



With the
support of the
CCI of Russia

RBCG

21/354
май 2026

XXIX
ПЕТЕРБУРГСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ
3-6 ИЮНЯ
2026 ГОДА

ДАРЬЯ ПОГОДИНА, SWILAR:

«ПРОЗРАЧНОСТЬ ПРОЦЕССОВ
И НАДЁЖНЫЕ ПАРТНЁРЫ –
КЛЮЧ К УСПЕХУ
ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА»

ВЭД БЕЗ ГРАНИЦ

Внешнеэкономическая деятельность «под ключ»

Полный комплекс услуг

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



Запланируйте встречу с персональным экспертом по ВЭД!

8 800 250 40 50

ibam.ru

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

Реклама.

6+

 **БАНК МБА-МОСКВА**

RBG

www.rbgmedia.ru

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

12+

Учредитель и издатель:

ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»

при поддержке ТПП РФ

Главный редактор: **Мария Сергеевна Суворовская**

Редактор номера: **Екатерина Золотарева**

Дизайн/вёрстка: **Александр Лобов**

Дирекция развития и PR: **Анна Кичина,**

Кира Кузмина, Алена Ремизова, Алена Штукарева

Журналисты: **Алина Волкова,**

Вячеслав Колесников, Алексей Сокольский

Фото: **Андрей Волков, Роман Новиков**

<https://www.magnific.com>, <https://forums.spb.com>,

<https://www.economy.gov.ru>

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

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

Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА»,

публикуются на правах рекламы. Мнение авторов не

обязательно должно совпадать с мнением редакции.

Перепечатка материалов и их использование в любой

форме допускается только с разрешения редакции

издания RBG.

Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Адрес редакции и издателя: **143966, Московская**

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

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

Тел.: +7 (495) 528-17-35

Издатель: ООО «Бизнес-Диалог Медиа»

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Регистрационный номер средства массовой информации ПИ № ФС77-70487 от 25 июля 2017.

RBG № 21/354 май 2026

Подписано в печать: **21.05.2026**

Дата выхода в свет: **30.05.2026**

Тираж: **15 000. Цена свободная.**

RBG

www.rbgmedia.ru

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

12+

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC

with the support of the CCI of Russia

The editor-in-chief: **Maria Suvorovskaya**

Managing Editor: **Ekaterina Zolotareva**

Designer: **Alexandr Lobov**

Directorate for Development and PR: **Anna Kichina,**

Kira Kuzmina, Alyona Remizova, Alyona Shtukareva

Journalists: **Alina Volkova, Vyacheslav Kolesnikov,**

Alexey Sokolsky

Photo: **Andrey Volkov, Roman Novikov,**

<https://www.magnific.com>, <https://forums.spb.com>,

<https://www.economy.gov.ru>

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

Тел.: +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 № 21/354 May 2026

Signed to the press: **21.05.2026**

Date of issue: **30.05.2026**

Edition: **15 000 copies. Open price.**

СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНО

2 МАКСИМ РЕШЕТНИКОВ - О КЛЮЧЕВЫХ ВЫЗОВАХ
ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

4 НОВОСТИ ФОРУМА

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

8 ДАРЬЯ ПОГОДИНА, SWILAR:
«ПРОЗРАЧНОСТЬ ПРОЦЕССОВ И НАДЁЖНЫЕ ПАРТНЁРЫ –
КЛЮЧ К УСПЕХУ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА»

СТРАТЕГИИ УСПЕХА

14 СВЕТЛАНА КОВАЛЕВА:
«НАШ ОПЫТ – ЧАСТЬ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ»

18 ИИ-АГЕНТЫ. КАК ВЫСОКОИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ
ЧЕЛОВЕКО-МАШИННЫЕ СИСТЕМЫ АГЕНТОВ
УПРАВЛЯЮТ БИЗНЕСОМ

22 СЕРГЕЙ ЗЕЛЕНЬКОВ:
«В ЭКОНОМИКЕ ДОРОГИХ РЕСУРСОВ ВЫИГРЫВАЕТ ТОТ,
КТО УМЕЕТ УПРАВЛЯТЬ ИЗНОСОМ»

26 АРХИТЕКТУРА КАК ДРАЙВЕР ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

30 АНАСТАСИЯ КАЗАНЦЕВА:
«МУЗЫКА НЕ ПРО ТРЕНДЫ – ОНА ВНЕ ВРЕМЕНИ»

34 СВЕТ КАК ИСКУССТВО

ПРАВО ДЛЯ БИЗНЕСА

36 АНДРЕЙ МИЛЬСКИЙ:
«ПРАВО ТРЕБУЕТ НЕ ГРОМКИХ СЛОВ,
А ТОЧНЫХ ФОРМУЛИРОВОК И ХОЛОДНОГО РАЗУМА»

40 ЕКАТЕРИНА БЕСПАЛОВА, МКА «M-PARTNERS»:
«ВНЕШНИЙ АДВОКАТ В СТАТУСЕ СОВЕТНИКА ПЕРВОГО ЛИЦА –
ПЕРСОНАЛЬНАЯ СТРАХОВКА ОТ УГОЛОВНЫХ РИСКОВ»

44 «ЛЯПУНОВ ТЕРЁХИН И ПАРТНЁРЫ»:
«МЫ РАБОТАЕМ НЕ ТОЛЬКО С ПОСЛЕДСТВИЯМИ,
НО И С ПРИЧИНАМИ ВОЗМОЖНЫХ ПРОБЛЕМ»



RBG

Максим Решетников – О КЛЮЧЕВЫХ ВЫЗОВАХ ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Три глобальных вызова будут определять будущий экономический рост в России в ближайшие 10 лет — это трудовые ресурсы, технологии, а также состояние мировой экономики. Об этом рассказал министр экономического развития Максим Решетников.



Рост продолжительности жизни меняет всю экономику. Пенсионная модель, коэффициенты замещения — это то, что будет ориентировать структурную трансформацию в сторону услуг ухода, здравоохранения, фармацевтики. Министр отметил, что сейчас растет продолжительность жизни, население стареет. «А это другая демография абсолютно. Тут и пенсионные запросы, и то, как растет спрос, потому что во многом спрос старшего поколения во многом определяет структуру экономики», — пояснил он.

Кроме того, на рынке труда ключевым фактором станет производительность труда, а также грамотное управление миграционными процессами, поскольку конкуренция за мигрантов в мире усиливается, в том числе в Китае и в арабском мире.

«Мы понимаем, что нужно отходить от поддержки низкопроизводительных рабочих мест, тренд уходит, разворачивается, но он должен сопровождаться роботизацией, искусственным интеллектом, внедрением технологий», — добавил он.

Решетников также коснулся вопросов перераспределения населения. По его словам, распространение логистики и интернета будет влиять на расселение, так как комфортную жизнь возможно организовывать там, где прежде это было сложно.

Министр подчеркнул, что важно продолжать интеграционные процессы и формировать стратегические альянсы.

Это большая и сложная работа: выстраивать отношения, инвестировать туда время и ресурсы. В развивающихся странах большой спрос на технологии, на наш бизнес.

Ключевым драйвером здесь выступает механизм национальных проектов по обеспечению технологического лидерства. Благодаря им сегодня системно создаются высокотехнологичные продукты для внутреннего рынка и на экспорт. Например, в фармацевтике — это полный цикл синтеза активных фармсредств и выпуск препаратов для генной терапии; в сельском хозяйстве — системы точного земледелия на базе ГЛОНАСС, автономные комбайны и биопестициды; в промышленности — гражданские беспилотники для мониторинга и доставки».

