрее принимать решения и выстраивать устойчивое международное присутствие.

**– Как будет выстроена стратегия сбыта продукции предприятия? И как выстраиваются отношения с дистрибьюторами?**

– Стратегия сбыта выстроена как сочетание нескольких каналов. В Узбекистане мы прежде всего опираемся на наиболее развитый канал традиционной торговли – рынки и мелкую розницу. Параллельно

делаем акцент на развитие электронной коммерции, прежде всего через Uzum и Яндекс, а также на рост продаж в крупных сетях, включая «Корзинку», «М.Косметик» (Магнит) и другие современные каналы.

Что касается дистрибуции, здесь для нас важна модель постепенного перехода к более прямому управлению отношениями с рынком. Уже подписан прямой контракт с дистрибьютором First Group UZ и сетью «М.Косметик», со временем эти партнёры перейдут на работу напрямую с нашей площадкой в Навои. Это позволит нам лучше контролировать наличие товара, скорость поставок и развитие ассортимента.

Если смотреть шире, Навои как экспортный хаб будет работать не только на Узбекистан, но и на страны СНГ и другие рынки региона. Поэтому система сбыта строится так, чтобы площадка могла обслуживать и локальный спрос, и экспортные направления.

**– В 2024 году в «Арнест ЮниРусь» появился инновационный хаб, основная цель**

**которого – разработка продуктов, способных предвосхитить потребительские тренды. Если говорить об их внедрении в производство, будет ли производство таких продуктов запускаться одновременно на российских предприятиях и в Узбекистане?**

– Иннохаб в «Арнест ЮниРусь» создан как межфункциональная команда, которая занимается разработкой передовых технологий и продуктов с горизонтом планирования более 5 лет. Его задача – не только создавать новинки, но и формировать задел на будущее: от новых ингредиентов и рецептур до цифровых инструментов, методов тестирования и решений в области упаковки. Это, по сути, центр, который работает на следующую волну развития компании.

Если говорить о внедрении таких продуктов в производство, запуск в России и в Узбекистане не обязательно будет происходить одновременно. Здесь всё будет зависеть от готовности конкретного продукта, требований рынка, технологической совместимости площадки и коммерческой логики запуска. Часть решений, безусловно, может масштабироваться на обе площадки, если это оправдано по сырью, оборудованию и спросу. Но в ряде случаев продукт сначала может быть обкатан на одной площадке, чтобы потом уже тиражироваться на другие рынки и производства.

Для нас важен не факт синхронного запуска, а возможность быстро адаптировать успешные разработки под разные рынки. Узбекистан в этом смысле становится ещё одной производственной точкой, которая позволяет быстрее выводить продукты в регионе, особенно если речь идёт о локально релевантных категориях и форматах.

**– Если в целом говорить о международном развитии компании, какие направления ближнего и дальнего зарубежья сейчас приоритетны? Как выстраиваются бизнес-стратегии выхода в эти страны?**



– Для нас сейчас приоритетны несколько направлений. В ближнем зарубежье это прежде всего страны СНГ, где у компании уже есть узнаваемость брендов и понятная база для дальнейшего роста. В этой группе для нас важны Казахстан, Узбекистан, Азербайджан, Армения, Грузия, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан и Молдова. В более дальнем периметре мы смотрим на Китай, рынки Ближнего Востока и, в перспективе, Южной Азии.

Бизнес-стратегия выхода в эти страны строится по принципу адаптации под конкретный рынок. Где-то мы делаем ставку на локализацию производства и более гибкую логистику, как в случае с Узбекистаном. Где-то – на работу через партнёров, дистрибьюторов и местные каналы продаж. Для одних рынков ключевым фактором будет упаковка и состав, для других – регистрация ассортимента, для третьих – выстраивание устойчивой дистрибуции и защита брендов от контрафакта.

– **Недавно вы принимали участие в международной выставке «Иннопром. Саудовская Аравия», став единственной FMCG-компанией от России. Как вы оцениваете перспективы этого рынка для России? Видит ли «Арнест ЮниРусь» перспективы для своей продукции на этом рынке?**

– Участие в «Иннопроме» в Саудовской Аравии подтвердило, что этот рынок – один из самых перспективных и динамично развивающихся для российского несырьевого экспорта. Для «Арнест ЮниРусь» быть единственным представителем FMCG-сектора от России на таком мероприятии – это и большая ответственность, и уникальная возможность задать стандарты присутствия в регионе.

Саудовская Аравия сейчас проходит через масштабную трансформацию (программа Vision 2030), спрос на качественную косметическую продукцию и товары бытовой химии там колоссальный. Мы видим огромные перспективы для наших брендов, особенно в категориях ухода за кожей и волосами, где российская экспертиза и натуральные компоненты могут быть очень востребованы. И во время нашего бизнес-визита мы убедились, что наши новые торговые марки, такие как молодёжный и современный бренд Feel Moment или Crystal Purity с фокусом на простые, «чистые», но эффективные составы, отвечают трендам региона и ожиданиям потребителей.

При этом работа на рынке Саудовской Аравии требует особо взвешенного и осторожного подхода. Для нас принципиально важно учитывать всю совокупность факторов: регуляторные требования, специфику сертификации, особенности потребительских предпочтений, климатические условия, а также общую чувствительность региона с точки зрения логистики и операционного планирования. Именно поэтому мы рассматриваем развитие на этом рынке как



позапный процесс, основанный на глубоком анализе, надёжных партнёрствах и очень точной настройке бизнес-модели под местную специфику.

– **Что, с вашей точки зрения, обеспечивает успех при работе на международных рынках?**

– Успех на международных рынках, на мой взгляд, обеспечивают три вещи: сильная команда, глубокое понимание потребителя и готовность адаптироваться. В каждой стране свой потребитель, свой язык бизнеса, свои требования к продукту, упаковке, каналам продаж и партнёрской модели. И если этого не учитывать, даже сильный бренд не будет работать.

Очень важно начинать с изучения конкретного рынка: кто потребитель, какие у

него ожидания, как устроена дистрибуция, какие регуляторные требования, какие риски по платежам и логистике. Не менее важно наличие надёжных партнёров на месте и профессиональной команды, которая понимает локальную специфику. И, конечно, большое значение имеет способность быстро адаптировать продукт и операционную модель – от упаковки и ассортимента до формата продвижения и логистики.

При этом у нас есть сильная опора – многолетний опыт работы в FMCG, отлаженные процессы и качество брендов, которым доверяют. Если это соединить с локальной экспертизой, гибкостью и вниманием к деталям, можно успешно работать и на ближних, и на дальних рынках.

# «НПА ВИРА РЕАЛТАЙМ»: ЦИФРОВОЙ СТРАЖ МАГИСТРАЛЕЙ

## Как программные комплексы ловят утечки там, где это невозможно человеку



**М**агистральные трубопроводы – это артерии российской экономики, самый сложный инженерный организм. Протяжённость некоторых из них исчисляется тысячами километров, они проходят через леса, болота, горные хребты и вечную мерзлоту. О том, как современные математические методы и программное обеспечение позволяют увидеть утечку объёмом в пару вёдер на фоне сотен километров трассы, в интервью нашему изданию рассказал директор по развитию ООО «НПА Вира Реалтайм» Сергей Кузьмин.

**– Сергей Анатольевич, магистральные трубопроводы традиционно относятся к объектам повышенной опасности. Насколько остро сегодня стоит проблема контроля их целостности в России и какие факторы делают эту задачу нетривиальной даже в XXI веке?**

– Безусловно, вопросы промышленной, экологической и экономической безопасности сегодня находятся в приоритете как для государства, так и для эксплуатирующих компаний. Магистральные трубопроводы – это стратегически значимые объекты, обеспечивающие энергетический суверенитет страны. Любое происшествие на них, будь то технологический порыв или акт стороннего вмешательства, грозит не только колоссальными экономическими издержками из-за вынужденной остановки перекачки и потери дорогостоящего продукта, но и тяжёлыми, а иногда даже необратимыми экологическими последствиями для обширных территорий.

Транспортировка нефти и нефтепродуктов, по определению, сопряжена с высокими рисками. Мы говорим о возможном возгорании продукта, опасности термического воздействия открытого огня на инфраструктуру и персонал. Но самое сложное – это токсическое воздействие на окружающую среду при утечках, которое может вывести из строя почвы и водоёмы на десятилетия. Поэтому обеспечение состояния защищённости этих систем от внутренних и внешних угроз – это не просто нормативное требование, а базовая необходимость для устойчивой работы топливно-энергетического комплекса.

Проблема осложняется тем, что утечки – это явление с множеством лиц. В нашей практике и в отраслевых нормативах их принято классифицировать по объёму относительно номинального расхода в трубопроводе. Выделяют малые утечки (до 3–5% от расхода), средние (до 10%) и большие (свыше 10%). Каждый тип требует своих методов обнаружения.

Но самая коварная и труднообнаружимая категория – это так называемые сверхмалые утечки, особенно несанкционированные врезки с целью хищения. Интенсивность криминального отбора может составлять всего от 0,5 до 5 кубометров в час. В процентном соотношении от производительности магистрального нефтепровода это может быть всего 0,1–1%. Фактически это аккуратный «игольный укол» в сложном многокилометровом организме. Классические системы контроля, основанные на простой сходимости балансов, могут просто «не заметить» такое воровство, списав разницу на погрешность многочисленных приборов учёта и влияние изменяющихся режимов перекачки: пусков, остановок, переходных процессов. Именно здесь на сцену выходят современные методы математического моделирования, которые мы и развиваем.

### ЧЕТЫРЕ МЕТОДА «ПАССИВНОЙ ОБОРОНЫ» И ИХ СИНЕРГИЯ

**– Ваша компания предлагает для решения этого комплекса проблем программный комплекс «Сириус-СППР». В чём заключается его уникальность как платформы? Может ли он, подобно системе раннего предупреждения, сигнализировать о надвигающейся катастрофе?**

– Называть это предсказанием было бы, наверное, некорректно с инженерной точки зрения. Мы не гадаем на кофейной гуще и не предсказываем точное место будущего

разрыва. Наша задача – обнаружить факт нарушения герметичности в момент его возникновения или даже на самой ранней стадии и с высокой точностью указать диспетчеру координаты проблемы. Это критически важно для минимизации потерь продукта и ущерба.

ПК «Сириус-СППР» – это не одна программа, это интегрированная платформа для математического моделирования. Она включает в себя серверную часть, отвечающую за вычисления, клиентские автоматизированные рабочие места (АРМ) для персонала и специализированные расчётные модули. За обнаружение утечек отвечает модуль «Сириус-СППР.СОУ» (система обнаружения утечек). В режиме реального времени с периодичностью в несколько секунд система получает данные с полевого уровня АСУ ТП – показания датчиков давления, объёмного или массового расхода, температуры перекачиваемого продукта.

В арсенале нашего расчётного ядра – четыре основных пассивных метода постоянного контроля. Почему пассивных? Потому что мы не генерируем никаких зондирующих сигналов, не «стучим» по трубе извне, мы просто и внимательно «слушаем» её, анализируя штатные технологические параметры, которые и так собираются для управления процессом.

• **Метод анализа профиля давления.** Представьте себе график давления вдоль трассы. В нормальном состоянии он имеет плавный, предсказуемый наклон, обусловленный гидравлическим сопротивлением трубы. Как только возникает утечка, в этом месте давление резко падает. Система фиксирует аномальный «провал» на профиле между двумя соседними датчиками и рассчитывает его местоположение.

• **Метод материального баланса.** Это, пожалуй, самый интуитивно понятный метод. Мы непрерывно сравниваем, сколько продукта (в массовом или приведённом объёмном выражении) вошло в контролируемый участок трубопровода и сколько вышло из него. Если дисбаланс на входе превышает выход сверх допустимого порога, система констатирует: «Потеря есть».

• **Метод волны давления.** Это самый быстрый метод обнаружения крупных аварий. В момент разрыва трубы происходит мгновенное падение давления. Фронт этого падения, так называемая волна разрежения, распространяется в обе стороны от места аварии со скоростью звука в перекачиваемой среде (порядка 1000 м/с). Замерив время прихода фронта волны на разные датчики давления, расположенные на известном расстоянии друг от друга, можно с очень высокой точностью, вплоть до десятков метров, вычислить координату порыва.

Ключевое достоинство нашей комбинированной системы заключается в синергии этих методов. Мы не полагаемся на один-единственный алгоритм. Используя их совокупно, мы добиваемся высокой достоверности обнаружения и кардинально

## Справка:

*Программный комплекс «Сириус-СППР», разработанный компанией «НПА Вира Реалтайм», внесён в Единый реестр российского ПО. Представляет собой мощную платформу для непрерывного мониторинга и анализа состояния трубопроводных систем. Он позволяет не только фиксировать факты нарушений, но и прогнозировать развитие режимов работы, помогая диспетчерскому персоналу принимать взвешенные решения в реальном времени.*

минимизируем количество ложных срабатываний, которые, как мы знаем, приводят к тому, что диспетчерский персонал перестаёт доверять системе.

**– Каковы реальные показатели точности в цифрах? Насколько методу можно доверять при планировании выезда аварийной бригады?**

– Характеристики всегда рассчитываются и гарантируются индивидуально для каждого конкретного трубопровода. Однако есть целевые показатели эффективности, которых мы стабильно достигаем на реальных объектах.

В стационарном режиме перекачки порог обнаружения утечки сегодня может составлять всего 0,1% от максимальной производительности трубопровода. Давайте представим себе трубу диаметром 1000 мм, по которой идёт 10 000 кубометров нефти в час. Мы гарантированно увидим потерю объёмом всего 10 кубометров в час. При этом точность определения места утечки в таких условиях составляет ±300 метров. Для бригады, которая выезжает на патрулирование, это означает, что они будут искать повреждение в пределах одного-двух километров, а не прочёсывать десятки километров трассы.

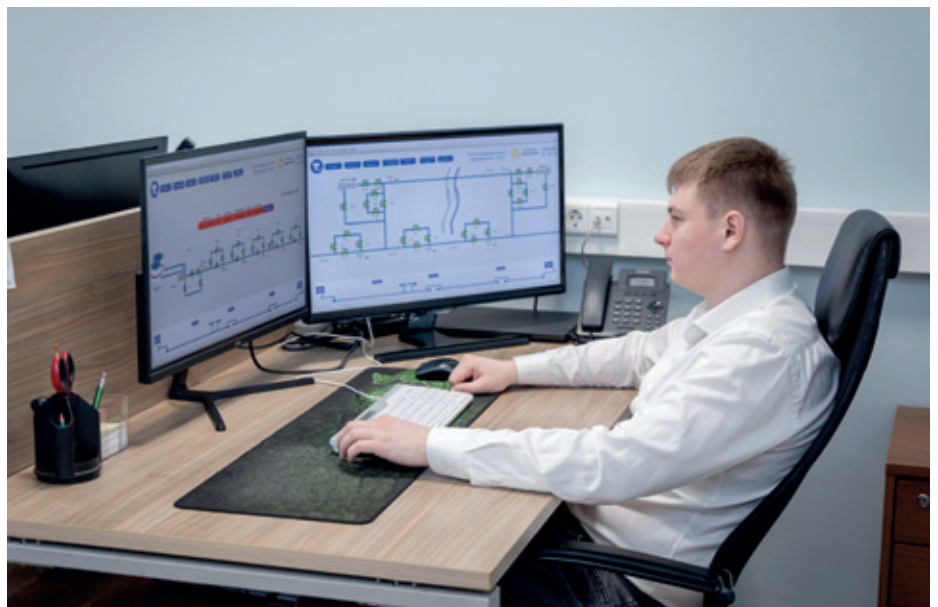
На нестационарных режимах, например при пусках или остановках насосных

агрегатов, переключениях задвижек, когда давление и расход постоянно и резко меняются, работать объективно сложнее. Фоновая зашумлённость сигнала выше. Здесь порог обнаружения ожидаемо выше (от 5% от производительности), а точность определения места может составлять до 1000 метров. Но и это позволяет оперативно выслать ремонтную службу на конкретный перегон, оперативно локализовать проблему и принять меры, не останавливая перекачку на тотальную ревизию всего участка.