Максим Решетников также коснулся вопроса дальнейшего развития платформенной экономики. По его словам, платформенность будет встраиваться в различные отрасли и повышать их эффективность. «Главное, что она обеспечивает, — это кратный рост эффективности использования ресурсов. Будь то человеческого времени, использование машин и оборудования», — подчеркнул министр.

Ядром платформенной экономики должна стать единая архитектура регулирования оборота данных. Цифровые платформы сегодня выполняют роль «нервной системы»,

через которую проходят товары, деньги, коммуникации и большие массивы информации. При этом они способны быстро масштабироваться, концентрируя значительные объемы пользовательских и транзакционных данных вне целостного правового поля.

Предлагаемая модель, по его словам, должна задать понятную архитектуру оборота данных без избыточных барьеров: прозрачные основания и пределы включения данных в оборот, разграничение правомочий участников — доступ, использование, передача, а также переносимость и контролируемое раскрытие информации с недискриминационным доступом для бизнеса. В совокупности с четкими режимами ответственности на каждом этапе это снизит транзакционные издержки, повысит доверие и сделает рынок данных предсказуемым, ускорит структурную трансформацию экономики в целом.

«Какие будут рынки и какие будут продукты, зависит исключительно от бизнеса. Бизнес своими решениями формирует рынок и формирует потребность. Наша задача — чтобы все присутствующие сегодня в зале бизнесмены были уверены в том, что их прибыль останется их прибылью, их бизнес останется их бизнесом, что всё будет жестко в правовом поле. И последние годы показывают, что государство доверяет бизнесу и, в общем и целом, не ошибается», — заключил министр.



Страны ЕАЭС утвердили ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ГАРМОНИЗАЦИИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

В рамках формирования общего финансового рынка ЕАЭС члены Совета ЕЭК утвердили рекомендации по гармонизации законодательства стран-участниц Союза в сфере допуска банков на рынок банковских услуг.

Об этом рассказал заместитель министра экономического развития России Владимир Ильичев по итогам очередного заседания Евразийской экономической комиссии в штаб-квартире ЕЭК в Москве. Российскую делегацию возглавил заместитель Председателя Правительства России Алексей Оверчук.

Новые рекомендации касаются организационно-правовых форм банковских организаций, требований к капиталу банков и их должностным лицам, а также к порядку открытия трансграничных учреждений со стороны иностранных банков.

В ходе заседания члены Совета ЕЭК согласовали также правила подтверждения локализации производства на территории ЕАЭС для отдельных промышленных товаров – волоконно-оптических кабелей, досмотровых рентгеновских установок и бечёвок.

«Производство, соответствующая установленным критериям локализации, может быть включена в Евразийский реестр про-

мышленной продукции и допущена к участию в госзакупках во всех странах ЕАЭС на условиях национального режима, – пояснил Владимир Ильичев. – На сегодняшний день в реестр включена информация о более чем 45 тысячах промышленных товаров, производимых предприятиями всех стран ЕАЭС».

Участники заседания обсудили ход работы по унификации регулирования стран ЕАЭС в сфере семеноводства. На сегодняшний день в странах «евразийской пятёрки» действуют унифицированные требования к сортовым и посевным качествам семян, методикам проведения их испытаний, а также к составу сведений в документах о сортовых и посевных качествах семян.

Напомним, ранее Евразийская экономическая комиссия организовала ведение единого реестра производителей семян в странах ЕАЭС, включающего более 19 тысяч организаций. В результате страны ЕАЭС достигли взаимного признания результатов сортовой идентификации и исследований

посевных качеств семян, а также соответствующих документов, сопровождающих поставки семян во взаимной торговле.

Страны Союза будут продолжать работу по унификации законодательства в сфере семеноводства. Соответствующее распоряжение страны «евразийской пятёрки» планируют принять в ходе заседания Высшего Евразийского экономического совета 29 мая 2026 года, в Астане.

Ещё одно важное нововведение – на заседании странам Союза удалось согласовать решение о внесении изменений в наднациональные требования к внедрению, поддержанию и оценке системы менеджмента качества медицинских изделий в зависимости от потенциального риска их применения.

Изменения направлены на снижение административной нагрузки на производителей медицинских изделий, а также упорядочивание сроков, касающихся процессов инспектирования производства.

«Прагматичный диалог – путь к стабильному будущему»

Прагматичный диалог в глобальном мире и структурные изменения для возвращения экономики на траекторию роста внутри страны обсудят в рамках деловой программы ПМЭФ-2026. Это станет главной темой форума.



«В условиях, когда старые механизмы глобального регулирования теряют эффективность, особую ценность приобретает именно прагматичный и равноправный диалог, основанный на взаимном уважении интересов. Именно поэтому архитектура деловой программы выстроена вокруг четырёх ключевых смысловых блоков, которые отражают актуальную картину дня в глобальной экономике. При этом в рамках российского трека программы нам необходимо найти такие решения, чтобы вернуть экономику страны на траекторию роста, а в рамках международного трека обсудить реальные процессы трансформации глобальной экономики и переход к многополярной модели. Форум – это площадка, где бизнес, государство и гражданское общество не просто обсуждают вызовы, а вырабатывают конкретные решения для обеспечения устойчивого роста своих стран и долгосрочной стабильности в мире», – отметил советник

Президента Российской Федерации, ответственный секретарь Организационного комитета ПМЭФ Антон Кобяков.

Тематический блок «Платформа глобального роста: формирование новой модели развития» включает два направления: подблок «Мировая экономика: между конфронтацией и сотрудничеством» посвящён поиску баланса в условиях геополитической напряжённости и регионализации. Среди ключевых тем – формирование новой модели глобального развития, роль ЕАЭС в агропроизводственных рынках, развитие мультимодальной логистики в арабских и африканских странах, эволюция цифровых платформ, взаимодействие налоговых служб стран БРИКС, Трансарктический транспортный коридор, трансформация налоговых систем, архитектура мирового ТЭК, перестройка мировой финансовой системы, геополитика финансов и роль дипломатии в условиях глобальной турбулентности.

Подблок «Российская экономика: структурные изменения для возвращения на траекторию роста» сосредоточен на внутренних драйверах развития в новых геоэкономических условиях. В числе приоритетов – структурные изменения, проекты социальной архитектуры, создание точек роста территорий, сибирский пояс развития: потенциал роста, платформенная экономика: цифровые платформы и новая национальная модель торговой деятельности, презентация результатов Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в регионах России.

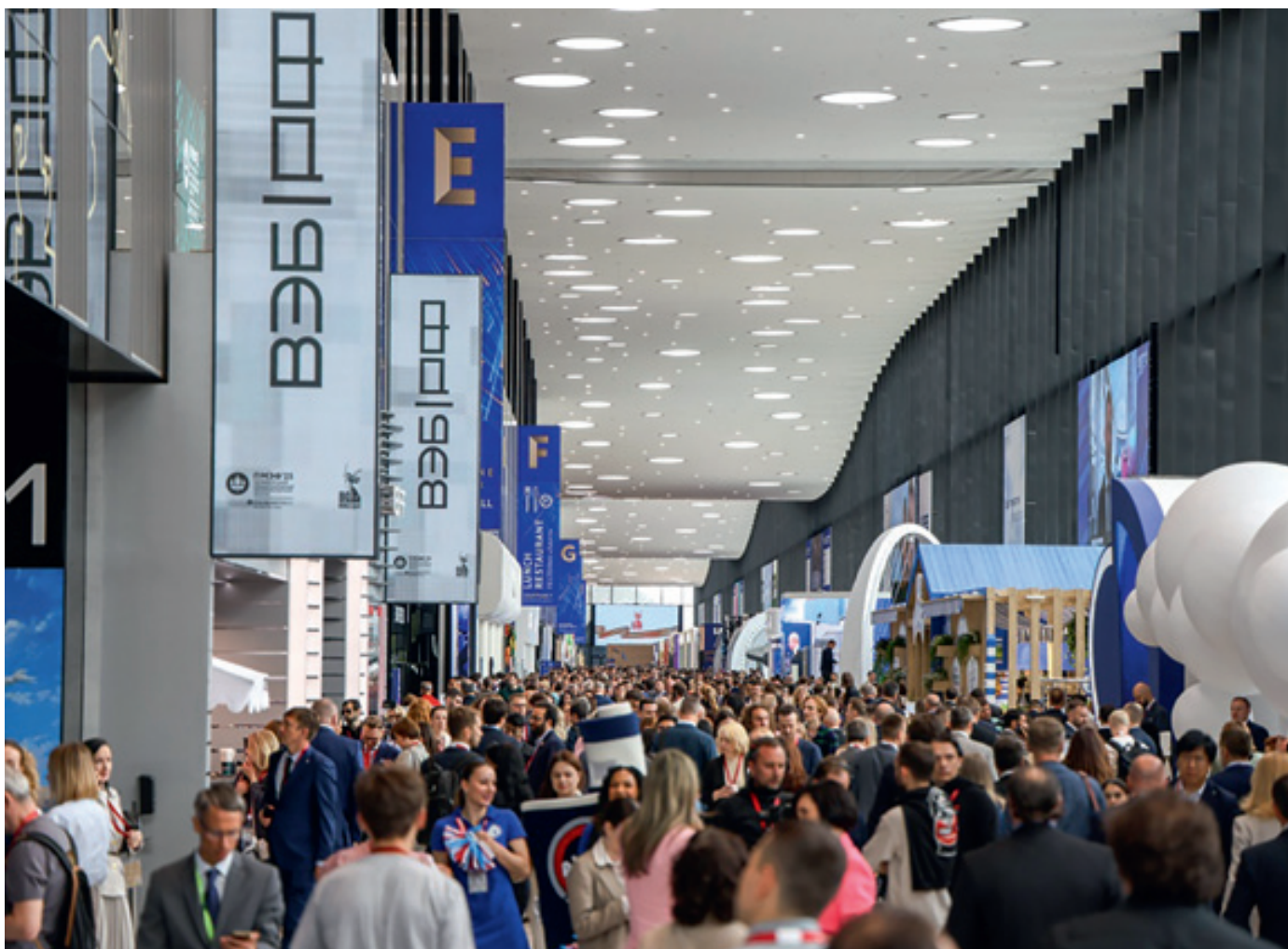
Направление «Социальная сфера в эпоху новых технологий» рассматривает роль человека в центре экономической и социальной политики. В фокусе – кадровые и демографические вызовы, миграционная политика, финансовая культура, развитие инженерного потенциала и системы образования, роль женщин в социально ответственном бизнесе. Отдельное внимание уделяется институту семьи, «цифровому поколению» и трансформации рынка труда под влиянием искусственного интеллекта.

Трек «Среда для жизни: новые технологии – новые качества» охватывает вопросы устойчивого развития территорий и формирования комфортной среды. Акцент сделан на переосмыслении вопросов территориального развития, экономике культурного наследия, развитии Арктики, переходе от экологической повестки к экономическим эффектам и укреплению культурной идентичности.

Повестка «Технологии, определяющие будущее» посвящена ключевым трендам, формирующим технологическую конкурентоспособность государств и бизнесов. В числе основных тем – развитие искусственного интеллекта, его влияние на энергетику и здравоохранение, роботизация, цифровой суверенитет и формирование глобального технологического лидерства. Отдельное место займут вопросы интеллектуальной собственности, цифрового казначейства, будущего фудтех, новых медиа и эволюции взаимодействия человека, государства и бизнеса в цифровой среде.

В деловую программу также войдут бизнес-завтраки и серия бизнес-диалогов со странами ЕАЭС, АСЕАН, а также с Азербайджаном, Арменией, Бразилией, Германией, Индией, Китаем, Молдавией, ОАЭ, Саудовской Аравией, США, Таиландом, государствами Африки и Латинской Америки.

Кроме того, запланировано проведение тематических мероприятий: Форум «Деловой двадцатки», Российский форум малого и среднего предпринимательства (Форум МСП), Деловой форум ШОС, Деловой форум БРИКС, Международный молодёжный экономический форум «День будущего», Форум креативных индустрий и форум «Лекарственная безопасность».



Деловая репутация как экономический актив: стандарт оценки и механизмы государственной поддержки обсудят на ПМЭФ

В рамках Петербургского международного экономического форума пройдёт сессия «Деловая репутация: новации ЭКГ (экология, кадры, государство) – рейтинг и лучшие практики государственной поддержки ответственного бизнеса»

Формирование прозрачных и сопоставимых критериев оценки деловой репутации становится одним из ключевых элементов современной экономической политики. В России эта задача получила институциональное оформление через внедрение ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса, закреплённого на уровне национального стандарта. Подготовленное обновление ГОСТа отражает переход от базовой модели оценки к более комплексной системе, учитывающей широкий спектр факторов устойчивого развития. В новой версии стандарта усилен акцент на долгосрочной ответственности бизнеса: интегрированы положения Корпоративного демографического стандарта (КПД-рейтинг), расширен блок оценки регуляторной добросовестности, включая антимонопольный комплаенс и налоговую дисциплину, а также введены критерии, связанные с

реализацией климатических инициатив и устойчивостью кадровой политики.

Полномочный представитель Президента Российской Федерации в Центральном федеральном округе Игорь Щёголев отметил: «Как неоднократно подчёркивал Президент Российской Федерации, сбережение и приумножение народа России является ключевым национальным приоритетом, а поддержка крепкой многодетной семьи – безусловной стратегической задачей государства. В этой связи особую роль приобретает участие бизнеса в реализации демографической повестки – через создание устойчивых рабочих мест, развитие социальной инфраструктуры и формирование ответственной корпоративной среды. ЭКГ-рейтинг позволяет системно учитывать эти факторы и формировать дополнительные стимулы для компаний, ориентированных на долгосрочное развитие».

Ключевыми вопросами дискуссии станут трансформация подходов к оценке деловой репутации в условиях обновлённого стандарта, влияние новых критериев на позиции компаний в рейтинге, а также механизмы интеграции результатов оценки в систему государственной поддержки. Отдельное внимание будет уделено региональному уровню – практике внедрения мер стимулирования ответственного бизнеса и их влиянию на инвестиционную привлекательность территорий.

ЭКГ-рейтинг формируется как сквозной инструмент оценки ответственного бизнеса и последовательно внедряется в рамках ключевых деловых площадок, включая форум «Здоровое общество», обеспечивая единый подход к оценке вклада бизнеса в достижение приоритетов государственной политики.

На ПМЭФ-2026 АСИ представит результаты Национального инвестиционного рейтинга с учётом новых показателей

На ПМЭФ-2026 Агентство стратегических инициатив (АСИ) представит результаты Национального инвестиционного рейтинга с учётом оценки эффективности работы регионов с объектами культурного наследия.

АСИ совместно с деловыми объединениями дополняет методологию рейтинга – появится новый субиндекс из 15 внерейтнговых показателей, направленный на оценку эффективности работы властей по вовлечению объектов культурного наследия в экономический оборот.