## ОХОТА НА «ЧЁРНЫХ» НЕФТЯНИКОВ: ИСКУССТВО НАХОДИТЬ ИГОЛКУ В СТОГЕ СЕНА

**– Отдельная головная боль для трубопроводных компаний – криминальные врезки. Насколько сильно «цифра» помогает в борьбе с теми, кто незаконно «подключается» к трубе?**

– Врезка – это совершенно особый вид угрозы, качественно отличающийся от аварийного разрыва. Если при гильотинном разрыве происходит лавинообразное, неконтролируемое истечение огромных масс продукта, то врезка – это управляемый отбор. Злоумышленники, рискуя жизнью, вваривают в трубу вентиль и открывают его ровно настолько, чтобы незаметно откачивать продукт в автоцистерну. Это воровство идёт с небольшой, но часто с постоянной



интенсивностью. Именно такую утечку сложнее всего обнаружить сугубо автоматическими параметрическими методами, потому что сигнал от неё маскируется под суммарную погрешность цепочки приборов учёта и под естественные технологические шумы.

Поэтому, осознавая запросы рынка, мы пошли дальше простой автоматики. В дополнение к автоматическому детектору мы разработали специализированный, я бы сказал, «ювелирный инструмент» для диспетчерского и аналитического персонала – модуль «Ручная СОУ» (PCOU).

PCOU получает данные от SCADA-систем предприятия, но записывает их в собственную высокопроизводительную базу исторических данных, построенную на современных технологиях InfluxDB и PostgreSQL. Мы исключаем любую дополнительную нагрузку на серверный контур управления (SCADA-сервера), тем самым гарантируя, что наш аналитический инструмент никак не повлияет на надёжность и быстродействие критически важных систем управления технологическим процессом.

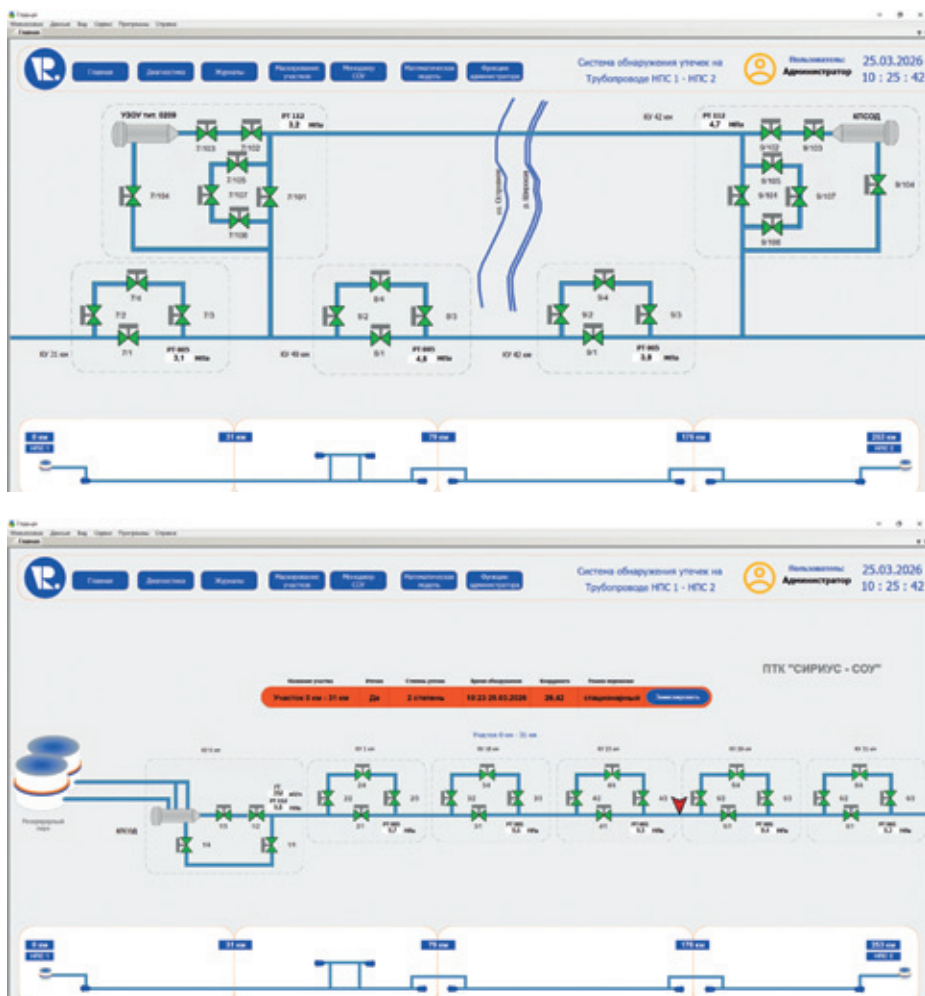
Интерфейс PCOU – это рабочее место детектива. Диспетчер может одновременно вывести на экран несколько независимых графиков значений с датчиков давления, температуры и расходомеров как в реальном времени, так и за любой исторический период. Он может накладывать графики друг на друга для поиска корреляций, смещать их по временной оси или по шкале значений, чтобы компенсировать время пробега продукта от одного измерительного пункта до другого.

**Термин:** СОУ (система обнаружения утечек) – это программно-математический комплекс, предназначенный для автоматического выявления факта и определения места нарушения герметичности трубопровода на основе непрерывного анализа технологических параметров (давления, расхода, температуры) в режиме реального времени.

**ФИЗИКА НИЗКИХ ТЕМПЕРАТУР И ВЫСОКАЯ МАТЕМАТИКА: КАК УВИДЕТЬ НЕВИДИМОЕ**

– Вы упомянули про сложность обнаружения сверхмалых утечек. Сейчас активно внедряются современные ультразвуковые расходомеры. Помогает ли прогресс в измерительной технике решить проблему?

– Тенденция к оснащению трубопроводов высокоточными ультразвуковыми расходомерами действительно есть, и мы её учитываем в своих разработках. Однако даже самые современные накладные ультразвуковые расходомеры имеют погрешность измерений, которая может достигать 1,5–2% от измеряемой величины. Более того, эта погрешность нестабильна и может плыть при изменении режимов работы трубопровода, вязкости продукта или температуры.



Их алгебраическая разница (т.е. рассчитанный дисбаланс) может составлять величину, в несколько раз превышающую объём воровства, который мы хотим обнаружить. Искомая утечка в 0,1% от расхода безнадежно тонет в этом аппаратном шуме. Получается, чем точнее приборы, тем сложнее выявить малую утечку без специальной математической обработки.

Чтобы решить эту задачу, наша команда разработала и внедрила в модуль PCOU специальный «Метод ретроспективного анализа показаний расходомеров». Мы добавили в программное обеспечение интеллектуальные механизмы нормализации исходных данных, которые «выпрямляют» физику процесса и подавляют шум.

**1. Механизм неизотермического перерасчёта.** Это фундаментальная вещь. Нефть и нефтепродукты, двигаясь по трубе, особенно в холодное время года или в северных широтах, постепенно остывают, отдавая тепло в грунт. Холодная жидкость имеет меньший объём, чем тёплая. Если мы этого не учтём, получим ложный отрицательный баланс просто из-за температурного сжатия потока. Наш модуль автоматически выполняет пересчёт показаний объёмных расходомеров с учётом текущих температур и теплофизических свойств продукта, приводя объёмы на входе и выходе к единым условиям.

**2. Механизм калибровки расходомеров относительно друг друга.** Пользователь (диспетчер или администратор СОУ) предварительно заполняет таблицу технологических режимов перекачки, характерных для данного трубопровода, и диапазоны производительности для каждого режима. Затем система анализирует историю и автоматически выполняет разметку шкалы времени, т.е. определяет, когда трубопровод работал в каком режиме. Далее выбирается интервал работы в конкретном технологическом режиме с явно стационарным характером перекачки, на котором заведомо отсутствуют какие-либо утечки (например, сразу после плановой ревизии). Для этого интервала система вычисляет среднюю систематическую погрешность между показаниями каждой пары расходомеров. Эта процедура выполняется для всех технологических режимов. В дальнейшем при анализе текущих режимов вычисленные ранее систематические погрешности автоматически вычитаются из разницы показаний. Мы убираем инструментальный фон.

**3. Механизм фильтрации методом скользящего среднего.** Этот математический фильтр сглаживает высокочастотные случайные колебания измеренных значений, оставляя для анализа чистый, медленный тренд, по которому гораздо легче отследить начало и окончание отбора.

Результаты этой работы очень наглядны. Вот пример из реальных испы-

таний на действующем нефтепроводе. Без применения калибровки график разницы показаний двух расходомеров хаотично колеблется вокруг нуля с амплитудой около полутора кубометров в час. Мы включаем механизм калибровки по режимам, и этот шум практически полностью исчезает, график превращается в почти идеальную прямую линию. А теперь представьте: на этом чистом, откалиброванном графике мы начинаем имитировать отбор в 1 кубометр в час. На фоне бывшего шума это было не видно. А теперь это чёткое, уверенное отклонение, которое оператор видит невооружённым глазом. Мы не просто улучшили точность, мы вытащили полезный сигнал из-под шумовой завесы. Именно так сегодня можно гарантированно находить врезки, которые ещё вчера считались не обнаруживаемыми техническими средствами.

### ОТ ТЕОРИИ К ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРАКТИКЕ

**– Есть ли уже успешные примеры внедрения такого подхода на реальных объектах? Какие результаты получены?**

– Да, безусловно. Мы провели успешное внедрение программного модуля «Ручная СОУ» в составе головного ПК «Сириус-СППР.СОУ» на магистральном нефтепроводе, эксплуатируемом дочерним обществом ПАО «Транснефть» – ООО «Транснефть–

групп. Речь идёт о практическом, промышленном подтверждении возможности обнаружения отборов на уровне от 0,1% от максимальной производительности трубопровода. Это выход на принципиально новый уровень чувствительности систем мониторинга. Это позволяет нашим заказчикам не только минимизировать прямые потери дорогостоящей продукции, но и создаёт мощный сдерживающий фактор для потенциальных злоумышленников, которые теперь знают, что их действия не останутся незамеченными.

### ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ И РАЗВИТИЕ

**– Ваша компания работает на рынке промышленной автоматизации с 1989 года. Сегодня, в условиях жёсткого курса на импортозамещение, насколько критически важен тот факт, что ваше ПО и компоненты – отечественного происхождения?**

– Это не просто важно, это наше огромное конкурентное преимущество и основа стратегии развития. Весь наш флагманский продукт, ПК «Сириус-СППР», внесён в Единый реестр российского программного обеспечения. Это официальный статус, подтверждающий, что решение соответствует всем требованиям регуляторов и может без каких-либо ограничений использоваться на объектах критической информационной инфраструктуры (КИИ) Российской Федерации.



Балтика». Это один из наших ключевых и давних партнёров, предъявляющий самые высокие требования к надёжности и функциональности систем автоматизации.

Результаты опытно-промышленной эксплуатации и последующей штатной работы полностью подтвердили заявленные расчётные характеристики и эффективность наших алгоритмов. Система убедительно показала способность к обнаружению не только крупных аварийных утечек, но и тех самых пресловутых несанкционированных отборов малой интенсивности, которые являются основной целью криминальных

Но мы пошли дальше простого реестра. Мы последовательно развиваемся как разработчик и производитель полного цикла. В октябре 2025 года мы получили лицензии Федеральной службы по техническому и экспортному контролю (ФСТЭК) России сразу на два вида деятельности: на техническую защиту конфиденциальной информации (ТЗКИ) и на разработку и производство средств защиты конфиденциальной информации (СЗКИ). Это значит, что наши компетенции официально признаны на самом высоком уровне в области кибербезопасности промышленных объектов.

### О КОМПАНИИ:

НПА «Вира Реалтайм» – один из ведущих российских разработчиков и системных интеграторов в сфере промышленной автоматизации, успешно работающий на рынке с 1989 года. Компания создана на базе коллективов разработчиков оборонного комплекса и специалистов по автоматизации нефтегазовой отрасли. Сегодня штат компании насчитывает более 200 высококвалифицированных специалистов, включая выпускников и аспирантов ведущих вузов России, а также 9 кандидатов технических и физико-математических наук.

Ключевые заказчики:

ПАО «Транснефть», ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», ПАО «Сибур Холдинг», ПАО «НК «Роснефть», Shell, Каспийский трубопроводный консорциум и многие другие.

### Контакты:

ООО «НПА Вира Реалтайм»  
Адрес: 107589, г. Москва,  
ул. Красноярская, д. 1, корп. 1  
Тел.: +7 (495) 723-75-59  
E-mail: [rlt@rlt.ru](mailto:rlt@rlt.ru)  
Сайт: [rlt.ru](http://rlt.ru)

Всё это в совокупности формирует уникальное предложение для рынка. Заказчик получает не просто коробочное ПО или набор «железок», а комплексное, надёжное, безопасное и полностью суверенное решение для управления своими активами на всех уровнях. Базовым элементом этого решения стал наш собственный контроллер «Сателлит-Р» – с резервированием ключевых узлов, возможностью масштабирования и внесением в реестр Минпромторга. На нём строится вся экосистема «Сириус-СППР». В текущих геополитических и экономических реалиях это вопрос не престижа, а вопрос национальной безопасности и устойчивости промышленного производства.

# «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,

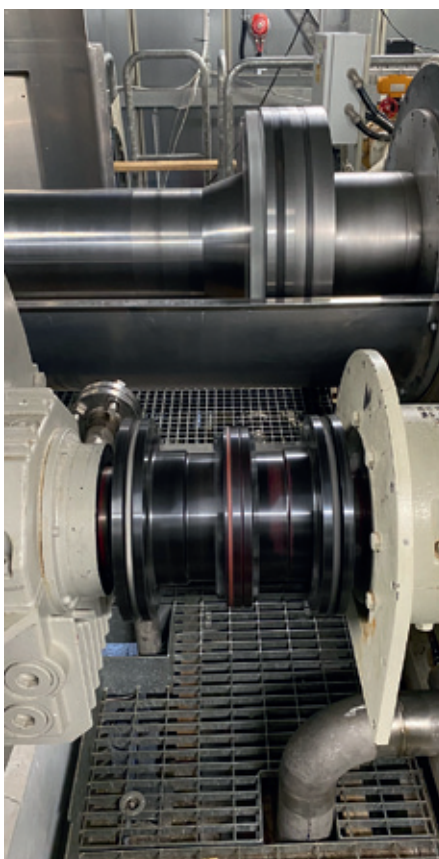
т.е. не копируем деталь, как она была сделана, а заново перепроектируем её. Меняем материалы, меняем вид обработки, термообработки, покрытия, конструктив, например усиливаем какие-то слабые элементы. Идёт большая переработка узла, который должен встроиться в существующую машину и работать более надёжно,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



стоянии так долго, как это возможно.

А если говорить про дальние 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, установленного 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*



# СКЛАД КАК СТРАТЕГИЯ ДЛЯ РОСТА

## ВОЗМОЖНОСТЬ ТИРАЖИРОВАНИЯ РЕШЕНИЙ ДЕЛАЕТ СКЛАД УПРАВЛЯЕМЫМ ИНСТРУМЕНТОМ БИЗНЕСА

Группа компаний «Бережливый склад» за 10 лет совершила эволюцию от поставщика оборудования до лидера в области комплексной складской логистики. Философия компании основана на создании долгосрочной ценности для клиентов в условиях растущего спроса на автоматизацию и импортнезависимость. О том, как удалось выстроить столь эффективную экосистему, мы поговорили с Леонидом Пояндаевым, генеральным директором акционерного общества «Роббокс», входящего в ГК «Бережливый склад».