Соответствующий субиндекс позволит оценивать не отдельные проекты, а качество среды: нормативную базу, процедуры, меры поддержки для инвесторов. Тем самым тема культурного наследия встраивается в общую логику оценки эффективности работы региональных управленческих команд.

К 1 мая АСИ должно было доработать методику и представить доклад. А следом, «на полях» ПМЭФ, публично представить результаты оценки эффективности работы региональных команд с объектами культурного наследия (ОКН). Это следует из утверждённого Президентом России Владимиром Путиным перечня поручений по итогам заседания Наблюдательного совета АСИ.



Зона делового общения Roscongress International: ключевая площадка для международного диалога

На 29-м Петербургском международном экономическом форуме будет вновь функционировать Зона делового общения Roscongress International. Это единое коммуникационное пространство для диалога между представителями государственных и общественных структур, бизнес-кругов, экспертных сообществ России и зарубежных государств, а также международных организаций и интеграционных объединений.



Её создание стало ответом на запрос международного делового сообщества и иностранных участников мероприятий Фонда Росконгресс на специализированную переговорную и тематическую площадку. Базовая инфраструктура зоны включает партнёрские стенды, презентационный зал, закрытые переговорные помещения, лаунж-зону для неформальных встреч, а главное – услуги комплексного сопровождения международных бизнес-коммуникаций.

Успешный старт этого формата состоялся в 2025 году на площадках ПМЭФ и ВЭФ. В церемонии открытия Зоны делового общения Roscongress International на ПМЭФ-2025 участие приняли вице-президент Южно-Африканской Республики Пол Машатиле, заместитель министра инвестиций Саудовской Аравии Ибрагим Альмубарак, председатель правления, директор Фонда Росконгресс Александр Стуглев, директор Департамента партнёрства с Африкой МИД России Татьяна Довгаленко, председатель Делового консультативного совета АСЕАН (ASEAN-BAC) Назир Разак и глава двустороннего комитета России и Белоруссии Торгово-промышленной палаты Индонезии (KADIN) Дидит Ратам, что подтвердило высокий международный статус и востребованность этой площадки.

В 2025 году партнёрами Зоны делового общения Roscongress International выступили Южно-Африканская Республика с национальным стендом, Ассоциация «Познаём Евразию», Деловой консультативный совет АСЕАН, Деловой совет Россия – АСЕАН, Министерство инвестиций Королевства Саудовская Аравия под инвестиционным брендом Invest Saudi, ООО «Промсельхозбанк», Торгово-промышленная палата Индонезии (KADIN), Международная медиасеть TV BRICS, Российско-

Таиландский деловой совет (РТДС), Союз китайских предпринимателей в России совместно с инновационным брендом Passion.


«Успешный запуск и результаты работы Зоны делового общения Roscongress International в 2025 году доказали её стратегическую значимость в качестве уникальной платформы для международного диалога. Мы создали не просто коммуникационную площадку, а полноценную экосистему, где международный бизнес решает конкретные задачи: представляет свои возможности, ведёт переговоры, договаривается о старте совместных проектов. Участие в её реализации партнёров из таких ведущих стран современного мира, как Китай, Саудовская Аравия, ЮАР, Индонезия, страны АСЕАН, демонстрирует актуальность данного формата для построения доверительных отношений», – подчёркивает председатель правления, директор Фонда Росконгресс Александр Стуглев.

Став партнёром Зоны делового общения Roscongress International на ПМЭФ-2026, компании получают в своё распоряжение комфортную экосистему, включающую и готовые решения по организации партнёрских стендов, и приоритетный доступ к переговорным помещениям, и возможность проводить собственные мероприятия в презентационном зале. Среди специальных форматов Зоны делового общения Roscongress International на ПМЭФ в этом году – организация индивидуальных бизнес-миссий, информационно-аналитическое и логистическое сопровождение и многие другие партнёрские возможности по индивидуальным запросам.

«В 2025 году Зона делового общения Roscongress International успешно зарекомендовала себя как эффективный инструмент. Высокая оценка со стороны наших партнёров и гостей из Африки, Азии,

Ближнего Востока, Латинской Америки, а также представителей европейских деловых объединений – лучшее подтверждение, что мы на правильном пути. Данная площадка функционирует как единая точка притяжения для иностранных делегаций, как официальных, так и деловых. Мы берём на себя вопросы инфраструктурного и организационного обеспечения, позволяя партнёрам полностью сосредоточиться на содержательной повестке: проведении переговоров и проработке конкретных направлений сотрудничества с участниками наших форумов. Развитие и масштабирование данной модели является одной из наших приоритетных задач по подготовке к ПМЭФ-2026 и обеспечению в нём участия зарубежных делегаций», – отмечает руководитель данного проекта, заместитель директора, руководитель дирекции международного и регионального сотрудничества Фонда Росконгресс Александра Огнева.

Зона делового общения Roscongress International – один из ключевых проектов Международной платформы Фонда Росконгресс Roscongress International. В основе её деятельности лежит уникальная глобальная экосистема, созданная фондом за 19 лет работы. Она объединяет 239 партнёров из 90 стран и обеспечивает полный цикл поддержки бизнес-инициатив – от экспертного анализа до практической реализации проектов в сфере торгово-экономического и культурно-гуманитарного сотрудничества и их продвижения на конгрессно-выставочных мероприятиях в России и за рубежом. Именно этот уникальный багаж и накопленный опыт позволяют платформе эффективно внедрять новые международные площадки для диалога, прямых деловых контактов и запуска совместных проектов.

A professional portrait of a woman with long, light brown hair and blue eyes, smiling warmly. She is wearing a dark blue blazer over a white top, a silver necklace with a circular pendant, and a pearl earring. Her hands are clasped in front of her, and she is wearing a silver bracelet and a pearl ring. The background is a solid dark color.

**«Прозрачность
процессов
и надёжные
партнёры –
КЛЮЧ К УСПЕХУ
ДЛЯ РАЗВИТИЯ
БИЗНЕСА»**

В условиях глобальной турбулентности, санкционного давления и стремительной трансформации регуляторной среды международный бизнес требует не просто консультаций, а стратегического партнёрства. Компании ищут не ответы «по запросу», а навигаторов, способных проводить их через сложную систему правовых, финансовых и операционных решений. О том, как меняется роль консалтинга, какие стратегии позволяют иностранным компаниям успешно работать на российском рынке и почему прозрачность становится ключевым фактором устойчивости, мы поговорили с Дарьей Погодиной, управляющим партнёром группы компаний Swilar.

– Дарья Константиновна, расскажите в двух словах, чем занимается ваша компания, какие задачи вы решаете?

– Нашей группе компаний Swilar в этом году исполняется 15 лет – важный рубеж. За эти годы Swilar сформировалась как консалтинговая группа, специализирующаяся на комплексной поддержке бизнеса – в первую очередь иностранных инвесторов, работающих в России, а в последние годы и на рынках СНГ.

Мы изначально строили модель единого окна, где клиент получает полный спектр услуг: юридическое сопровождение, бухгалтерский аутсорсинг, управленческую и международную отчётность, контроллинг. Ключевая особенность нашего подхода – тесная интеграция между практиками, что позволяет клиенту получать не разрозненные советы, а целостные жизнеспособные решения.

Наша целевая группа клиентов – это иностранные и российские международно ориентированные компании сегмента МСП, хотя в отдельных проектах мы работаем и с крупным бизнесом. Для нас важен не столько масштаб клиента, сколько сложность задач и необходимость системного подхода.

– Какие ключевые изменения в международном консалтинге вы наблюдали за последние 5–10 лет? И как вы определяете миссию компании Swilar в сегодняшней международной экономической среде?

– Изменения действительно фундаментальные. Если раньше компании могли строить стратегию на горизонте 3–5 лет в относительно предсказуемых условиях, то сегодня мы живём в режиме постоянной турбулентности.

Пандемия, санкционные ограничения, перестройка логистики, изменения платёжной инфраструктуры – всё это требует от бизнеса мгновенной реакции. В таких условиях трансформируется и роль консультанта. Если раньше консультант часто воспринимался как эксперт, к которому обращаются за ответом на конкретный вопрос, то сегодня этого недостаточно. Бизнесу нужен партнёр, который работает проактивно: отслеживает изменения, моделирует сценарии, предлагает решения до того, как проблема станет критичной.

Мы видим свою задачу именно в этом – обеспечивать клиенту не просто информацию, а основу для принятия управленческих решений в условиях неопределённости.

– Какие глобальные вызовы вы видите для консалтинговых компаний в целом? Есть ли какие-то особенности для консультантов, ориентированных на рынок малых и средних предприятий?

– И вызовы, и особенности, безусловно, есть. Относительно новое явление,

например, – это доступность информации и активное использование ИИ. Сегодня нормативные данные, судебная практика, профессиональные комментарии находятся в открытом доступе. Многие руководители и клиенты активно используют ИИ и приходят на консультации уже с предварительным анализом и, по сути, со сформированным мнением.

С одной стороны, это упрощает диалог. С другой – создаёт новые сложности иного рода. Информация часто противоречива, разные источники дают различные трактовки одной и той же ситуации. ИИ на данном этапе своего развития может очень убедительно обосновать любые выводы (в том числе диаметрально противоположные). И здесь критически важна способность отделять интерпретации от первоисточников и понимать, как норма будет применяться на практике.

Кроме того, скорость изменений колоссальна. Даже небольшие регуляторные корректировки могут требовать оперативной перестройки процессов. У бизнеса, особенно в сегменте МСП, нет ресурса для того, чтобы отслеживать всё это самостоятельно. Именно поэтому возрастает ценность комплексного сопровождения, где консультант берёт на себя не только решение текущих задач, но и постоянный мониторинг среды.

– Насколько отличается работа с МСП по сравнению с крупным бизнесом?

– Отличия принципиальные. Крупные компании, как правило, обладают внутренними департаментами – юридическими, налоговыми, финансовыми. Они привлекают консультантов точечно, для решения отдельных сложных задач.

У МСП ситуация иная. Часто все функции сосредоточены на уровне собственника или топ-менеджмента. При этом требования к бизнесу: налоговые, регуляторные, отчётные – становятся всё сложнее.

В результате любая ошибка может стоить очень дорого – вплоть до потери бизнеса. Поэтому для нас работа с МСП – это не только консалтинг, но и обеспечение операционной устойчивости. Фактически мы становимся частью инфраструктуры клиента, снимая с него значительную административную нагрузку.

– В условиях санкционной неопределённости и быстро меняющихся регуляторных условий какие стратегии адаптации вы считаете наиболее успешными для иностранных SME, работающих на российском рынке?

– Успешная стратегия адаптации сегодня, на мой взгляд, строится на нескольких ключевых элементах.

Первый устойчивый тренд – это чёткое понимание экономической сути всех операций. Регуляторы, банки, налоговые

органы работают с большими массивами данных, автоматизируют контроль, обмениваются информацией. Любая операция, не имеющая реального экономического содержания, рано или поздно становится зоной риска.

Второй тренд – наличие прозрачного и легитимного локального присутствия. Наш опыт показывает, что критически важно выстроить прозрачную, понятную и для российских, и для зарубежных партнёров структуру, будь то дистрибьюторская сеть, представительство или дочерняя компания.

Третий фактор – системный контроллинг, финансовое планирование и прозрачный механизм управленческой отчётности с самого начала. В текущих условиях руководителю критически важно в любой момент понимать, как формируется финансовый результат (в том числе прогнозный), как движутся денежные потоки, какие риски возникают и какие ресурсы доступны для развития.

И, наконец, четвёртое – это выбор надёжного локального партнёра, который берёт на себя мониторинг изменений и переводит регуляторный язык на язык управленческих решений. Консультант сегодня – это не просто исполнитель, а навигатор, который помогает бизнесу ориентироваться в сложной и быстро меняющейся среде.

– Swilar присутствует на рынке уже 15 лет. Какие уроки из работы вашей компании в период глобальных экономических перемен вы могли бы выделить для молодых предпринимателей?

– За годы работы мы прошли через несколько серьёзных стресс-тестов. Каждый кризис давал свои уроки, но я бы выделила несколько универсальных.

Первый урок: гибкость и предсказуемость – не противоположности. Кризис и быстрые изменения часто заставляют действовать как полунитя, быстро принимать решения, не оглядываясь на процессы.

Один предприниматель как-то спросил меня: зачем, вообще, что-то планировать, если ситуация может диаметрально поменяться уже завтра? Я не вижу здесь противоречий. Любой план можно (и, как правило, даже нужно!) корректировать, однако наличие самой базы и своего рода отправной точки для прогнозирования и принятия решений принципиально важно. Именно системность, выстроенные регламенты, культура документирования решений и финансовых планов, а также дисциплина их исполнения позволяют проходить через турбулентность с наименьшими потерями.

Второй урок – фокус на партнёрстве. В кризис мы сознательно концентрировались на проектах, где наша экспертиза действительно создаёт ценность. Это решение окупилось сторицей: клиенты, вместе с которыми мы проходили стресс-тесты, как

правило, остаются уже не заказчиками, а долгосрочными партнёрами.

Третий урок – внутренняя синергия команды. Комплексные задачи невозможно эффективно решать в рамках изолированных функций. Связка юридической, налоговой, финансовой и бухгалтерской экспертизы даёт качественно иной результат. Мы сознательно выстраивали культуру кросс-функционального взаимодействия: регулярные стратегические сессии, разбор сложных кейсов всей командой.

И четвёртый урок: человеческий капитал – это главный актив. В любой кризис ключевую роль играют не технологии, а люди – их способность принимать решения, коммуницировать, брать ответственность и поддерживать клиентов и партнёров.

Этот принцип важен и внутри команды, и во взаимоотношениях с клиентами. Особенно в периоды кризиса становится очевидно: компании могут закрываться или проходить реструктуризацию, а человеческие связи остаются на долгие годы.

– Какие технологические решения вы считаете критичными для поддержания конкурентоспособности консалтинга?

– Технологии – это уже не конкурентное преимущество, а базовая необходимость. Потому что регуляторная среда, требования к отчётности и налоговый контроль уже цифровизованы. И если бизнес остаётся только в «бумажном» мире, он проигрывает и в скорости, и в безопасности, и в возможности эффективно управлять процессами.

Я бы выделила несколько технологических направлений, которые мы считаем критичными.

В первую очередь это электронный документооборот. Фактически вся инфраструктура: налоговые органы, банки, контрагенты – уже работает в цифровой среде. Отказ от ЭДО означает потерю скорости и повышение рисков.

Второе направление – использование инструментов искусственного интеллекта. Мы рассматриваем ИИ как инструмент автоматизации рутинных процессов: обработки документов, структурирования данных. При этом важно сохранять баланс. ИИ может быть эффективным помощником, но он не заменяет профессионального судейства. Ключевые решения по-прежнему остаются зоной ответственности эксперта.