**– Леонид, в 2025 году Группа компаний «Бережливый склад» отметила 10-летие. За это время компания прошла путь от поставщика складского оборудования до одного из заметных игроков рынка комплексной складской логистики – от проектирования и поставки стеллажей до собственных решений по автоматизации. Какие ключевые стратегии и поворотные моменты стали драйверами этой трансформации?**

– Главным драйвером стала смена мышления. Мы перестали смотреть на склад как на набор квадратных метров и металлоконструкций и начали рассматривать его как стратегический актив бизнеса клиента. Поворотным моментом было понимание, что оборудование само по себе больше не создаёт как таковой ценности – ценность создают скорость выполнения операций и сокращение трудозатрат, утилизация

площади склада и масштабируемость предоставляемых решений.

Отсюда пошли последовательные решения: усиление проектной экспертизы, специализация на многоуровневых конструкциях, запуск направления строительства быстровозводимых складов, а затем развитие собственной автоматизации и ИТ-продуктов. Мы сознательно собирали внутри группы все ключевые компетенции, чтобы управлять результатом, а не зависеть от цепочки подрядчиков.

**– Сегодня в ГК «Бережливый склад» пять основных направлений бизнеса. Вы выстраиваете их как единую экосистему для клиента, а не набор разрозненных услуг. Можете привести пример проекта, где эта синергия дала ощутимый эффект?**

– Для нас экосистема – это не маркетинговый термин, а осознанная бизнес-

модель, создающая ценность для клиентов и лежащая в основе всей группы компаний. Мы принципиально выстраиваем работу таким образом, чтобы различные направления были включены в единый сквозной процесс – от анализа бизнес-задач заказчика до оптимизированной и постоянно улучшаемой складской логистики.

Каждый проект начинается с глубокого изучения целей бизнеса: увеличения объёмов, снижения издержек, повышения скорости обработки заказов или подготовки к автоматизации. Уже на старте к работе подключаются проектировщики, специалисты по оборудованию и автоматизации. Такой подход позволяет принимать решения не точно, а с учётом всего жизненного цикла склада.

Яркий пример синергии – проекты для e-commerce и дистрибуционных компаний, где мы изначально закладываем высокую

плотность хранения, оптимальные логистические потоки и готовность к внедрению автоматизации.

Мы осуществляем полный цикл: проектируем, подбираем, производим, поставляем и монтируем складские металлоконструкции, одновременно предусматривая оснащение системами автоматизации. Это включает поставку конвейеров, лифтов, роботизированных шаттлов, сортировочных комплексов под управлением WCS-системы собственной разработки, которая интегрирует все элементы в единую управляемую систему.

В результате клиент получает не просто решение текущих задач, например более эффективное использование площадей, рост производительности труда и снижение числа ошибок, но и возможность запустить модернизированный склад в сжатые сроки при значительном сокращении капитальных затрат. Кроме того, наш подход исключает необходимость дорогостоящих переделок уже через год-два после ввода объекта в эксплуатацию, обеспечивая устойчивое развитие бизнеса заказчика.

Один из наиболее показательных примеров – проекты для компании «Энергомикс», склады которой расположены в разных городах России. За счёт единого подхода к проектированию, оснащению и автоматизации мы обеспечили унификацию решений, предсказуемость показателей и возможность тиражирования решений на новые склады. Именно в таких проектах системный подход даёт максимальный эффект – как по срокам запуска, так и по инвестиционной эффективности. Скорость сборки увеличена на 17%, при этом количество ошибок в процессе сборки сведено практически к нулю.

**– Складское оборудование остаётся одним из флагманских направлений группы. Как сегодня выглядит ваш продуктовый портфель: какие типы стеллажных систем, мезонинов и решений пользуются наибольшим спросом и как меняются запросы клиентов?**

– За последние годы рынок складского оборудования заметно «повзрослел». Если раньше запросы клиентов часто сводились к количеству стеллажей и максимальному использованию площади, то сегодня разговор идёт о логистических потоках, плотности хранения и производительности склада в целом.

В нашем портфеле лидерами спроса являются мезонины, комбинированные стеллажные системы, а также решения с высокой плотностью хранения – как для паллетной, так и для штучной логистики. Всё чаще клиенты выбирают гибридные конфигурации, которые позволяют эффективно работать с разными типами товаров и адаптироваться к изменениям в ассортименте.



**«СКЛАД – ЭТО НЕ НАБОР КВАДРАТНЫХ МЕТРОВ И МЕТАЛЛОКОНСТРУКЦИЙ, А СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АКТИВ БИЗНЕСА КЛИЕНТА».**

Отдельный тренд – проектирование оборудования изначально с учётом будущей автоматизации. Стеллажи и мезонины всё чаще становятся базой для интеграции конвейеров, сортировочных линий, подъёмников и роботизированных решений. Фактически складское оборудование перестаёт быть самостоятельным элементом и превращается в часть единой технологической системы, управляемой программным обеспечением.

Такой подход позволяет клиентам не только повысить эффективность текущих операций, но и заложить потенциал для масштабирования склада без масштабных переделок в будущем. Именно эта возможность сегодня становится ключевым фактором при выборе решений.

Другим нашим существенным преимуществом является реализация проектов с поставкой оборудования со склада. В таких случаях мы не зависим от длинных логистических цепочек и производственных циклов: ключевые позиции всегда в наличии. Это позволяет запускать проекты сразу после принятия решения и оперативно вносить изменения в конфигурацию системы. В результате клиенты получают сжатые сроки реализации, предсказуемую стоимость и отсутствие рисков срыва графиков.

**– Рынок всё чаще требует нестандартных решений. Как вы находите баланс между тиражируемыми, экономически эффективными продуктами и индивидуальными проектами под сложные задачи заказчиков?**

– По сути, каждый проект для нас – это индивидуальный подход к задачам клиента, а итоговый результат всегда является уникальным решением. Однако в основе всех реализаций лежит проверенная база типовых модулей: конструктивных, технологических и программных. Они отработаны на множестве проектов, обеспечивают предсказуемые сроки и экономическую эффективность.

Таким образом, каждый проект мы собираем как конструктор, точно под задачи заказчика. Мы начинаем не с выбора оборудования или технологий, а с анализа логистических потоков, операционных показателей и целей бизнеса. На этой основе формируется индивидуальная конфигурация склада – от планировки и стеллажных систем до автоматизации и ИТ-логики.

Такой подход позволяет контролировать бюджет и сроки, избегать неоправданных технических рисков и в то же время гибко адаптироваться к нестандартным требованиям рынка. В результате клиент получает не просто индивидуальное, но и экономически обоснованное решение – склад, который создаёт конкурентное преимущество на этапе эксплуатации и легко масштабируется в будущем.

**– Что происходит после сдачи объекта? Как вы выстраиваете сервисную и эксплуатационную поддержку, чтобы склад оставался эффективным на протяжении всего жизненного цикла?**

– Мы уверены: сдача объекта – это лишь начало долгосрочного партнёрства с клиентом. Современный склад – сложная технологическая система, которая должна развиваться вместе с бизнесом, а не застыть в конфигурации на момент запуска.

После ввода склада в эксплуатацию начинается этап комплексной сервисной поддержки. Он включает техническое обслуживание оборудования, обновление программного обеспечения, мониторинг работы автоматизированных систем и ана-

лиз ключевых показателей эффективности. Мы постоянно оптимизируем процессы, совершенствуем алгоритмы управления и адаптируем систему под изменения в логистике клиента – рост оборотов, смену ассортимента, выход на новые каналы сбыта.

Мы заранее выявляем возможность рисков и предлагаем решения по модернизации. Такой подход позволяет клиентам избегать резких и дорогостоящих переделок и планомерно развивать логистическую инфраструктуру.

В итоге склад остаётся не просто рабочим объектом, а гибким и управляемым инструментом бизнеса на протяжении всего его жизненного цикла. Именно такую ценность мы создаём в каждом проекте.

**– Технологическим ядром группы является компания ROBBOX – разработчик собственной WCS-системы «Robbox Control System». В чём принципиальное отличие вашей платформы от классических WCS-решений и какую ценность это даёт клиенту?**

– ROBBOX действительно является технологическим ядром нашей группы. Мы защитили этот проект в крупнейшем в России инновационном центре «Сколково» и стали его резидентами. Для нас это не столько статус, сколько подтверждение зрелости и перспективности самой технологии.

Robbox Control System (RCS) изначально создавалась как система управления технологическим оборудованием и логикой склада в реальном времени. RCS управляет физическими процессами: конвейерами, сортировочными линиями, лифтами, роботами и другими автоматизированными элементами склада.

Принципиальное отличие нашей платформы – открытая архитектура и независимость от конкретных производителей оборудования. Система изначально спроектирована для работы с разнородным «железом» и сложными сценариями, а также полностью совместима с любой WMS. Это позволяет клиенту сохранить существующую ИТ-экосистему и при этом получить современное управление автоматизированным складом без жёсткой привязки к одному вендору.

Отдельно отмечу наш уровень экспертизы в интеграции и сопровождении оборудования. Наши специалисты способны включать в единый контур управления практически любое иностранное оборудование, которое осталось без поддержки производителей, покинувших российский рынок. Для клиента это означает защиту ранее сделанных инвестиций и возможность поэтапной модернизации склада без полной замены инфраструктуры.

В итоге клиент получает гибкую, масштабируемую и устойчивую платформу, которая развивается вместе с бизнесом,



поддерживает рост объёмов и позволяет управлять оборудованием как единой технологической системой, а не набором разрозненных решений.

**– Насколько решения ROBBOX и других компаний группы сегодня технологически независимы от иностранных компонентов и программного обеспечения? Было ли это осознанной стратегией или ответом на рыночные вызовы последних лет?**

– Это была именно осознанная и долгосрочная стратегия, а не ситуативная

«ПРИНЦИПИАЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ ROBBOX CONTROL SYSTEM – ОТКРЫТАЯ АРХИТЕКТУРА И НЕЗАВИСИМОСТЬ ОТ КОНКРЕТНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ОБОРУДОВАНИЯ».

реакция на внешние обстоятельства. На протяжении всей нашей деятельности мы подмечали, что зависимость от иностранных вендоров – это прямое ограничение для развития: по функционалу систем, по возможностям масштабирования, по стоимости владения, по рискам, влияющим на устойчивость бизнеса в целом.

Поэтому мы последовательно выстраивали собственный технологический стек – от программного обеспечения до аппаратных решений. Сегодня ключевые решения ROBBOX, включая WCS Robbox Control System автономны: архитектура, логика управления, интеграционные модули разрабатываются нашей командой и не зависят от зарубежных поставщиков ПО. Это позволяет нам гибко адаптировать решения под задачи конкретного склада, а не под ограничения платформы.

Что касается «железа», мы также сознательно идём по пути локализации. Робототехнические решения, которые мы готовим к запуску, проектируются с использованием российских компонентов и производственной базы. Это принципиально важно не только с точки зрения импортонезависимости, но и с точки зрения сервисной поддержки, скорости модернизации и жизненного цикла оборудования.

Для клиента это означает простую и понятную вещь: предсказуемость и уверенность в будущем, возможность не зависеть от зарубежных компаний.

Наша стратегия позволяет нам на годы вперёд гарантировать, что выбранные решения будут развиваться, получать поддержку и масштабироваться.

**– Рассматриваете ли вы экспорт своих комплексных решений и WCS ROBBOX за пределы России – в страны СНГ, БРИКС и другие регионы? Какие рынки кажутся вам наиболее перспективными и почему?**

– Да, в развитии экспорта мы видим существенный потенциал. Многие страны СНГ и БРИКС сегодня находятся в той фазе эволюции складской логистики, в которой Россия была несколько лет назад, развиваясь в условиях активного роста e-commerce



и дистрибуции, дефицита персонала, необходимости снижения себестоимости и растущего спроса на автоматизацию.

Наши комплексные решения и платформа WCS ROBBOX хорошо ложатся на эти рынки именно благодаря своей гибкости и технологической независимости. В ряде стран инфраструктура складов крайне разнородна, и возможность интеграции с различным оборудованием и существующими WMS-системами становится критически важным фактором.

Наиболее перспективными мы считаем рынки стран СНГ и отдельных регионов БРИКС, где уже сформирован спрос на современные логистические решения, но при этом сохраняется нехватка локальной экспертизы в комплексной автоматизации. Выстраивание партнёрской сети в этих странах позволяет быстрее адаптировать решения под местную специфику и снижать риски входа.

В перспективе мы рассматриваем экспорт не только как поставку технологий, но и как тиражирование нашей «экосистемной» модели – от проектирования и оборудования до автоматизации и сервисной поддержки. Именно такой подход, по нашему опыту, даёт максимальную ценность для клиентов на новых рынках.

**– С какими ключевыми барьерами сегодня сталкивается рынок складской автоматизации в России: технологическими, кадровыми, инвестиционными? Что, на ваш взгляд, станет главным триггером его дальнейшего роста?**

– Если говорить честно, технологические барьеры сегодня уже не являются ключевыми. Необходимые решения – от робототехники до программного обеспечения – на рынке есть, и их уровень позволяет закрывать большинство задач складской логистики. Основные ограничения лежат в кадровой и инвестиционной плоскости.

С одной стороны, рынок сталкивается с острым дефицитом линейного персонала и инженеров. Кадровый голод усиливается демографическими факторами и конкуренцией с другими отраслями. В результате стоимость труда растёт, а стабильность персонала снижается. Для многих компаний это уже не просто операционная проблема, а стратегический риск для бизнеса.

С другой стороны, автоматизация по-прежнему требует существенных инвестиций, и не все компании готовы сразу перейти от модели «затраты на персонал» к модели капитальных вложений. Часто автоматизацию откладывают, опасаясь длительного срока окупаемости, проектных рисков по конечной стоимости и сроков реализации, или из-за нехватки собственной экспертизы для внедрения сложных систем.

При этом именно эти барьеры и становятся главным триггером роста рынка. Рост фонда оплаты труда, текучесть персонала, увеличение требований к скорости и качеству обработки заказов делают автоматизацию не вопросом выбора, а вопросом выживания и конкурентоспособности.

В ближайшие годы мы увидим смещение фокуса: компании будут всё чаще рассматривать автоматизацию как обязательную часть стратегии развития, а не как опцию «на будущее». Именно это понимание и станет основным драйвером дальнейшего роста рынка складской автоматизации в России. Внедрение именно наших систем проходит в сжатые сроки и даёт измеримый экономический эффект – это подтверждено практикой и опытом клиентов, уже работающих с нами.

**– И напоследок не могу не спросить вас о стратегии развития. Планируете ли вы сохранять текущий темп роста или делать ставку на углубление технологий и экспертизы?**

– В ближайшие 3–5 лет Группа компаний «Бережливый склад» фокусируется на качественном росте, основанном не на объёме и стоимости проектов, а на построении долгосрочных партнёрских отношений с клиентами. Ключом к этому станет создание уникальной ценности для каждого заказчика через углубление экспертизы и технологическое развитие.

Основным приоритетом станет усиление технологического ядра группы – компании ROBBOX. Планируется последовательное развитие собственных программных и робототехнических решений, в том числе:

- расширение производства оборудования на базе систем технического зрения;
- развитие функциональности WCS Robbox Control System;
- внедрение искусственного интеллекта в систему предиктивной аналитики.

Всё это направлено на формирование современной технологической платформы для управления складской логистикой, включая создание новой WMS-системы.

Параллельно мы продолжим развивать и другие направления: сервис, строительство, производство электроники и другого технически сложного оборудования для автоматизации. Эти активы будут интегрированы в единую продуктовую линейку, что позволит компании выступать не в качестве подрядчика для разовых задач, а как стратегическому технологическому партнёру, обеспечивающему развитие логистической инфраструктуры клиентов на годы вперёд.

Отдельное внимание будет уделено экспансии на новые рынки, включая страны СНГ и БРИКС, где прогнозируется рост спроса на комплексные и независимые решения в области складской автоматизации.

Таким образом, стратегия роста Группы компаний «Бережливый склад» основана на трёх векторах развития: масштабирование бизнеса, углубление технологий и укрепление партнёрских отношений с клиентами. Именно такой подход обеспечит устойчивое и динамичное развитие компании в среднесрочной перспективе.

*Беседовала  
Анна Добрынина*



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



**К**омпания «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 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 взращивать, 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 важно 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, по-

строенный 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 химические 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*





**В** последние годы российский рынок логистики оказался в условиях беспрецедентных изменений. Нарушение устоявшихся международных цепочек поставок, уход крупных зарубежных операторов, усиление санкционного давления, трансформация финансовых и платёжных механизмов – всё это потребовало от бизнеса принципиально новых подходов к управлению логистикой. В этих условиях логистическая компания всё чаще становится не просто подрядчиком, а стратегическим партнёром, от которого напрямую зависят устойчивость бизнеса, непрерывность производственных процессов и выполнение контрактных обязательств. О том, как формировалась компания Pontis Expedition, какие возможности открыл кризис и почему сегодня экспертность и ответственность важнее масштаба, рассказывает генеральный директор компании Андрей Зелинский.

## ЭКСПЕРТНОСТЬ VS МАСШТАБ: стратегия Pontis Expedition в эпоху трансформации логистического рынка

**– Андрей Владимирович, вы запустили логистическую компанию Pontis Expedition в 2024 году, в условиях продолжающегося внешнеэкономического давления и изменения логистических цепочек. Что вы увидели на рынке, что побудило вас инвестировать ресурсы именно в этот сегмент? И какие окна возможностей сейчас открываются для новых российских логистических компаний?**

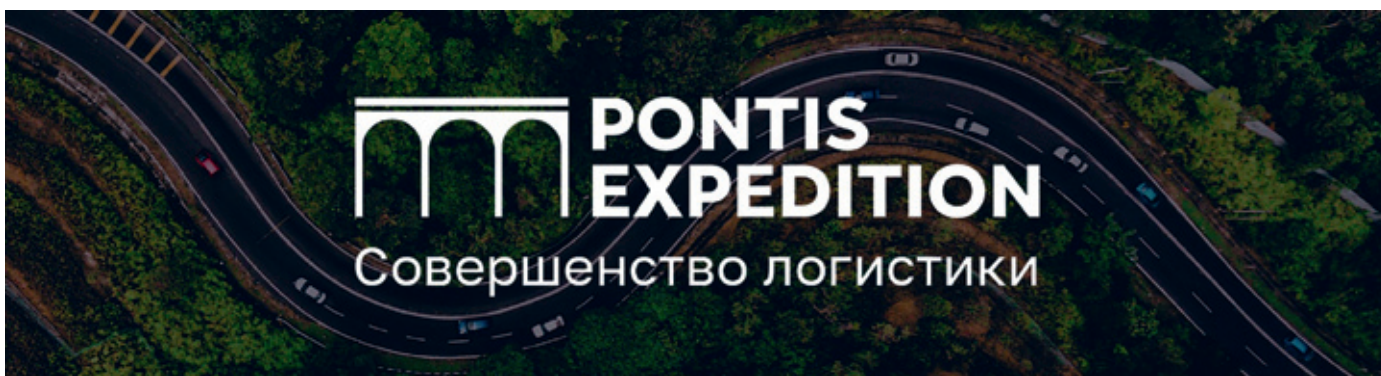
– В этом году исполнилось 15 лет моей работы в международной логистике – своего рода профессиональный юбилей. Вся моя осознанная трудовая деятельность была связана исключительно с логистическими и экспедиторскими компаниями. Я работал

и в российском бизнесе, и в международных структурах, занимал как линейные исполнительные позиции, так и руководящие должности. Это позволило посмотреть на логистику с разных сторон – и глазами операционного сотрудника, и глазами управленца, отвечающего за результат.

За эти годы у меня сформировалось очень чёткое понимание: логистика – это не про перевозку как таковую. Это про устойчивость бизнеса клиента. Любой сбой в цепочке поставок – это остановка производства, срыв контрактов, финансовые потери. Именно поэтому я всегда относился к логистике как к системе ответственности, а не как к набору отдельных услуг.

Идея собственного проекта у меня на зрела давно. Мне хотелось собрать воедино лучшие практики, которые я видел у предыдущих работодателей, партнёров и коллег, и реализовать их в компании, выстроенной с нуля под текущие реалии.

Кризис 2022 года стал тем самым переломным моментом. Уход международных игроков, освобождение ниш, резкое изменение логистических маршрутов и платёжных механизмов – всё это, с одной стороны, создало колоссальные сложности для рынка, а с другой – открыло возможности для новых российских компаний. Мы запускались без привлечённых инвестиций, исключительно на собственных ресурсах



– финансовых, профессиональных, репутационных. Это был крайне стрессовый старт: всё приходилось выстраивать с нуля – процессы, команду, партнёрскую сеть, доверие клиентов. Но именно такой формат позволил нам сразу заложить ключевые принципы работы: прозрачность, ответственность и ориентацию на долгосрочное партнёрство.

Важно понимать, что в спокойное, докризисное время молодой компании было бы значительно сложнее. Крупные клиенты ориентируются на масштаб, историю, узнаваемость бренда. А в кризисной реальности эти факторы отошли на второй план. На первый план вышла способность быстро принимать решения, находить альтернативные маршруты, перестраивать цепочки поставок и обеспечивать непрерывность процессов. В этот момент наш опыт оказался востребованным.

**– Российский рынок логистики традиционно насыщен крупными операторами и государственными структурами. Какие преимущества и риски, на ваш взгляд, получает молодой независимый игрок сегодня и как такие компании могут конкурировать в условиях нестабильных международных поставок?**

– Самое важное для молодой компании – это честное понимание своего места на рынке. Pontis Expedition – компания молодая, мы находимся в стадии формирования репутации и доверия со стороны клиентов и отрасли. Но при этом у нас есть серьёзная экспертиза, подтверждённая конкретными проектами и результатами. Мы не рассматриваем крупнейших российских операторов как прямых конкурентов. У нас разные бизнес-модели, различные клиенты и разные подходы. Наш фокус – это индивидуальные предприниматели, малый и микробизнес, иногда средний бизнес. Это компании, для которых особенно важны гибкость, скорость реакции и персональный подход, а не сложные корпоративные процедуры и многоуровневая бюрократия.

Наше ключевое конкурентное преимущество – отсутствие избыточной бюрократии и модель единого окна. В рамках группы компаний у нас есть компания-импортёр, транспортно-экспедиционный

## «ЛОГИСТИКА – ЭТО СИСТЕМА ОТВЕТСТВЕННОСТИ, А НЕ НАБОР ОТДЕЛЬНЫХ УСЛУГ».

блок, сертификация. Это позволяет закрыть для клиента весь цикл: от поиска и закупки товара за рубежом до доставки, таможенного оформления, страхования и выпуска товара в свободное обращение.

Для клиента это означает простую и понятную вещь – одну точку ответственности. Он работает с одним партнёром, который отвечает за результат, а не с несколькими подрядчиками, между которыми постоянно теряется ответственность. За относительно короткий срок работы у нас уже сформировался устойчивый портфель проектов и понятные финансовые показатели, что подтверждает востребованность такой модели.

**– Какие ключевые направления вашей деятельности вы считаете наиболее перспективными в ближайшие годы и почему?**

– Если говорить о стратегии, ключевым направлением для нас остаётся комплексность. Мы изначально строили Pontis Expedition как компанию полного цикла. В структуре группы есть импортёр с полностью прозрачной историей, транспортно-экспедиционная компания, сертификационный блок. Для клиента это означает законный, управляемый и прогнозируемый процесс на всех этапах. Мы сопровождаем клиента, начиная с оплаты товара за рубежом, а иногда и с поиска поставщика, и заканчивая продажей товара уже в России – очищенного, сертифицированного, выпущенного в свободное обращение. Это особенно важно в текущих условиях, когда ошибки в документах или платёжных схемах могут привести к серьёзным последствиям.

Второй ключевой элемент – гибкость. Современная логистика – это постоянные

изменения. Новые ограничения, новые требования, изменения маршрутов, платёжных инструментов. Мы сознательно уходим от жёстких регламентов. Если клиент сталкивается с нестандартной задачей или узким местом в цепочке поставок, мы не отвечаем шаблонно. Мы адаптируемся, перестраиваем процессы, внедряем новые решения, зачастую в режиме реального времени.

**– Какие потребности клиентов сегодня наиболее сложны для логистических операторов и как вы адаптируете свои сервисы под эти запросы?**

– Наиболее сложные задачи сегодня связаны с закупкой подсанкционных товаров и товаров двойного назначения. Если говорить о географии, то основные рынки наших клиентов – это Юго-Восточная Азия и Европа. При этом европейское направление объективно сложнее. Европейские экспортёры и контролирующие органы уделяют повышенное внимание проверкам, конечному получателю, документам, платёжным схемам. Любая неточность может привести к блокировке поставки. В таких условиях задача логистической компании – выстроить максимально корректную и прозрачную цепочку, которая защитит всех участников процесса: клиента, поставщика и нас как оператора.

Мы считаем, что в текущей реальности обеспечение страны оборудованием, комплектующими, медицинской техникой – это не просто коммерческая деятельность, это вопрос устойчивости экономики.

Юго-Восточная Азия, в частности Китай, с точки зрения работы несколько проще: рынок более гибкий, многие поставщики не отказываются от сотрудничества с Россией. Но именно европейское направление требует более высокой экспертизы, поэтому мы сознательно сделали ставку на него. Клиентов тут меньше, но требования к качеству сервиса значительно выше, и именно здесь ценится профессионализм.

**– Какие меры вы предпринимаете для устойчивости цепочек поставок при форс-мажорных обстоятельствах?**

– Устойчивость цепочек поставок достигается за счёт глубокой проработки всех элементов. Мы всегда диверсифи-

цируем риски: по каждому направлению – финансовая логистика, транспорт, страхование, сертификация – у нас несколько проверенных партнёров. Перед началом сотрудничества проводится полноценный комплаенс: анализируются учредительные документы, финансовая отчётность, деловая репутация. Мы понимаем, если подрядчик подводит нас, мы подводим клиента. Это недопустимо. Поэтому мы не гонимся за минимальной ценой. Для нас в приоритете качество, надёжность и возможность партнёрского диалога в любой ситуации.

**– Среди российских бизнесов активно обсуждается тема «обеления» логистических схем ввоза и вывоза товаров: повышение прозрачности цепочек, отказ от неофициальных маршрутов, цифровизация. Как вы оцениваете текущую ситуацию с «серым импортом» и что делает Pontis Expedition для обеспечения законных и прозрачных цепочек поставок?**

– Вопрос действительно крайне актуальный для российского бизнеса и для логистического рынка в целом. Pontis Expedition изначально строилась как полностью «белая» компания, работающая строго в рамках правового поля Российской Федерации.

Исторически так называемые серые схемы создавали серьёзный перекосяк рынка и давление на легальных игроков. Компаниям, работающим официально, с прозрачным импортом, было и остаётся сложно конкурировать с теми, кто завозит товар по карго-схемам или иным неформальным маршрутам. Однако в последние годы ситуация начала меняться: усилился государственный контроль, ужесточились требования к документам, к прослеживаемости поставок, к финансовым операциям. В этих условиях мы взяли на себя роль своего рода проводников для бизнеса, который вынужден переходить от серых схем к белым.



## «НАШЕ КЛЮЧЕВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО – ОТСУТСТВИЕ ИЗБЫТОЧНОЙ БЮРОКРАТИИ И МОДЕЛЬ ЕДИНОГО ОКНА».

К нам регулярно обращаются клиенты, которые раньше работали по карго-схемам. Сейчас они сталкиваются с необходимостью менять бизнес-модель. Для таких компаний мы выступаем не просто логистическим оператором, а консультантом и партнёром. Мы подробно объясняем весь процесс поставки – от заключения международного контракта до формирования полного комплекта

экспортных документов для таможенного оформления.

Мы помогаем клиентам правильно выстраивать цепочки поставок, корректно формировать цены, учитывать требования нетарифного регулирования, сертификации, выбирать оптимальные маршруты. Переход от серых схем к белым – это сложный процесс, и мы считаем важным поддерживать предпринимателей на этом этапе. Для нас это не только вклад в развитие цивилизованного рынка, но и основа для долгосрочного сотрудничества.

**– Многие международные партнёры сократили присутствие или изменили схемы работы с Россией. Какие стратегии вы используете для минимизации рисков?**

– Если говорить о рынке в целом, уход международных логистических компаний стал, с одной стороны, серьёзным вызовом, а с другой – точкой роста для российских игроков. Для Pontis Expedition это, безусловно, открыло дополнительные возможности. Освободившиеся ниши постепенно начали заполнять российские компании, и мы смогли занять своё место в этой новой конфигурации рынка.

С точки зрения личных профессиональных амбиций я оцениваю эту ситуацию, скорее, позитивно. Но если смотреть

шире, с позиции рынка, у меня отношение более сдержанное. Конкуренция – это двигатель прогресса. Уход международных компаний привёл к тому, что в ряде сегментов снизился уровень сервиса и качества логистических решений. Остались либо российские компании, либо формально реформатированные международные структуры, которые при смене юрисдикции во многом утратили прежний уровень продукта.

Если говорить о наших клиентах, международные корпорации никогда не были нашей целевой аудиторией. Наше позиционирование изначально ориентировано на российский бизнес. При этом на рынке появилось большое количество бывших международных компаний, которые стали российскими юридическими лицами, но сохранили потребность в сложных логистических решениях. Для Pontis Expedition это стало дополнительной возможностью – мы начали выстраивать партнёрские отношения и с такими клиентами, предлагая им полный комплекс услуг.

**– Насколько важна для вас специализация в отдельных отраслях, например телекоммуникации или нефтегаз, и есть ли планы по расширению отраслевой экспертизы?**

– Я считаю отраслевую специализацию крайне важным элементом логистического бизнеса. Чтобы выстраивать с клиентом действительно эффективные отношения, необходимо говорить с ним на одном языке, понимать специфику его продукта, особенности цепочек поставок и риски. Каждая товарная группа имеет свои нюансы: требования к сертификации, особенности страхования, условия перевозки, негабаритность или хрупкость грузов, температурный режим, сроки доставки. Без понимания этих деталей невозможно предложить клиенту качественное и безопасное решение.

Мы закладываем эту философию в работу команды с первого дня. Наши менеджеры работают с клиентами по специализациям. У одного менеджера может быть портфель клиентов с товарами народного потребления, у другого – оборудование, запчасти, телекоммуникации, сложная техника. Это позволяет менеджеру глубоко разбираться в продукте клиента и выстраивать коммуникацию максимально профессионально и комфортно.

**– Какие рынки или географические направления вы планируете развивать в ближайшее время?**

– Мы приняли для себя осознанное решение не расплываться. Вместо того чтобы брать экзотические направления, мы сосредоточились на тех рынках, где у нас есть глубокая экспертиза и отработанные механизмы. Наш фокус – это Европа, Юго-



Восточная Азия, в частности Китай и Турция. Мы считаем, лучше довести работу по этим направлениям до высокой степени надёжности, чем экспериментировать с экзотическими маршрутами.

Логистика – это сфера, где слишком многие факторы могут повлиять на результат: форс-мажоры, изменения регулирования, погодные условия, политические решения. Поэтому мы делаем ставку на те направления, которые понимаем и в которых можем гарантировать клиенту качественный сервис.

**– Какой главный риск вы видите для логистического бизнеса в России в 2026 году и как готовитесь к этому?**

– Основной риск – это снижение объёмов импорта. Многие компании до сих пор не понимают, как будет формироваться спрос и в каком объёме закупать товар. Сейчас идут в основном обязательные поставки, без которых бизнес не может функционировать. Мы как логистические партнёры тоже видим снижение объёмов перевозок и валютных траншей, поэтому сегодня весь рынок работает в режиме оптимизации: мы сокращаем логистические издержки, клиенты – финальные цены. Это сложный, но объективно необходимый процесс.

**– Как вы видите развитие логистической индустрии России в ближайшие 3-5 лет и какую роль в этом развитии должна играть Pontis Expedition?**

– Наш горизонт планирования сейчас – год. В первую очередь мы работаем над репутацией и доверием. Мы хотим, чтобы нас выбрали не за масштаб, а за экспертность, прозрачность и честное партнёрство.