– Как вы адаптируете процессы внутри Swilar, чтобы соответствовать изменяющимся внешним условиям?

– Для нас это не разовая адаптация, а постоянный процесс, встроенный в операционную модель. Внутри компании выстроена система еженедельных кросс-функциональных встреч, где собираются руководители бухгалтерского, юри-

дического и финансового направлений. Мы обсуждаем изменения в законодательстве, практику их применения, влияние на текущие проекты. Это позволяет формировать целостную картину и оперативно транслировать клиентам не просто информацию, а уже проработанные решения.

– Ваша компания предлагает полный спектр услуг иностранным клиентам. Как выстроить баланс между предметными консультациями и стратегическим консультированием?

– Для нас этот баланс не требует отдельного выстраивания – он заложен в саму философию нашей работы. Мы не делим услуги на тактические и стратегические. Для нас любой запрос – это предмет для анализа влияния предлагаемого решения с точки зрения перспективы, а любое планирование обязательно проверяется цифрами и регуляторными рамками.

Когда к нам приходит новый международный клиент, мы не задаём вопрос: «Вам нужен юридический совет или бухгалтерское сопровождение?». Мы спрашиваем: «Какие бизнес-задачи вы решаете в России и какие у вас планы на ближайшие 3–5 лет? Как выстроены ваши цепочки поставок? Есть ли у вас бизнес-план? А вы проверяли необходимость сертификации продукции? Как вы планируете финансировать деятельность своей дочерней компании?».

И уже из этого разговора вырастает комплексное решение. Мы стремимся вместе с клиентом выстроить эффективную структуру, где узкопредметная экспертиза встроена в широкий бизнес-контекст. Именно это, на мой взгляд, главное отличие подлинного партнёрства от простого исполнительства.

– Что вы считаете ключевым при построении эффективной системы управления в международных проектах?

– Ключевых элементов несколько, и все они связаны с одним принципом: прозрачность коммуникаций и единое информационное поле. Один из самых сложных факторов в международных проектах – это разрыв между ожиданиями и действиями иностранной штаб-квартиры, локальной команды и интерпретацией регуляторных требований.

Необходимо чётко определить роли, зоны ответственности, порядок взаимодействия. Формализовать процессы: как принимаются решения, как фиксируются договорённости, как происходит коммуникация.

Также критически важны культурная гибкость и языковая компетентность. Международные проекты – это всегда взаимодействие разных управленческих культур. Понимание этих различий напрямую влияет на эффективность работы.

– Каков ваш взгляд на развитие нормативно-правовой среды для иностранных SME в России и какую роль активные бизнес-ассоциации могут сыграть в будущем?

– Мы наблюдаем устойчивый тренд на цифровизацию и унификацию требований. Различные системы отчётности всё больше интегрируются между собой, данные автоматически сопоставляются между ведомствами.

Это означает, что пространство для неформальных решений стремительно сокращается. Правила становятся более прозрачными, но одновременно и более жёсткими. В таких условиях выигрывают компании, которые изначально выстраивают свою деятельность на принципах прозрачности и системности.

Отдельно отмечу роль бизнес-ассоциаций, здесь я вижу огромный потенциал. Они становятся важным связующим звеном между бизнесом и регуляторами – не только в части представления интересов, но и в разъяснении практики применения норм. Я уверена, что их значение будет только расти.

– Какие уроки вам удалось извлечь из сопровождения иностранных компаний в России?

– Их несколько, и каждый для нас стал важной точкой роста.

Первый урок: универсального решения не существует. То, что работает для одной компании, может не подойти для другой, даже если они работают в одной отрасли и среде, потому что их бизнес-процессы внутри выстроены по-разному. То, что подходит для, условно, немецкого производителя оборудования, может не подойти для индийской медицинской компании или китайского поставщика лабораторных решений. У каждого бизнеса своя стратегия, своя операционная модель, своя корпоративная культура, своя логика принятия решений. Поэтому мы отказались от шаблонных подходов. Для нас каждый клиент – это отдельный кейс, требующий погружения в специфику его бизнеса.

Второй урок: прозрачность – лучшая защита. В условиях, когда регуляторы активно используют цифровые инструменты контроля, попытки что-то скрыть или уйти в тень становятся главным источником риска. Компании, которые работают прозрачно, ведут корректную документацию, платят налоги в соответствии с реальной экономической субстанцией, проходят проверки с минимальными потерями.

– В чём, по вашему мнению, главные ошибки иностранных компаний при входе на российский рынок?

– Я бы выделила три основные группы ошибок.

Первая и самая распространённая – не уделять достаточное внимание фор-



мально-юридической стороне вопросов. Многие иностранные компании, особенно на первоначальном этапе, пытаются выстроить отношения на неформальных договорённостях. Безусловно, в любом бизнесе человеческий фактор, доверие, договорённости и их выполнение критически важны. Однако недооценивание важности правильного оформления дого-

ворённостей как с юридической, так и с налоговой и бухгалтерской точки зрения может привести к серьёзным рискам. Самый элементарный совет: договорились устно – зафиксируйте письменно, а перед реализацией договорённости покажите вашему юристу и бухгалтеру.

Вторая ошибка, особенно на начальном этапе – выбор партнёра по принципу «мы

нашли в интернете» или «знакомые посоветовали», без должной проверки компетенций, что в дальнейшем оборачивается существенными потерями. Попытки сэкономить на начальном этапе часто оборачиваются многократными потерями впоследствии. Даже при наличии рекомендации очень важно проверять компетенцию партнёров, не бояться задавать вопросы и «на берегу» договариваться о коммерческих условиях взаимодействия.

И третья ошибка – отсутствие долгосрочного сценария. Компании приходят, открывают юрлицо, запускают деятельность, а через год-два выясняется, что структура, которая работала на старте, не позволяет выводить прибыль, масштабироваться, интегрироваться с головным офисом или адаптироваться к изменениям законодательства. Мы всегда рекомендуем клиентам думать не только о первом годе работы, но и о том, как структура будет эволюционировать.

– Какие стандарты сервиса вы считаете обязательными в работе с международными клиентами?

– Обязательные стандарты для нас – это те, которые превращают разовое взаимодействие в долгосрочное партнёрство.

Первый стандарт – прозрачность и предсказуемость во всём. Клиент должен чётко понимать формат взаимодействия, сроки, структуру стоимости и зоны ответственности. Мы фиксируем эти параметры в начале сотрудничества, чтобы процесс был понятен всем участникам процесса.

Второй стандарт – проактивность. Мы стараемся не ждать, когда клиент узнает об изменении закона из новостей и придёт к нам с вопросом. Мы отслеживаем изменения, оцениваем их влияние на каждый конкретный бизнес и выходим с анализом и рекомендациями.

Третий стандарт – умение говорить на языке клиента. Это касается не только владения иностранными языками, хотя, безусловно, возможность общаться без переводчиков очень важна в международной среде (поэтому почти все наши специалисты владеют одним или двумя иностранными языками), но и способности адаптировать профессиональную информацию под управленческие задачи. Это сложное, но важное умение. С финансовым директором мы говорим на языке цифр, рисков и отчётности. С генеральным директором или собственником – на языке стратегии, устойчивости, сценариев. Умение переключаться между этими языками, не теряя глубины экспертизы, – обязательное качество нашей команды.

– Если говорить о команде Swilar, что для вас важнее при найме новых сотрудников: профессиональные навыки или культурная совместимость?

– Для меня это не дилемма «или-или», а два обязательных условия.