Логистика сегодня – критически важная отрасль. Машины, поезда, контейнеры не должны останавливаться. И мы в Pontis Expedition видим свою задачу в том, чтобы вместе с клиентами обеспечивать устойчивость этих процессов и помогать бизнесу адаптироваться к новой экономической реальности.

*Беседовала Алина Волкова*



**Г**ород Гусь-Хрустальный славится своими мастерами – людьми творческими, инициативными и предприимчивыми. Ирина Демченко, основатель компании «ДекорСтайлГласс», как раз из таких. Её предприятие известно не только в России, но и за рубежом как производитель декорированной посуды из стекла. На момент создания «ДекорСтайлГласс» в 2007 году у Ирины уже был десятилетний опыт работы в сфере производства посуды, и это одна из составляющих её успеха. Сегодня продукцию «ДекорСтайлГласс» можно найти как на полках крупнейших сетевых магазинов, так и на маркетплейсах. За годы работы компания-производитель зарекомендовала себя как надёжный поставщик, предлагающий качественную, востребованную и, главное, стильную продукцию, не отстающую от мировых трендов. Мы беседуем с Ириной Демченко, основателем и генеральным директором ООО «ДекорСтайлГласс».



## «ДЕКОРСТАЙЛГЛАСС»: роскошь через смелость дизайна

**– Ирина, всё ли задуманное удалось осуществить в минувшем году? Как в целом вы оцениваете итоги работы за этот период?**

– Прошедший 2025 год для компании «ДекорСтайлГласс» оказался по-настоящему насыщенным и результативным. Мы поставили перед собой амбициозные цели: расширить ассортимент декорированной стеклянной посуды, оптимизировать производственные процессы и укрепить позиции на рынке. Радует, что большую часть планов удалось воплотить в жизнь: мы успешно запустили несколько новых коллекций, которые мгновенно завоевали популярность среди покупателей. Усовершенствование производственных процессов позволило нам повысить качество продукции, сократить сроки изготовления и сделать изделия более доступными.

Мы видим, что наши декоры находят отклик у покупателей, и это лучший показатель того, что мы движемся в верном направлении.



**– Что вам запомнилось больше всего? Чему пришлось уделить максимум внимания?**

– Больше всего запомнилась атмосфера увлечённости и вдохновения. Команда буквально горела идеями – мы искали новые формы, экспериментировали с цветовыми сочетаниями. Особое внимание уделяли качеству и мельчайшим деталям, которые делают нашу продукцию узнаваемой и востребованной.

Кроме того, мы оптимизировали процессы нанесения декора. Всё это помогло быстрее реагировать на запросы рынка. Запомнились и партнёрские встречи с поставщиками – их восторг от пробных образцов стал лучшей мотивацией.

**– Расскажите о новых трендах в вашей сфере деятельности.**

– В сфере декорированной стеклянной посуды сейчас особенно ценится яркая, необычная посуда с выразительными рельефами и богатой фактурой, которая



создаёт ощущение изобилия и изысканности. Дизайнеры уходят от минимализма к смелым решениям. Цвета становятся насыщенными и роскошными, с металлическими акцентами.

Эти тренды вдохновляют нас экспериментировать, создавая коллекции, где роскошь достигается через смелость дизайна и внимание к деталям.

Наша серия UNO премиум-класса воплощает эти идеи: уникальная фактура, богатая палитра от цвета драгоценных камней (рубиново-красный, сапфирово-синий и др.) до переливов драгоценных металлов. Она подчёркивает изысканность и богатство, завоевывая сердца ценителей настоящей эстетики.

**– Что в ваших планах на 2026 год?**

– Мы не собираемся останавливаться на достигнутом. Уже сейчас разрабатываем новые идеи, ищем свежие стилистические решения и стремимся предложить рынку ещё больше оригинальных и красивых изделий, которые станут украшением любого интерьера или отличным подарком.

Наша цель – не просто продавать посуду, а построить культуру стильной сервировки, где наши изделия станут синонимом элегантности.

Команда мотивирована, идеи бьют ключом – впереди год побед и новых открытий!

*Подготовил Вячеслав Колесников*

# 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](http://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.

6+

 **БАНК МБА-МОСКВА**

# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛОГИСТИКИ

## MasterTMS. Как цифровые решения помогают бизнесу экономить миллионы на грузоперевозках



Логистическая отрасль – связующий элемент множества секторов экономики – сегодня переживает не самые простые времена: рост себестоимости грузоперевозок, дефицит надёжных перевозчиков и усложняющиеся регуляторные требования усиливают давление, превращая логистику в центр затрат для многих крупных российских производителей. В этих условиях традиционные схемы управления перевозками перестают работать, бизнес нуждается в новых решениях, которые будут способствовать снижению издержек и созданию условий для масштабирования. Система управления перевозками MasterTMS, которая создавалась специально под нужды крупных производственных и дистрибьютерских компаний, позволяет предприятиям быстро перейти на цифровой формат управления логистикой и экономить до 21% на каждой отгрузке, что в абсолютных цифрах исчисляется десятками миллионов рублей.

### ЦИФРОВАЯ ЛОГИСТИКА

В 2026 году участники рынка ожидают повышения тарифов на грузоперевозки. По прогнозам экспертов, рост может достигнуть 5–20%. Для производственных и торговых компаний, где логистические расходы нередко составляют около трети операционных затрат, значительное увеличение операционных издержек означает, что в новых условиях управление логистикой «вручную» перестаёт быть эффективным. Ключевым инструментом становится автоматизация и внедрение IT-решений для управления цепочками поставок.

«Цифровая логистика» – термин, который всё чаще встречается в профессиональной среде, – подход к управлению перевозками и цепями поставок, основанный на использовании цифровых систем, автоматизации ключевых операций и работе с данными. Для бизнеса – это способ трансформировать логистику в управляе-

мый, прогнозируемый процесс, повышающий финансовые результаты.

Ранее цифровизация логистических процессов ассоциировалась преимущественно с зарубежными платформами, но после их ухода с рынка всё изменилось. Российские IT-разработчики предложили свои технологичные решения, которые ничем не уступают западным аналогам.

Одним из таких решений является MasterTMS – система управления перевозками, которая позволяет предприятиям быстро перестроить формат управления поставками, обеспечивая сквозную цифровизацию: от планирования перевозок и оптимизации маршрутов до выбора исполнителя, онлайн-мониторинга груза в реальном времени и электронного документооборота. Особенность платформы в том, что это готовое решение, которое можно быстро внедрить и адаптировать под нужды даже крупного предприятия, без лишних затрат и долгой индивидуаль-

ной разработки. Благодаря этому эффекты от использования системы заметны уже на ранних этапах использования.

Платформа MasterTMS относится к TMS-системам (Transportation Management System), но выделяется более глубокой интеграцией с операционными процессами компании, заметно ускоряя все процессы и значительно снижая затраты на перевозки.

Фактически MasterTMS становится единой цифровой средой, объединяющей всех участников процесса – саму производственную или дистрибьютерскую компанию, её перевозчиков и получателей грузов, позволяя превратить разрозненные логистические операции в единый, прозрачный и высокоэффективный механизм.

Для производственных предприятий и дистрибьютеров внедрение MasterTMS означает снижение затрат на перевозки на 9–21% на каждой отгрузке. Для владельцев бизнеса, ежегодно тратящих сотни миллионов на перевозки, разница превра-

щается в десятки миллионов рублей чистой прибыли. При этом предприятия получают не разовую экономию, а устойчивый механизм снижения логистических затрат. На платформе уже зарегистрировано свыше 600 крупных предприятий в России и СНГ.

## СПРАВЕДЛИВАЯ ЦЕНА

Эффективным инструментом для контроля и снижения расходов является система аукционов среди собственных партнёров-перевозчиков, реализованная в MasterTMS. Как известно, транспортные компании предлагают различные цены на свои услуги и зачастую можно получить качественный сервис по более низкой цене. В системе предусмотрен функционал аукционных заявок, позволяющий организовать конкурсы на выполнение конкретной перевозки.

Процесс выглядит следующим образом:

- Грузовладелец формирует аукционную заявку и вводит все необходимые параметры (тип груза, маршрут, дата отгрузки, требования к транспортировке и т.д.).

- Устанавливается время начала и окончания аукциона, а также шаг снижения цены. Грузовладельцы могут как назначать стартовую цену, так и не указывать её – и провести торги в формате «запрос предложений». Если первоначальная цена аукциона не назначена логистом, он получает предложения перевозчиков, от которых уже начинаются торги на понижение.

- Все участники видят ценовые предложения друг друга, что создаёт между ними конкуренцию и стимулирует снижать цены на свои услуги.

- Заявку получает самый эффективный перевозчик с наиболее выгодным ценовым предложением и высоким уровнем SLA. Если ставки равны, преимущество получает более быстрый перевозчик.

Грузовладелец может зафиксировать лучшую цену, сформированную открытой конкуренцией, а не закрытыми переговорами с ограниченным пулом перевозчиков. Таким образом, аукцион становится одним из ключевых инструментов сокращения транспортных расходов. В результате проведения аукционов итоговая стоимость снижается до справедливого уровня – в среднем на 9% от начальной цены. В отдельных случаях стоимость заявок сокращалась даже на 21%.

При этом заказчик видит полную картину – не только ставку исполнителя, но и его полное портфолио: историю рейсов, соблюдение сроков, дисциплину работы с документами и т.п. Аналитический модуль аккумулирует данные о всех проведённых торгах и, анализируя их, предоставляет руководителям объективный взгляд на цены: диапазоны ставок по направлениям, чувствительность к срокам, типам транспорта и сезонности, позволяя заранее выявлять зоны риска.

## КЕЙС: СТАВКИ СОКРАЩАЮТСЯ

В логистике крупного производителя профнастила накопились типичные проблемы: растущие затраты на автоперевозки, зависимость от внешних подрядчиков и длительные процессы согласования ставок с перевозчиками. Обычные аукционы на каждую отгрузку занимали много времени, а конкуренция среди перевозчиков была недостаточно прозрачной.

Перевод торгов в электронный формат на платформе MasterTMS привёл к осязаемому эффекту в течение первых трёх месяцев: средние ставки на перевозку снизились на 10–15%, а время менеджеров, затрачиваемое на проведение аукционов, сократилось наполовину, поскольку ушла необходимость ведения переговоров и обработки десятков коммерческих предложений.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ АЛГОРИТМЫ

Интеллектуальные алгоритмы, встроенные в MasterTMS, позволяют экономить на поставках не только благодаря конкурсному выбору перевозчиков. Алгоритмы анализируют логистику компании в режиме реального времени: автоматически определяют графики отгрузок, распределяют тысячи грузов по транспорту и планируют маршруты с учётом десятков параметров: расстояние, плотность трафика, время суток, особенности груза, время работы складов и пр.

Математическая модель анализирует все возможные варианты доставки и отбирает оптимальный, учитывая исходно заданные ограничения. Приоритетность условий можно гибко настроить в соответствии с целями и задачами бизнеса, позволяя логистам полностью контролировать перевозки и адаптировать решения под меняющиеся рыночные условия.

В результате можно:

- сокращать количество используемого транспорта за счёт оптимального распределения грузов по ТС;

- уменьшать общую продолжительность и расстояние маршрутов, что напрямую снижает стоимость перевозки;

- распределять нагрузку между транспортными средствами так, чтобы максимально задействовать наиболее эконо-

мичные варианты, например направляя наиболее дешёвых перевозчиков на сложные маршруты и минимизируя использование дорогого транспорта.

Кроме автоматического планирования маршрутов, в MasterTMS есть и другой функционал, позволяющий повысить эффективность грузоперевозок.

Так, например, модуль «Электронная очередь» в системе управления грузоперевозками MasterTMS помогает владельцам склада контролировать и распределять нагрузку на складские мощности, решая одну из главных задач логистов: вопрос очередности и простоя транспорта на стадии разгрузки/погрузки.

Всё сопровождение перевозок ведётся в полностью электронном формате: электронные накладные, подписи, автоматические уведомления для клиентов.

Встроенное мобильное приложение для водителей обеспечивает моментальное обновление статусов и передачу заданий, позволяя отслеживать местоположение груза в реальном времени.

При этом команда MasterTMS продолжает развивать функционал системы, постоянно добавляя новые опции. Так, в 2025 году MasterTMS расширила набор функций: добавилась поддержка LTL-отгрузок, модуль управления грузовым двором, появился функционал создания составных заявок, запрет на отмену ставки перевозчиками на аукционах и многое другое.

## КЕЙС: РЕАЛЬНАЯ ЭКОНОМИЯ

Крупный производитель климатических систем, обладающий собственным автопарком, ставил целью более равномерное распределение нагрузки на свои машины и сокращение расходов на привлечённый транспорт. После внедрения MasterTMS собственные машины компании стали перевозить за рейс в среднем на 8% больше груза и проезжать в большее количество точек (в среднем на 1,7 на один грузовик за смену). Общая продолжительность маршрутов сократилась на 17%, а потребность в услугах сторонних экспедиторов уменьшилась в среднем на три машины в день. Итогом стало годовое сокращение расходов на доставку более 18 млн руб.

## Выгоды:

- СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ до 9–21% на каждой отгрузке
- СПРАВЕДЛИВЫЕ ТАРИФЫ и выбор перевозчиков через рейтинги и конкурсные торги
- АВТОМАТИЧЕСКАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ графиков, маршрутов и распределения грузов по транспорту
- РАСШИРЕНИЕ собственной сети надёжных перевозчиков
- ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ перевозок и гарантия SLA
- ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ цепями поставок на основе лучших отраслевых практик

## «СЕЛ И ПОЕХАЛ»

Для многих предприятий одним из главных критериев при выборе платформы является скорость внедрения.

Создание собственной TMS с нуля, своими силами или с привлечением аутсорс-разработок – долгий (от года и больше), дорогой и сложный путь. Как правило, по нему следуют глобальные игроки с уникальными процессами и большими ресурсами.

Весомое преимущество готового решения MasterTMS – простой запуск и быстрый эффект. Облачные TMS не требуют длительной интеграции. Внедрение системы происходит в максимально сжатые сроки, занимая не более 1–2 недель, а первые результаты компания получает уже на этапе тестирования.

Интерфейс системы прост и удобен, а служба клиентской поддержки помогает адаптироваться в системе. Специалисты поддержки организуют демонстрацию сервиса, проводят подробный обзор его функционала и обучают сотрудников всех уровней – от руководства предприятия до логистов и перевозчиков. В процессе

работы команда поддержки доступна круглосуточно, 24/7, чтобы оперативно решать возникающие вопросы.

Немаловажен и вопрос цены – гибкая модель подписки минимизирует начальные затраты и позволяет оплачивать только фактическое использование. Оплата только необходимых модулей пропорционально количеству логистических операций значительно дешевле, чем приобретение «монолитных» лицензий или «вечная» разработка собственной системы.

В сегодняшних реалиях для компаний, ежедневно обрабатывающих десятки, сотни, тысячи отгрузок, цифровая оптимизация процессов доставки грузов становится насущной необходимостью. И внедрение систем управления транспортом (TMS) становится технологическим ядром таких изменений, где цифровизация логистики – это не точечные решения, а устойчивая и эффективная управленческая модель.