Профессиональные навыки – это база. Без них невозможно качественно выполнять работу, брать на себя ответственность перед клиентом, принимать решения. Мы нанимаем людей с сильным профильным образованием и соответствующим опытом работы. При этом всегда смотрим на потенциал к развитию: профессиональные навыки можно углубить и расширить, если есть база и желание учиться. С моей точки зрения, профессионал – это не тот, кто уже всё умеет. Профессионал – это тот, кто готов честно сказать «этого я пока не умею, но не против научиться».

Но профессиональные навыки – это только половина успеха. Вторая половина – культурная совместимость. Если человек не разделяет ценности компании: клиентоориентированность, культуру как письменной, так и устной коммуникации, ответственность за результат, готовность работать в команде, умение признавать



ошибки и учиться на них – долгосрочного успеха не будет. Консалтинг – это бизнес доверия, а доверие строится не только на экспертизе, но и на личных качествах: честности, открытости, надёжности.

– Какие навыки вы считаете обязательными в консалтинге?

– Я бы выделила несколько ключевых навыков.

В первую очередь системное мышление. Способность видеть взаимосвязи между разными аспектами бизнеса.

Второе – коммуникация и эмоциональный интеллект. Умение объяснять сложные вещи понятным языком и выстраивать отношения.

Третье – адаптивность и готовность к постоянному обучению. Среда меняется слишком быстро, чтобы опираться только на накопленные знания.

И наконец, способность принимать решения в условиях неопределённости.

– Дарья Константиновна, вы работаете не только с российскими, но и с зарубежными компаниями. Если взглянуть на сервис Swilar глазами клиентов из разных стран, что они ценят больше всего и как вы определяете эти ценности?

– Интересно, что при всём различии культур, корень ценности один – предсказуемость и компетентность, но проявляются они по-разному.

Для европейских стран важны чёткие планы, правовая определённость, прописанные до мелочей процедуры, сценарное планирование. Некая систематизация хаоса. Например, в одном из недавних кейсов с одним из клиентов на протяжении всего проекта мы практиковали еженедельные обсуждения с постоянным мониторингом матрицы процесса и обновлением статуса в режиме реального времени – для него это было критически важно.

Для азиатских стран важны скорость и гибкость. Эти клиенты ценят способность дать практичный, применимый «здесь и сейчас» ответ без потери качества и глубокое понимание контекста. Для таких компаний также очень важна скорость реакции, потому что они живут в очень динамичном ритме бизнеса.

Для российских клиентов важны скорость реагирования, понимание специфики запроса и чёткость ответа.

Мы выявляем эти ценности через практику «включённого слушания» и уже на начальных этапах сотрудничества стараемся понять, что будет наиболее ценным в работе для этой конкретной компании.

– Что вас вдохновляет вне рамок профессиональной деятельности? Какие привычки или принципы формировали ваше мировоззрение и стиль управления?

– Для меня управление – это прежде всего искусство создания синергии. Я уверена, что по-настоящему сильные решения рождаются на стыке экспертиз, а не в рамках одной узкой области.

Именно поэтому внутри компании мы выстраиваем взаимодействие между всеми ключевыми направлениями: юридическим, бухгалтерским, финансовым, налоговым. Важно не просто собрать мнения, а создать условия, в которых они взаимодействуют, дополняют друг друга и формируют единое решение.

Этот подход я применяю и в повседневной жизни. Мне близка идея структурирования хаоса, когда из разрозненной информации, разных точек зрения и вводных формируется ясная, логичная и обоснованная система.

– Swilar поддерживает партнёрские сети в Европе и СНГ. Какие сложности и преимущества вы видите в выстраивании международной партнёрской сети?

– Основное преимущество – это комплементарность компетенций. Мы не стремимся быть экспертами во всех юрисдикциях. Вместо этого мы выстраиваем сеть партнёров, которые обладают глубоким знанием локальных рынков и при этом разделяют наши ценности. Это позволяет клиенту получать комплексное сопровождение без потери качества и без необходимости координировать множество подрядчиков.

Безусловно, есть и сложности – прежде всего необходимость выстраивания единых стандартов качества и коммуникации. Но при правильном подходе преимущества существенно перевешивают.

– Какие глобальные рынки вы считаете наиболее перспективными для расширения Swilar?

– Мы наблюдаем растущий интерес к российскому рынку со стороны бизнеса из Турции, Китая, Индии и некоторых других юрисдикций. Компании из этих регионов выходят в Россию, им требуется сопровождение, которое понимает и локальную специфику, и международные стандарты ведения бизнеса. Это то, где наша экспертиза очень востребована: мы умеем работать с иностранными клиентами, понимаем их запросы, говорим на их языке, но при этом глубоко знаем российскую регуляторную среду.

– Какие темы вы считаете недооценёнными в международных бизнес-дискуссиях и какие вопросы вы бы хотели поднять на ПМЭФ в контексте международного бизнеса и консалтинга?

– Очень острой остаётся тема снижения административной нагрузки на бизнес. Мы много говорим о сложностях ведения бизнеса в турбулентной среде, о

санкциях, о неопределённости, о рисках. Но при этом существенным фактором, создающим сложности, является изменчивость и объём изменений регуляторики, за которым должен следить бизнес.

Мы часто видим ситуации, когда, например, одни и те же данные в разной отчётной форме подаются в разные инстанции и в разные сроки. Иначе говоря, то, что, казалось бы, в теории можно унифицировать в один отчёт, наладив обмен данными между ведомствами, вместо этого генерирует дополнительную административную нагрузку на бизнес и существенно увеличивает бремя штрафных санкций.

Как регуляторная среда может стимулировать бизнес к прозрачности, не создавая избыточную административную нагрузку? Как найти баланс? Как сделать так, чтобы требования были понятными, выполнимыми и действительно вели к повышению качества ведения бизнеса, а не просто к увеличению количества отчётности? Это вопросы, которые требуют открытого диалога регуляторов и бизнеса.

– Какие мифы о международном бизнесе вы бы хотели развеять?

– Первый миф: международный бизнес – это всегда про глобальные корпорации. Сегодня международный бизнес – это в значительной степени МСП: производители нишевой продукции, дистрибьютеры, которые выходят на зарубежные рынки. Им нужен консалтинг, адаптированный под их масштаб, динамику и бюджет.

Второй миф: консалтинг нужен только для сложных структур. На самом деле он наиболее ценен именно на старте, когда формируется базовая модель бизнеса. Ошибки, допущенные при входе на рынок: в выборе партнёров, в структуре владения, в постановке учёта – исправлять в разы сложнее и дороже, чем изначально выстроить прозрачную устойчивую модель.

– Как вы видите развитие Swilar в ближайшие 3–5 лет в условиях динамики мирового бизнеса?

– Мы не ставим перед собой цель быть крупнейшими. Для нас важнее оставаться надёжным и устойчивым партнёром для международного бизнеса. Вне зависимости от внешней среды, будь то рост или турбулентность, базовый запрос бизнеса остаётся неизменным: прозрачность, предсказуемость и надёжный партнёр, который говорит на его языке и разделяет его ответственность. Именно это мы и строим в Swilar. И я уверена, что именно это останется востребованным независимо от того, как изменится внешняя среда в ближайшие годы.

Беседовала Алина Волкова

Светлана Ковалева: «НАШ ОПЫТ – ЧАСТЬ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ»

Светлана Ковалева – президент Союза «Торгово-промышленная палата Орловской области», эксперт, общественный деятель, практик стратегического управления, к.э.н. Торгово-промышленная палата Орловской области сегодня – одно из крупнейших деловых объединений региона, лицо бизнес-сообщества. Многие проекты организации работают на репутацию Орловской области. И для Светланы принципиально, чтобы об этих инициативах знали не только в Орле. Чтобы коллеги из других регионов говорили: «Орловская область – драйвер. Надо брать пример».