[master-tms.ru](http://master-tms.ru)

Реклама. Рекламодатель ООО «ТН Цифровая логистика» ИНН 9702036830. Erid: 2V5b5w4SbsG





# Прокачай ЛОГИСТИКУ!

## MasterTMS это:



Снижение затрат до 9-21%  
на каждой отгрузке



Формирование собственной сети  
лояльных перевозчиков



Прозрачность процесса выбора  
перевозчика и определения цены  
перевозки



Оптимизация отгрузок и мониторинг  
с использованием AI



Цифровизация отношений в цепи  
поставок на основе лучших  
отраслевых практик



+7 499 110 85 58

## MasterTMS

готовое ИТ-решение  
крупным предприятиям  
для организации FTL  
отгрузок по лучшим  
ценам и точно в срок

Получить доступ  
к пробной версии



master-tms.ru



## ОЛЬГА ЧЕКАРЕВА:

### «ЗА УСПЕШНОЙ ФРАНШИЗОЙ ДОЛЖЕН СТОЯТЬ СВОЙ РЕАЛЬНЫЙ БИЗНЕС»

Сеть ShaurMeals – стритфуд, работающий в концепции «культурной шаурмы», – в этом году отмечает своё десятилетие. Из локального игрока, чей бизнес начинался с одного киоска в Иркутске, компания трансформировалась в международную сеть, которая развивается по модели франчайзинга. Стабильный рост финансовых показателей и числа партнёров подтверждает позицию компании как одного из лидеров в сегменте. Мы поговорили с основательницей ShaurMeals Ольгой Чекаревой о тонкостях франчайзинга в стритфуде.

– **Ольга, в этом году сеть ShaurMeals отмечает десятилетний юбилей. Это много или мало для стритфуда?**

– Я считаю, что для нашего беспокойного времени 10 лет – это вполне солидный возраст для бизнеса. Мы пережили ковид, пережили глобальные изменения в экономике после 2022 года, преодолели сложности и двигаемся дальше.

Мы видим, как открываются и, не существовав даже полгода-год, закрываются множество точек стритфуда. Причём неудачу терпят порой даже крупные и амбициозные игроки. Я была свидетелем того, как в Иркутск зашёл игрок из Москвы, с ресурсами, с возможностями, открыли первые три точки и менее чем через полгода закрыли. Стритфуд – бизнес с тонкой настройкой. Порой одна ошибка – и всё рушится. Плохая работа даже одного заведения негативно отражается на всём бренде.

ShaurMeals не просто живёт, но и растёт как в объёме выручки, так и в числе франчайзи. 10 лет назад я начинала с открытия маленького ларька с шаурмой на перекрёстке иркутских улиц, сегодня у нас собственные точки в Иркутске и 75 партнёрских заведений в России и за рубежом, а суммарная выручка сети превышает 1,5 млрд рублей в год. Спрос на франшизу ShaurMeals остаётся стабильным, несмотря на быстро меняющиеся и непростые условия рынка.

– **В чём же заключается преимущество франшизы ShaurMeals в сегменте стритфуда?**

– Успех франшизы зависит от того, насколько хорошо отработана бизнес-модель. В первую очередь это должна быть франшиза, за которой стоит реальный бизнес. Когда компании как бизнеса не существует, есть только красивый брендбук, яркое название, обещания небывалой прибыли, а собственных заведений нет, – это «красный флаг». Это означает, что владелец франшизы не наработал собственного опыта, у него нет подтверждённых данных по тому, сколько выручки и прибыли могут приносить заведения, он не знает, как корректировать работу заведения, чтобы вывести его на точку безубыточности, как вырывать из критических ситуаций.

Свою франшизу ShaurMeals подтверждает собственной практикой. Только за последний год я открыла две новые собственные точки в Иркутске в дополнение к уже имеющимся. Наше предложение основано не на гипотезах о том, как должен работать этот бизнес, а на реальном опыте и практике. И многие франчайзи, которые открылись с нами в далёком 2018-м, с того момента, как мы стали развивать франшизу, работают со мной до сих пор.

И, конечно, важна «упаковка» франшизы. Все годы масштабирования сети по модели франчайзинга идёт работа по созданию новых инструментов, предложений, которые позволяют сделать бизнес франчайзи более эффективным, управляемым и прибыльным.

**– Расскажите, какие трансформации произошли с франшизой за последнее время?**

– Их немало. Например, мы дифференцировали паушальный взнос – для маленьких городов он теперь меньше, чем для больших. И самое важное, мы полностью включили в него все расходы на маркетинг при открытии.

Раньше мы сталкивались с тем, что некоторые наши франчайзи не очень охотно вкладывали деньги в рекламу, несмотря на то, что по договору они должны были выделить определённую сумму на маркетинг исходя из численности города. Порой они оттягивали этот момент до последнего и упускали нужный и самый важный момент для запуска или тратили эти средства неэффективно, направив практически весь рекламный бюджет, скажем, своему приятелю, локальному блогеру. Для того чтобы исключить такие ситуации, я приняла решение, что мы сами будем нести все расходы на рекламу открытия из паушального взноса.

**На практике это выглядит так:**

- Города до **200 000** жителей > паушальный взнос **350 000 ₺**, из них **80 000 ₺** на маркетинг.
- Города от **200 001 до 600 000** жителей > паушальный взнос **430 000 ₺**, из них **150 000 ₺** на маркетинг.
- Города от **600 001 до 1,2 млн** жителей > паушальный взнос **480 000 ₺**, из них **200 000 ₺** на маркетинг.
- Города от **1,2 млн до 1,7 млн** жителей > паушальный взнос **580 000 ₺**, из них **250 000 ₺** на маркетинг.
- **Москва/Санкт-Петербург** > паушальный взнос **780 000 ₺**, из них **400 000 ₺** на маркетинг.

Мы сами выходим на контакт и общаемся с блогерами, связываемся со всеми рекламодателями, всё сами размещаем, даём рекомендации по рекламной кампании. В итоге франчайзи гарантировано получает отличную рекламную поддержку ещё до открытия точки, а сам маркетинг стал умнее, дешевле и эффективнее.

**– Сейчас цифровизация проникает во все сферы бизнеса. Как вы интегрируете IT-решения в вашу модель?**

– Эффективное управление сетью стритфуда сложно представить без циф-



ровых сервисов. Бизнес должен быть технологичным.

Концепция ShaurMeals предполагает большое количество линейного персонала – от кассиров до поваров, которых необходимо обучить работать по единым стандартам сети, правильно готовить, правильно общаться с клиентами и т.п. Какое-то время мы обучали персонал в «ручном» режиме, рассказывая им правила, показывая на своём примере и предоставляя обучающие материалы в виде бумажных файлов. Честно скажу, было не слишком эффективно – всё равно что-то упускалось, на точках могли отличаться блюда, подача, упаковка.

Тогда я приняла решение о создании мобильного приложения для обучения

персонала. Это было дорого, это заняло время, но оно того стоило!

Мы наполнили приложения максимальным содержательным контентом, отсняли видеоматериалы буквально под каждую ситуацию: здесь собраны не только подробные уроки по приготовлению блюд, вплоть до подробнейших инструкций, как шинковать капусту, резать курицу, закручивать шаурму, но также, например, целый раздел посвящён тому, как сотрудникам действовать в критических ситуациях, как поступить, если зашёл пьяный гость, как работать в условиях запарки. При этом ни одно видео нельзя пропустить или перемотать. Ещё есть текстовый контент.

В конце каждого блока предусмотрены тесты. Если сотрудник не прошёл тест, он не сможет перейти на следующий уровень, а у управляющего персонала есть доступ к прогрессу обучения каждого линейного сотрудника. Есть рейтинги за прохождение, призы. Внедрена геймификация, и персонал проходит это обучение, как квест.

Сейчас мы подключаем к мобильному приложению каждого сотрудника, который устраивается на работу, каждого стажёра.

Такой подход приводит к осязаемому повышению качества работы, блюд и сервиса – коллектив стал более уверенно действовать. Даже если кто-то что-то забыл, у него всегда под рукой мобильное приложение, с помощью которого можно быстро освежить в памяти полученные навыки.

На базе этого приложения мы также ввели систему отчётности. Ранее это были десятки чатов в мессенджерах, а сейчас можно загрузить в приложение в пару кликов.

Конечно, это большой плюс для франчайзи, так как экономит не только деньги





(а самостоятельная разработка приложения стоит миллионы), но и время. Нет необходимости скрупулёзно объяснять детали каждому сотруднику отдельно – они проходят уроки и сдают тесты в приложении самостоятельно.

Кроме того, для обучения и самих франчайзи мы запустили мобильное приложение. Каждый партнёр, который заключил договор с ShaurMeals, проходит обучение: мы рассказываем ему все тонкости управления точкой, все наши стандарты и нюансы работы, начиная от подбора помещения до вопросов найма и мотивации персонала, снабжаем всеми необходимыми документами. Какое-то время весь этот багаж знаний передавался партнёрам в бумажном виде. Но, несмотря на исчерпывающую информацию, которую мы предоставляли, «бу-

мага» не всегда под рукой, поэтому мы создали мобильную платформу для обучения франчайзи, где весь материал удобно структурирован по разделам, загружены все необходимые документы. Это классная и удобная база знаний для наших партнёров.

**– Вы одни из немногих, кто гарантируете франчайзи возврат патентного сбора, если франшиза не оправдывает их ожиданий. Почему вы приняли такое решение?**

– Такое решение оправдано, когда ты абсолютно уверен в своей бизнес-модели. Мы гарантируем возврат патентного сбора, если наш франчайзи за 6 месяцев с момента старта не вышел на минимальный порог ежемесячной выручки. Это не пустые обещания – соответствующий пункт зафиксирован в договоре коммер-

ческой концессии. Патентный сбор входит в сумму паушального взноса и составляет 160 тыс. руб. Безусловно, возврат возможен только в том случае, если партнёр соблюдает все наши стандарты, пункты договора и франчука, а не действует как ему заблагорассудится.

Мы ввели такую возможность, чтобы показать франчайзи, что готовы разделить с ними финансовые риски. Однако должна сказать, что с момента ввода этой гарантии нам ни разу не пришлось возвращать патентный сбор, и не потому, что мы кому-то отказывали, а поскольку таких требований от партнёров просто не поступало. Так что, если следовать нашим правилам, риски не выйти на прибыль минимальны.

**– А как сохранить прибыльность точки в низкий сезон?**

– Стридфуд – действительно сезонный бизнес, поэтому к тому, что будет некоторая просадка по выручке надо быть готовым. Для того чтобы снижение выручки не превратило точку в убыточную, надо хорошо работать в высокий сезон, не теряя в качестве продукта и сервиса.

В хорошую погоду, когда люди много гуляют и охотно покупают себе что-то, чтобы перекусить, некоторые склонны полагаться на этот органический трафик и расслабляться, снижать качество. Этого делать ни в коем случае нельзя. Зимой хорошо себя будут чувствовать те заведения, которые выдерживали высокие стандарты на пике сезона. Клиенты будут возвращаться именно в эти точки, а не в те, где совершённая мимоходом покупка через два укуса улетает в мусорный бак.

Кроме того, в снижении покупательской активности есть свои плюсы: появляется время на то, до чего в высокий сезон не доходили руки – ремонт, обновление меню, дополнительное обучение, т.е. активизация подготовки к новому пику спроса. Мы оказываем своим франчайзи полную поддержку и делимся с ними ноу-хау о тонкостях работы в период спада трафика.

**– Вы уже упоминали, что развиваете партнёрскую сеть по франчайзингу не только в России, но и за границей. Как вы оцениваете опыт работы в других странах?**

– У нас есть точки в нескольких городах Казахстана, в Узбекистане, в Беларуси – в столицах. А в 2025 году ShaurMeals вышел в новую для себя страну – мы открылись в Таджикистане (Душанбе). Наш партнёр в Таджикистане – очень сильный игрок, который претендует на покупку эксклюзивных прав по развитию сети на территории всей республики. И сейчас, на момент нашей с вами беседы, открытие второй точки в Душанбе уже на подходе.

В любом международном кейсе есть своя специфика. Необходимо учитывать множество факторов: менталитет, вкусовые предпочтения (где-то ценят более нейтральные вкусы, в каких-то регионах предпочитают более насыщенные, с яркими специями), различаются маркетинговые стратегии и так далее. Иными словами, успех в других странах зависит от умения чувствовать локальный рынок, уважать культурные особенности, сохраняя при этом ДНК бренда.

У нас развитие международного направления гармонично сочетается с развитием сети внутри страны. В 2025 году мы открыли точки ShaurMeals в Ставрополе, Новосибирске, Усть-Куте, Байкальске, Ступино (Московская область). Что особенно приятно, многие наши партнёры последовательно открывают новые заведения, масштабируя свой бизнес, и эта тенденция сохраняется. Так, в 2025 году франчайзи в Абакане, Усолье-Сибирском и Алматы выросли до вторых точек, франчайзи из Кемерово – до четвёртой (п. Новый городок), а рекордсменом является Улан-Удэ – они расширились до шести ShaurMeals.

**– Нет ли риска, что франчайзи ShaurMeals из одного города будут конкурировать друг с другом?**

– Мы тщательно анализируем ёмкость любого города, локации и, конечно, не стал-

квиваем наших франчайзи друг с другом. У нас есть точки в маленьких и даже в крошечных городах, в городах побольше, с населением от 200 тысяч, в миллионниках. У опытных партнёров есть возможность выкупить эксклюзив на город. Новичку без опыта в бизнесе и в общепите мы, конечно, эксклюзивные права не предоставим, поскольку не можем рисковать репутацией бренда.

Хочу отметить: не стоит опасаться открывать точки в небольших населённых пунктах с населением в 6–10–15 тыс. человек, где поездка из одного конца города в другой занимает минут 20.

Как правило, достаточно одной ShaurMeals, чтобы иметь отличные финансовые результаты. Для этого есть несколько причин: это экономия на аренде, экономия на маркетинге – запуск выверенной рекламной стратегии на старте, напомню, что её наш партнёр приобретает сразу вместе с франшизой, а далее в маленьком городе, где все друг друга знают, включается сарафанное радио – клиенты сами вас рекламируют. В итоге затраты на маркетинг в 4–5 раз ниже, чем в крупных городах.

В малых городах нет сильной конкуренции: открыли чистый, современный и вкусный стритфуд и быстро стали номером один. А зачастую это вообще единственная точка общепита в городе. Это

не теория. Приведу реальный пример: наш партнёр в посёлке городского типа с населением 9 тыс. человек. Выручка – 2,2 млн в сезон, 1,7 млн в несезон. И точка работает уже более 6 лет.

**– В свой юбилейный 10-й год как ShaurMeals планирует развиваться?**

– Мы не привыкли долго раскачиваться. В начале года уже прошло два новых открытия. Во-первых, 9 февраля, в 10-летний юбилей сети, открылась собственная новая точка ShaurMeals в самом центре Иркутска, а 20 февраля мы запустили первую точку в Черемхово (население – около 53 тыс. человек). На подходе открытие в Хабаровске – планируем его к концу марта. Одно из долгожданных открытий – Шелехов, город всего в 20 км от Иркутска, запуск намечен на март-апрель. И это только ближайшие планы.

Запустили свой мерч: стильные оверсайз-футболки с принтами (без лого), носки, 3D-стикеры с нашими фирменными шуточками, кружки – всё уже доступно для заказа через приложение в Иркутске и постепенно появится во всех наших точках. В юбилейный год обновили меню: добавили новые вкусы шаурмы, поколдовали над старыми. Будем добавлять новый контент в приложение. В общем, на месте стоять не планируем.



A woman with dark hair, wearing a black Chanel suit with a gold logo brooch on the lapel, is looking towards the camera. She is standing in front of a Christmas tree decorated with white ornaments. The background is a plain, light-colored wall.

**«МИКБИОТЕХ»:**  
Российская диагностика  
нового уровня

**В** год стремительных перемен в биотехнологической отрасли компания «Микбиотех» закрепляет за собой статус перспективного игрока на рынке клинической диагностики. Её основатель Ирина Горшкова – представитель редкой категории лидеров, которые совмещают научную экспертизу, предпринимательскую смелость и тонкое понимание человеческого измерения в бизнесе. За короткое время «Микбиотех» вывел на рынок востребованные решения для микробиологической диагностики и антибиотикочувствительности. Профессиональное сообщество это признало: компания стала лауреатом II Международной премии «За вклад в здоровье нации» и партнёром Ассоциации здоровья БРИКС. Стратегия строится на глубокой научной базе, честном международном диалоге и философии «делать бизнес по любви», где ключевым ресурсом становятся люди и их ценности. В интервью кандидат биологических наук Ирина Горшкова рассказывает о создании компании, технологических прорывах, трансфере передовых решений, партнёрстве с другими странами, роли женщины в высокотехнологичном предпринимательстве и о том, почему вера в дело и сильное окружение иногда оказываются решающими факторами для технологического роста страны.

– **Ирина Алексеевна, за последний год компания представила несколько прикладных разработок: панели для урогенитальных, грамположительных и грамотрицательных бактерий, полуавтоматический анализатор. В чём главное отличие ваших решений от конкурентов? Какие решения вы считаете прорывными для клинической практики?**

– Наш подход сочетает три компонента. Первый – клиническая применимость. Мы проектируем панели так, чтобы они покрывали реальные запросы врачей. Например, комплексные панели для урогенитальных инфекций или отдельные – для ключевых групп патогенов.

Второй компонент – интеграция в полуавтоматический анализатор. Он сокращает ручной труд и снижает вариабельность результата.

Третий – локальное производство и логистика. Лаборатории могут рассчитывать на стабильные поставки и сервис.

Для практики прорыв – это часто комбинация: тест-система даёт быстрый и точный результат, прибор минимизирует ошибки оператора и ускоряет цикл исследования. Именно над этим мы работали в прошедшем году.

– **2024–2025 годы остаются непростыми. Какие стратегические решения приняла компания, чтобы сохранить темпы разработки, обеспечить устойчивость и продолжать инвестировать в инновации?**

– Турбулентность требует адаптации на трёх уровнях.

Первое – поставки. Мы локализовали ключевые элементы производства и наладили собственные склады для критичных компонентов. Это снизило зависимость от внешних цепочек.

Второе – продуктовый портфель. Мы сделали ставку на решения с высокой клинической значимостью и широким спектром применения. Панели можно использовать в разных типах лабораторий.

Третье – финансовая гибкость. Пересмотрели цикл расходов: сохранили инвестиции в R&D, но оптимизировали маркетинговые и административные затраты. Резервируем ресурсы на разработку и сервис клиентам.

Благодаря этому сохранили поставки в регионе и продолжили участие в профильных мероприятиях и выставках.

– **Расскажите, как родилась концепция компании. Почему вы выбрали такие сложные направления?**

– «Микбиотех» – проект, к которому я шла долго. Как учёный я понимала: наука и бизнес живут параллельно, причём везде, по всему миру. Мне хотелось создать площадку, которая их объединит.

Изначально компания задумывалась как мост между научными разработками и их коммерческим применением в медицине.

Первым шагом стала технология для определения антибиотикочувствительности. Это самый простой и востребованный метод диагностики – в любой клинике, в любой лаборатории.

После ухода западных компаний возник дефицит качественных тестов и оборудования. Наша разработка стала особо актуальной.

Почему именно антибиотикорезистентность? В моём окружении много людей, которые так или иначе связаны с решением этой проблемы. Для всех нас совершенно очевидно, что бесконтрольное применение антибиотиков требует немедленного решения.

COVID-19 продемонстрировал последствия чрезмерного употребления этих препаратов – они перестают работать. Разработка новых антибиотиков – длительный и дорогостоящий процесс. Крайне важно сохранять эффективность существующих.

Наша технология предлагает доступное и простое решение. Любая лаборатория может определить, будет ли антибиотик эффективен для конкретного пациента. Этот бюджетный метод можно внедрить в любой клинике.

**«МЫ ПРОЕКТИРУЕМ ПАНЕЛИ ТАК, ЧТОБЫ ОНИ ПОКРЫВАЛИ РЕАЛЬНЫЕ ЗАПРОСЫ ВРАЧЕЙ: БЫСТРЫЙ РЕЗУЛЬТАТ, ТОЧНОСТЬ, ОПТИМАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ».**

– **Важнейшая задача компании – интегрировать в систему здравоохранения принцип осознанного применения антибиотиков. Как вы продвигаете эту идею?**

– Мы – часть масштабного движения. Идея создания диагностики появилась благодаря дискуссиям со специалистами, в частности с экспертами Смоленского НИИ антимикробной химиотерапии, которые отслеживают ситуацию с резистентностью микроорганизмов в стране.

Они разработали образовательные программы для детских садов, школ: объясняют, что приём антибиотиков должен предваряться консультацией с врачом. Мы наладили взаимодействие с аптеками.

В некоторых московских аптеках антибиотики отпускаются без рецепта, но большинство всё же требует его. Активная работа ведётся в регионах: охватываем аптеки, провизоров и клиники. Это длительный процесс.

Как помогает «Микбиотех»? Наша технология предназначена для клинического использования. В тяжёлых случаях врачи часто назначают антибиотики широкого спектра действия.

Если улучшение не наступает за 3–5 дней лечения, причина может быть в неверном выборе препарата. Для некоторых пациентов это критический срок.

Своевременная и точная диагностика – залог правильного лечения. Это соответствует тренду персонализированной медицины, когда подход к каждому пациенту индивидуален.

Фармацевтические компании уже создают БАДы и витамины, учитывающие индивидуальные потребности на основе результатов полного обследования в частных клиниках.

Мы пока не достигли такого уровня. Наша задача – предоставить востребованный и простой инструмент диагностики с клиентским сервисом и поддержкой.

Планируем обучать врачей-бактериологов, проводить научные школы и семинары. Цель – обеспечить правильное использование технологии и донести важность проблемы. От своевременной диагностики зависит жизнь пациентов и ответственное отношение к приёму антибиотиков в целом.

**– Технологии, которые использует компания, российские?**

– У нас трансфер передовых технологий и развитие собственных разработок. Один из проектов – автоматизированный прибор, полностью созданный российскими

специалистами. Сейчас готовимся к патентованию и дальнейшему масштабированию производства.

По тест-системам придерживаемся стратегии трансфера. Я считаю, надо использовать лучший мировой опыт, адаптируя и модернизируя его для российских нужд. Нет смысла изобретать то, что уже эффективно работает.

Я с большим уважением отношусь к вкладу российских учёных. В нашей стране много интересных разработок. Однако для успешной коммерциализации необходимо тщательно адаптировать их к современным рыночным реалиям.

Уникальность российских продуктов часто ограничивает целевую аудиторию. Интеграция с мировыми трендами и расширение функциональности сделает продукт более востребованным и масштабируемым.

Несмотря на молодость, компания стремится к синергии между трансфером и собственными разработками. У меня есть мечта: создать кластер учёных, где их идеи и интеллектуальная собственность будут оперативно монетизироваться для решения актуальных задач рынка.

**– Синергия науки и бизнеса – ключевой, но непростой элемент в процессе трансфера передовых технологий. Какие вызовы встают на этом пути?**

– Основные препятствия сегодня – санкции, время, закрытость границ, сложности с платежами и логистика.

Но приятно, что компании, с которыми мы начинаем переговоры о трансфере, демонстрируют открытость и готовность к сотрудничеству. Доверие и то, с каким посылом ты приходишь к партнёрам, неважно, в какой стране они находятся, – самые важные аспекты.

И в России, и за рубежом, если ты зарекомендовал себя как профессионал, представил чёткий и обоснованный бизнес-план, партнёр будет уверен, что его продукт представят достойно.

Даже после трансфера, адаптации и модификаций продукт не потеряет в качестве. Партнёры в России смогут заместить зарубежные компоненты: химикаты или другие элементы – за счёт локализации.

Всё дело в переговорах и в целеустремлённости. Эпоха быстрого бизнеса по принципу «купи–продай» постепенно уходит в прошлое.

**«МИКБИОТЕХ» – ЭТО МОСТ МЕЖДУ НАУЧНЫМИ ОТКРЫТИЯМИ И ИХ КОММЕРЧЕСКИМ ПРИМЕНЕНИЕМ В МЕДИЦИНЕ.**

**– Как вы привлекаете партнёров к сотрудничеству и внедрению разработок?**

– Секрет прост – честность. Мы открыто говорим партнёрам, что горизонт планирования – 3–5 лет и наша цель не просто привезти, зарегистрировать и продавать продукт.

Тем более что мы прекрасно знаем: процесс регистрации в России долгий. Мы предлагаем партнёрам больше чем сделку. Представляем дорожную карту, которая показывает, что наше сотрудничество – взаимовыгодное предприятие.

Независимо от страны, а сейчас мы ориентируемся на дружественные, партнёр заинтересован в прибыли, расширении зоны влияния и обмене опытом.

Меня приятно удивил интерес к российским разработкам и предложениям. Не стоит недооценивать их потенциал – нам есть что предложить миру.

Например, мы занимаемся трансфером технологии компании, существующей на рынке уже 25 лет. Успех сотрудничества с ними основан на любви к делу, честности и доверии. Для них рукопожатие имеет большее значение, чем любые формальности.

Сейчас мы сотрудничаем с Китаем. Партнёр, ранее не работавший с другими странами и не имевший подобных планов, расширяет производственные мощности специально для нас. За последнее время мы



создаём производственные мощности практически с нуля – это как строительство дома.

**– В публичных выступлениях вы говорили, что бизнес можно вести «по любви». Что вы вкладываете в это понятие применительно к разработке медицинских продуктов и работе с командой?**

– «По любви» – это не романтика, а ответственность и преданность делу.

В нашем контексте это означает работать с искренним желанием улучшить здоровье людей. Не гнаться за быстрой прибылью ценой потери качества, сохранять уважение и долгосрочное видение во взаимодействии с партнёрами и заказчиками.

Важно ответственно относиться к сотрудникам: инвестировать в их обучение и создавать среду, где можно ошибаться и учиться. Только так рождаются настоящие инновации.

Когда команда искренне верит в миссию, это увеличивает её выносливость в сложные периоды и повышает качество проектов. Это и есть «бизнес по любви» в практическом выражении.

**– Какие дружественные страны вы видите в качестве перспективных партнёров для российских медицинских компаний?**

– На самом деле мне интересен весь мир. Ограничивать себя рамками отдельных стран – значит обеднять потенциал. Комфорт и удобство не должны быть определяющими факторами.

Я с уважением отношусь к разработкам европейских коллег. Если продукт качественный и эффективный, он заслуживает внимания. Мы продолжим изучать, анализировать, участвовать в международных выставках и конференциях, поддерживать профессиональное общение.

Я верю, что время ограничений рано или поздно закончится. Обмен опытом, знаниями и технологиями – необходимое условие для прогресса.

В настоящий момент для меня особенно перспективно сотрудничество с Китаем и странами БРИКС. Мы активно взаимодействуем, предлагая решения и разработки. Я убеждена, что дружба, обмен лучшими практиками и интеграция – путь к всеобщему благу.

**– Возвращаясь к синергии науки и бизнеса: как представить научную разработку потенциальным инвесторам? Дайте совет начинающим.**

– Я считаю, что стартапам в начале пути всегда крайне сложно, вне зависимости от сферы деятельности. Вроде ты начал, горишь идеей, но ещё не видишь результатов – и эта неуверенность считается.

Инвесторы, как и фармацевтические компании, хотят быстрой прибыли. Они смотрят на то, как быстро возвратятся инвестиции, а стартап – это риск, когда идёт игра в долгую.



Что делать основателям? Нужно пробовать и презентовать. Чем больше ты презентуешь, тем больше внутренней уверенности в достижении цели. Необходимо создать безупречный бизнес-план – не набросок на коленке, а чёткую стратегию, и грамотно упаковать продукт.

К сожалению, в России искусство презентации развито слабо. Мы умеем создавать, но не умеем эффектно демонстрировать результат, как это делают в Европе и в других странах. Возможно, виной тому наша природная скромность. Порой, даже обладая глубокими знаниями и готовой презентацией, чувствуешь, чего-то не хватает.

Общение с людьми, обратная связь – вот ключ к успеху. Именно она рождает тот самый вау-эффект, заставляющий воскликнуть: «Почему я не догадалась об этом раньше?».

Чем больше общаешься с потенциальными инвесторами, тем больше ценной информации получаешь. Подмечаешь моменты, вызывающие сомнения, требующие доработки. Не стоит этого бояться – воспринимайте как бесценный опыт, как возможность сделать проект совершеннее.

Для меня в выборе ключевым критерием является совпадение ценностей ведения бизнеса. Мои нынешние партнёры, прежде чем начать работу, запросили бизнес-план на 5–10 лет для интеграции в стратегию. Это стало решающим фактором – многие инвесторы сегодня избегают долгосрочного планирования.

Ещё важно чувствовать себя комфортно с человеком, видеть в нём не только инвестора, но и единомышленника.

Коллаборации для стартапа – это всегда усиление, возможность разделить ношу. Ведь стартап часто держится на энергии и вере основателя. И если у него что-то случится, всё может рухнуть в одно мгновение – команда не вытянет проект в одиночку.

**– Для тех, кто начинает бизнес, объединяющий научные исследования и инновации, важна поддержка грантов, партнёров, инвесторов. Предпринимателю предстоит выстроить целую экосистему. Можно ли усилить это в одиночку или нужен инкубатор?**

– Поделюсь личным опытом. Я прошла этот путь сама. Движущая сила – любовь и



непоколебимая вера в дело. В сложные моменты они не дают опустить руки. Нельзя заниматься тем, что не любишь.

Знания можно черпать отовсюду: сейчас вовсе не обязательно идти учиться в вузы – море информации в открытом доступе. Но не факт, что этого будет достаточно, чтобы добиться успеха.

Что для меня действительно важно? Вера, любовь к делу, окружение высокого уровня. Я всегда стремлюсь окружать себя людьми сильнее меня. В команде должны быть те, у кого есть чему поучиться, – это лучшая мотивация.

Видишь чужой успех и думаешь: «Чем я хуже?». Если у человека получилось, почему у тебя не получится? И учишься, растёшь.

Забудьте об отдыхе и мысли «получил диплом – жизнь удалась». Учитесь, обменивайтесь опытом, налаживайте связи. Ищите правильные места, где одна фраза, одна мысль может перевернуть всё и стать настоящей работающей идеей.

И важна критическая обратная связь, но только от тех, кому вы доверяете. Диванная критика часто вредит. Окружайте себя своими людьми, которые в трудную минуту поддержат и укажут на ошибки.

Как говорила Ирина Хакамада, прежде чем искать интересного собеседника, спросите себя: «А интересен ли я ему?».

Занимайтесь саморазвитием, растите над собой – и люди потянутся к вам, им будет с вами интересно. Нельзя пытаться влиться в крутую экосистему, ничего из себя не представляя. Люди это чувствуют. Работайте над собой, верьте в себя, а остальное подключится.

Не упускайте счастливые случаи, умейте их распознавать и использовать. Встречи, знакомства – человеку нужен человек.

Говоря деловым языком, нетворкинг и общение имеют огромное значение. Расширяйте круг деловых контактов – это открывает новые горизонты. Больше мероприятий, встреч, единомышленников, людей, которым интересно, кто чем занимается и куда движется.

Даже компании и бизнесы, столкнувшиеся с неудачами, могут подняться на новый уровень благодаря поддержке и обмену опытом. Главное – верить. Опыт провалов тоже важен: в следующий раз вы увидите риски, в отличие от тех, кто ни разу не оступался.

## ВАЖНАЯ ЧАСТЬ ЭКСПОРТНОЙ СТРАТЕГИИ – НЕ ТОЛЬКО ПРОДАЖА ПРОДУКТА, НО И ОБМЕН ОПЫТОМ, КЛИНИЧЕСКАЯ ВАЛИДАЦИЯ В РАЗНЫХ РЕГИОНАХ И УСТАНОВКА СЕРВИСНЫХ СТАНДАРТОВ.

**– В 2024–2025 годах «Микбиотех» стал партнёром Ассоциации здоровья БРИКС и завоевал победу в международной премии «За вклад в здоровье нации». Расскажите, какие именно проекты были отмечены. Как эти достижения повлияли на планы экспорта и международного сотрудничества? В каких социальных проектах вы участвуете?**

– Да, одним из важных внешних признаков стала премия «За вклад в здоровье нации», которая отметила наши комплексные диагностические решения и их роль в повышении качества диагностики инфекций. Это стало подтверждением того, что разработки отвечают клиническим ожиданиям и стандартам.

Мы активно развиваем международное направление. Партнёрство с Ассоциацией здоровья БРИКС помогает выходить на новые рынки и выстраивать экспертные связи с лабораториями и профильными институтами в странах-партнёрах.

Это важная часть экспортной стратегии – не только продажа продукта, но и обмен опытом, клиническая валидация в разных регионах и установка сервисных стандартов.

В направлении социальной ответственности мы фокусируемся на проектах, которые повышают доступность диагностики: поставки в региональные медицинские центры, образовательные программы для лаборантов и участие в отраслевых инициативах по повышению качества лабораторных исследований.

В среднесрочной перспективе планируем масштабировать образовательные модули и совместные пилотные проекты с клиниками в регионах БРИКС для повышения устойчивости локальных систем здравоохранения.

**– Ирина Алексеевна, вы женщина-основатель в сфере высоких биотехнологий. Как женский взгляд влияет на постановку научных приоритетов, взаимоотношения в команде и культуру компании? Есть ли конкретные управленческие практики, которые вы привнесли как руководитель-женщина?**

– Для меня женский взгляд – это сочетание заботы о людях и умения держать долгосрочный фокус.

В практическом смысле это выражается в трёх вещах. Первое – внимательное отношение к развитию команды и её профессионального потенциала.

Второе – стремление к открытому диалогу между научными и коммерческими подразделениями, чтобы разработки не застревали в лаборатории, а доходили до клиник.

Третье – гибкость в управлении. Готовность оперативно менять планы, если появляются новые данные или клинические потребности.

Мы формируем подход, при котором важнее не «кто прав», а «что полезно пациенту и рынку». Это уменьшает внутренние барьеры, ускоряет принятие решений и делает компанию более устойчивой в условиях турбулентности.

**– У вас правильный, философский взгляд на бизнес. Ваша предпринимательская деятельность гармонично переплетается с масштабной общественной работой. Планируете ли вы поддержать молодых учёных или выступить наставником для тех, кто стремится внедрять инновации?**

– Я уверена, этот момент обязательно наступит. Моя жизненная позиция – делать проекты максимально качественно. Я прекрасно помню, как нелегко самой было искать инвесторов и как это всё сложно, особенно когда ты молод. Сейчас у меня уже есть определённый опыт, которым я готова делиться.

Мой старший сын, к примеру, в пятнадцать лет уже зарабатывает первые деньги. Уверена, что к двадцати он придёт ко мне с каким-нибудь интересным проектом. И таких энергичных, талантливых ребят сейчас очень много. Важно их услышать, понять и оказать поддержку.

Чем больше целеустремлённой молодёжи будет успешно самореализовываться и служить примером для других, тем скорее в нашей стране сформируется новое поколение смелых, инициативных управленцев, бизнесменов и предпринимателей. Они не будут бояться брать на себя ответственность и создавать что-то новое.

*Беседовала  
Алина Волкова*



**В** условиях растущего тренда на здоровое питание, когда потребители всё больше ценят натуральность и экологичность продуктов, крестьянско-фермерское хозяйство «УнасФерма» в Орехово-Зуевском районе превратилось в процветающую туристическую зону. За 10 лет «УнасФерма» расширила свою деятельность от продажи натуральных продуктов до создания многогранного проекта, предлагающего более тысячи наименований премиальных, экологически чистых продуктов и блюд. Основатели крестьянско-фермерского хозяйства Анастасия и Дмитрий Нестеровы активно развивают агротуризм, предлагая посетителям контактную ферму с разнообразными животными и птицами, отдых на свежем воздухе с детскими локациями, катание на лошадях, пони и осликах, фермерское кафе и огород для посетителей. Также «УнасФерма» организует праздники, корпоративы, выпускные и дни рождения, интерактивные программы для школьных экскурсий, во время которых дети знакомятся с животными и пробуют вкусные десерты от фермерской кухни. А для взрослых доступны беседки с мангальной зоной для неформальных встреч и тренингов. Анастасия Нестерова и «УнасФерма» – понятия неразделимые. Ферма – её детище, в которое она вкладывает не просто труд, но и частицу собственной души. Это чувствуется во всём: в ухоженных животных, окружённых заботой и вниманием, в их рационе, состоящем исключительно из органических кормов, и, конечно, в невероятно вкусных продуктах. Попробовав однажды, хочется приобрести всё! С этим увлечённым и светлым человеком мы побеседовали о деле её жизни.



## «УнасФерма»: Уникальный комплекс, сочетающий гастрономическое удовольствие, эстетику природы и социальную значимость

**– Анастасия Андреевна, крестьянско-фермерскому хозяйству «УнасФерма» в этом году исполняется 10 лет, сегодня оно входит в топ-30 лучших семейных ферм России и продолжает активно развиваться. Пройдя долгий и далеко не безоблачный путь к процветанию своего бизнеса, можно ли сказать, что сейчас вы, наконец, идёте по ровной и гладкой дороге?**

– Конечно, нет. Проблемы не исчезли, они лишь изменили свою фактуру, значимость, обрели иную плотность, суть и иной вес. В начале пути я чётко шла к своей цели, словно локомотив, не видя преград и не замечая препятствий.

Я – творческая личность, и если душа горит, я действую, невзирая на обстоятельства. Зато мой муж, мой «серый кардинал» – воплощение рациональности: он взвешивает, анализирует, направляет, а порой и осаждает мой пыл, когда чувствует, что я выбрала не совсем нужное направление.

Сейчас проблем стало больше, ведь бренд «УнасФерма» стал гораздо более

узнаваем и популярен, и мы не имеем права на ошибки. Но теперь решения принимаются с холодным рассудком, благодаря зрелости, бесценному опыту, пройденным испытаниям и набитым шишкам. И выход находится почти всегда.

**– Расскажите об ассортименте продукции «УнасФерма», включая летнее и детское меню, постные и тематические блюда.**

– На нашем сайте представлено более тысячи наименований продукции, но производство камерное, т.е. у нас нет больших объёмов продаж. Этот впечатляющий ассортимент – прямое следствие нашей глубокой клиентоориентированности. Благодаря ей мы являемся одним из самых чутких интернет-магазинов в России, потому что прислушиваемся к каждому мнению.

Все блюда готовим вручную, с любовью и вниманием. Именно благодаря запросам наших клиентов рождаются уникальные решения. Например, появление безглютенового меню началось со звонка обе-

спокойного родителя, что у его ребёнка непереносимость глютена. После этого мы, объединив усилия поваров и технологов, разработали специальное меню.

Подобным образом появилось и детское меню: нежнейшие блюда из свежайшего парного мяса кролика или цыплёнка с минимальным содержанием соли и полным отсутствием специй – всё это стало ответом на заботу наших клиентов о здоровье своих детей. Так, откликаясь на каждую потребность, наше меню росло и развивалось, достигнув своего нынешнего впечатляющего разнообразия.

Когда речь заходит о праздничных угощениях, я как мать четверых детей не понаслышке знаю, что такое испечь пасхальный кулич, – признаюсь, это дело непростое. И хотя в моём распоряжении целая команда поваров, куличи я пеку сама, потому что считаю это важной семейной традицией.

Мы всегда видели своего клиента как заботливую хозяйку, человека, чьи дни

наполнены хлопотами и детьми. Поэтому стремились максимально облегчить её жизнь. Так мы начали печь куличи, красить яйца и делать творожную пасху.

Нас связывает давняя дружба с местным священником. Каждую Пасху мы печём много куличей в пасхальных корзинах, а он их освящает. И наши клиенты получают готовый продукт, избавляя себя от необходимости стоять в пробках на утреннюю службу.

Четверо наших детей, привыкшие к экологически чистой фермерской еде, не переносят другую пищу, когда уезжают в лагерь или на соревнования. Эта проблема стояла особенно остро: после школы детей нужно накормить, ланч-боксы не спасают. Именно поэтому два года назад мы с мужем открыли первое фермерское кафе в ледовой арене «Звёздный» в Орехово-Зуеве. Теперь мы спокойны: наши дети после школы там обедают, делают уроки, берут с собой перекус и идут на тренировки.

**– На «УнасФерме» активно развивается агротуризм. Сейчас это не только реализация фермерской, экологически чистой продукции, но и полноценная туристическая зона с широким набором разнообразных услуг для посетителей. Что на сегодняшний день представляет собой ваша ферма?**

– Мы не стоим на месте, стараемся двигаться в ногу со временем. Взрывной рост интереса к сельскому хозяйству и фермерству, вызванный закрытием границ и увеличившимся потоком дачников, подтолкнул нас к созданию контактной фермы. Изначально, стремясь сломать стереотип детей из мегаполисов о происхождении продуктов питания прямо с полок магазинов и доказать, что здоровое питание – основа здоровья детей, мы создали огород для посетителей: дети видят, как растут овощи и ягоды.

Однако москвичам, приезжавшим за заказанными продуктами, было недостаточно просто забрать пакет с едой. Им хотелось остаться, погулять по ферме. Так, на месте огромной навозной кучи, мы построили контактную ферму с красивыми вольерами и животными.

Прошлым летом эта ферма стала пользоваться огромной популярностью, особенно среди школьных групп. В этом году возникла потребность в перекусе для посетителей, и мы разработали меню с возможностью заказа через мобильное приложение. Пока гости гуляют по территории, у них появляется аппетит, а к концу прогулки их ждёт заказанный горячий обед: к примеру, бургеры, тыквенный суп со сливками, домашнее мороженое и наши топовые лимонады собственного приготовления.

Летом у нас не было отбоя от посетителей, парковка переполнена, а мы в приятном шоке и в полном восторге от происходящего.

**– Анастасия, отдельно хочется поговорить о возможности для гостей пообщаться с животными, покормить их, покататься на лошадях, осликах и пони, а также о той колоссальной работе, которую вы с мужем проводите по спасению животных из контактных зоопарков, цирков и даже со скотобоен.**

– В 2020 году, когда на мир обрушилась пандемия, и этнопарки стали закрываться один за другим из-за отсутствия посетителей, «УнасФерма» не смогла остаться в стороне. Именно тогда у нас появились первая ослица и белоснежный павлин-альбинос, ставший настоящим царём нашей фермы. Он свободно расхаживает по территории, завораживая посетителей своей неземной красотой и охотно демонстрируя свой роскошный хвост перед их фотокамерами.

После этого мы спасли множество животных, вкладывая немалые средства и откликаясь на чужую беду. Последнее наше спасение – удивительные носухи и енот, которых мы забрали в плачевном состоянии. Благодаря заботе и специально построенному вольеру они быстро адаптировались и стали любимцами гостей, радуя всех своим дружелюбием и общительностью. Сейчас это самые милые животные фермы, хотя они живут с нами буквально несколько недель. Это чудоживотные, и я безумно счастлива, что мы их приобрели.

И наши шикарные лошади, тоже с простой судьбой, нашли у нас приют. Брошенные на произвол судьбы, больные астмой, они были никому не нужны и стояли перед выбором: стать колбасой или закончить жизнь в поле. Неравнодушные люди сообщили нам об этом, и мы не смогли пройти мимо, несмотря на отсутствие подходящих условий. Лошади были очень худыми, чихали, кашляли, но сейчас они

пришли в себя, стали ухоженными и упитанными, они дарят радость детям конными прогулками и лаской.

**– Анастасия, поделитесь планами и задумками по развитию вашего бизнеса.**

– Первым шагом станет открытие небольшого семейного ресторана на территории фермы. Представьте себе: панорамные окна от пола до потолка, роскошный вид на гуляющих страусов, павлинов и благородных маралов, багряные закаты, расцвечивающие небо... Мы хотим, чтобы гости круглый год могли наслаждаться красотой этого экологически чистого уголка, окружённого лесом. А отличное меню из собственных фермерских продуктов станет приятным дополнением к этому живописному зрелищу.

На соседнем участке в 5 гектаров, который мы сейчас оформляем в собственность, планируется строительство глэмпинга для проведения мероприятий, в том числе свадеб, а также А-фрейм-домов для кратковременного проживания, чтобы семьи с детьми и детские учреждения тоже могли отдохнуть на «УнасФерме». Мы как социальные предприниматели видим свою миссию в создании комфортного и оригинального отдыха в России, который превзойдёт привычные зарубежные поездки. Мы хотим удивить, предложить что-то новое и напомнить подрастающему поколению о привлекательности сельской жизни, её финансовой успешности и образовательном потенциале. Грамотное делегирование тяжёлого труда позволит обеспечить работой местных жителей, а нам сосредоточиться на более важных задачах. И мы стремимся воплотить эту мечту в жизнь.

*Беседовала Алина Волкова*



# 16-Я МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ ВЫСТАВКА

**СТРАНА-ПАРТНЕР — 2026: ИНДОНЕЗИЯ**



**50 000 м<sup>2</sup>**  
выставочная площадь



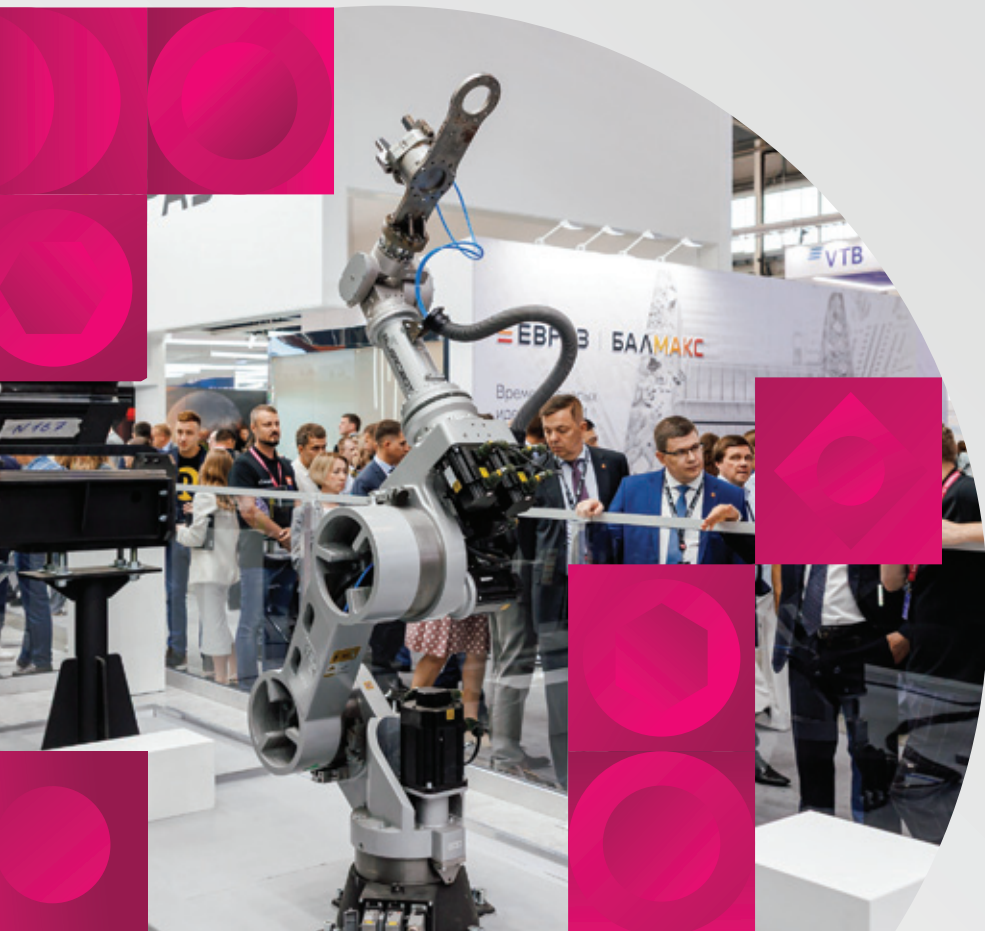
**15 000**  
компаний и организаций



**52 000+**  
посетителей  
из 66 стран мира



**100+**  
мероприятий деловой  
программы



**ВЫБРАТЬ  
ФОРМАТ УЧАСТИЯ**