ОТ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРАКТИК К ФЕДЕРАЛЬНЫМ ПОБЕДАМ

2025 год стал для ТПП Орловской области точкой сборки – мы подтвердили статус крупнейшего делового Союза региона. Сегодня Палата проводит более 200 мероприятий в год и объединяет уже почти 600 членских организаций. Цифра растёт ежемесячно. Для понимания динамики: 10 лет назад нас было чуть больше тридцати. Рост почти в 16 раз – индекс доверия нашей команде. На федеральном уровне Палата входит в пятёрку лидеров ЦФО. Это значит, что орловский опыт востребован, практики тиражируются, а стратегия выбрана верная.

Весну 2026 года наша команда запомнит надолго. Три события на федеральных площадках – каждое не случайность, а итог работы последних лет.

Церемония вручения премии «Russian Business Guide. Люди года – 2026». Более 300 участников, у каждого за спиной конкретные проекты, результаты. Победа в номинации «Бренд территории: развитие промышленного туризма» – у нас. Это признание на федеральном уровне

того, что Орловская область стала одним из регионов, где промышленный туризм перестал быть экспериментом и превратился в стройную систему. Сегодня, кстати, у нас почти 80 площадок промышленного туризма.

Международный фестиваль креативных технологий «АртПром» в Москве. Участвуют 89 регионов. Команда Орловской области – в числе 10 лидеров на федеральной сцене. Мы поделились кейсами, как наши предприятия говорят о промышленности креативно, без интонаций экскурсии по заводскому музею и доказали: на Орловщине не только умеют производить, но и упаковывать производство в яркие, запоминающиеся форматы.

Форум «Новый промышленник – из Орла на всю Россию» прошёл на площадке Торгово-промышленной палаты России в Москве. Торгово-промышленная палата Орловской области выступила организатором, представив свой опыт: как философия открытой промышленности работает на практике. Для меня это стало своеобразным символом – наш регион слышат в самом сердце деловой России.

ПРОМЫШЛЕННЫЙ ТУРИЗМ: ОТ ЛОКАЛЬНОГО ОПЫТА К ФЕДЕРАЛЬНОЙ ЭКОСИСТЕМЕ

Многие до сих пор воспринимают промышленный туризм как профориентацию для школьников. Да, это важная часть. Но в ТПП мы сразу увидели глубже: промтуризм даёт результаты для бизнеса и территории.

Сегодня открытость бизнеса становится активом. Компания, которая показывает цеха, вызывает доверие. После включения предприятия в туристический маршрут запросов на партнёрство становится заметно больше. Плюс кадры. Когда школьники и студенты видят современное производство, они перестают считать завод прошлым веком. Многие возвращаются, чтобы работать. И наконец, имидж региона. Когда о предприятиях говорят, весь регион становится узнаваемым – так промышленный туризм работает на развитие бренда территории.

Когда мы начинали, многие смотрели скептически: «Туристы на заводе? Кому это нужно?». Но мы не ждали, пока кто-то скажет: «Пора!». Мы начали пер-

выми и стали одним из лидеров программы Агентства стратегических инициатив «Открытая промышленность». Торгово-промышленная палата Орловской области выступила интегратором: мы собрали инициативы, стали мостом между АСИ, предприятиями, органами власти и вузами.

В феврале 2026 года в Торгово-промышленной палате России анонсировали стратегическое решение – ТПП РФ становится точкой роста промышленного туризма в стране. Для меня это особая гордость. Потому что наш регион был не просто в числе первопроходцев – ТПП Орловской области начала эту работу задолго до того, как решение приняли на федеральном уровне.

Мы уже несколько лет выступаем в авангарде проекта, и когда в ТПП России заговорили о системном развитии промышленного туризма, у нас за плечами был реальный опыт и открытые для туристов цеха. Мы не догоняли повестку, мы её формировали. Тогда я сказала команде: «Теперь наш опыт – не локальное преимущество, а часть федеральной системы».

Сейчас наша задача – собрать систему промышленного туризма, создать реестр предприятий, которые готовы принимать гостей, с прозрачными критериями. Необходимы стандарты, чтобы экскурсия была не только интересной, но и безопасной. Также нужны кадры: экскурсовод по цехам – это фактически новая профессия. Важно вовлекать новые предприятия через наставничество, когда те, кто уже открыл свои двери, помогают новичкам сделать

ТПП ОРЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ ПРОВОДИТ БОЛЕЕ 200 МЕРОПРИЯТИЙ В ГОД И ОБЪЕДИНЯЕТ ОКОЛО 600 ЧЛЕНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.

первый шаг. И наконец, необходимо создавать профессиональную среду для обмена опытом между регионами, потому что промышленный туризм становится сильнее, когда практики не замыкаются внутри одной области.

Опыт Орловской области сегодня – один из важных кирпичиков в фундаменте этой новой индустрии, и мы готовы им делиться.

КАК «КРЫЛАТЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ» ПЕРЕЛЕТАЮТ ИЗ РЕГИОНА В РЕГИОН

Проект «Крылатые компетенции» мы запустили год назад. Суть проста: предприятию нужен не просто работник, а конкретный набор компетенций. В одном регионе он есть, в другом – дефицит. Решение – дать компетенциям возможность перелетать.

Проект помогает бизнесу обмениваться опытом, сокращать издержки и повышать

производительность за счёт внедрения решений, рассмотренных у коллег. Представьте: вы заходите на современное промышленное предприятие и выходите с пониманием, как выстраивать процессы, управлять качеством или масштабировать своё производство.

На практике это работает как межрегиональные ротации. Предприятия, например, из Брянска приезжают к нам перенимать опыт внедрения комплексных программ благополучия сотрудников, а наши предприятия отправляются в Тулу для изучения цифровых решений и бережливого производства.

Уточню: это региональная инициатива. Отдельное спасибо предприятиям и коллегам из региональных палат за поддержку и готовность вместе развивать «Крылатые компетенции». Без их участия проект не полетел бы и не стал межрегиональным.

РЕСУРС РОСТА: СЕМЕЙНОЕ И ЖЕНСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Экономика региона держится не только на крупных заводах. Её основа – малый бизнес. И его значительная часть – это семейные компании и женское предпринимательство. Наша задача в ТПП – эту энергию поддержать. Помочь выйти на новые рынки, заявить о себе. И у нас это получается. Приведу несколько примеров.

По инициативе бизнеса мы создали Комитет по семейному предпринимательству. В 2025 году приняли областной закон «О развитии семейных предприятий».





Он даёт работающие инструменты – официальный статус, меры поддержки.

Продукция семейной мастерской деревянных изделий «В щепки» Ларисы Шитовой представлена в самом сердце Москвы – в Универмаге Национального центра «Россия». За выходом на главную витрину страны стоит ТПП: от консультации по заявке до сопровождения на всех этапах федерального отбора.

Проект «Время Русской Моды», который инициировала Мария Епифанова, член ТПП Орловской области, вышел за пределы региона. А Женский деловой форум,

**ПРОМЫШЛЕННЫЙ
ТУРИЗМ СТАНОВИТСЯ
СИЛЬНЕЕ, КОГДА
ПРАКТИКИ НЕ
ЗАМЫКАЮТСЯ ВНУТРИ
ОДНОЙ ОБЛАСТИ.**

который проводится в Орле уже 7 лет, стал главной площадкой для общения предпринимательниц всего ЦФО.

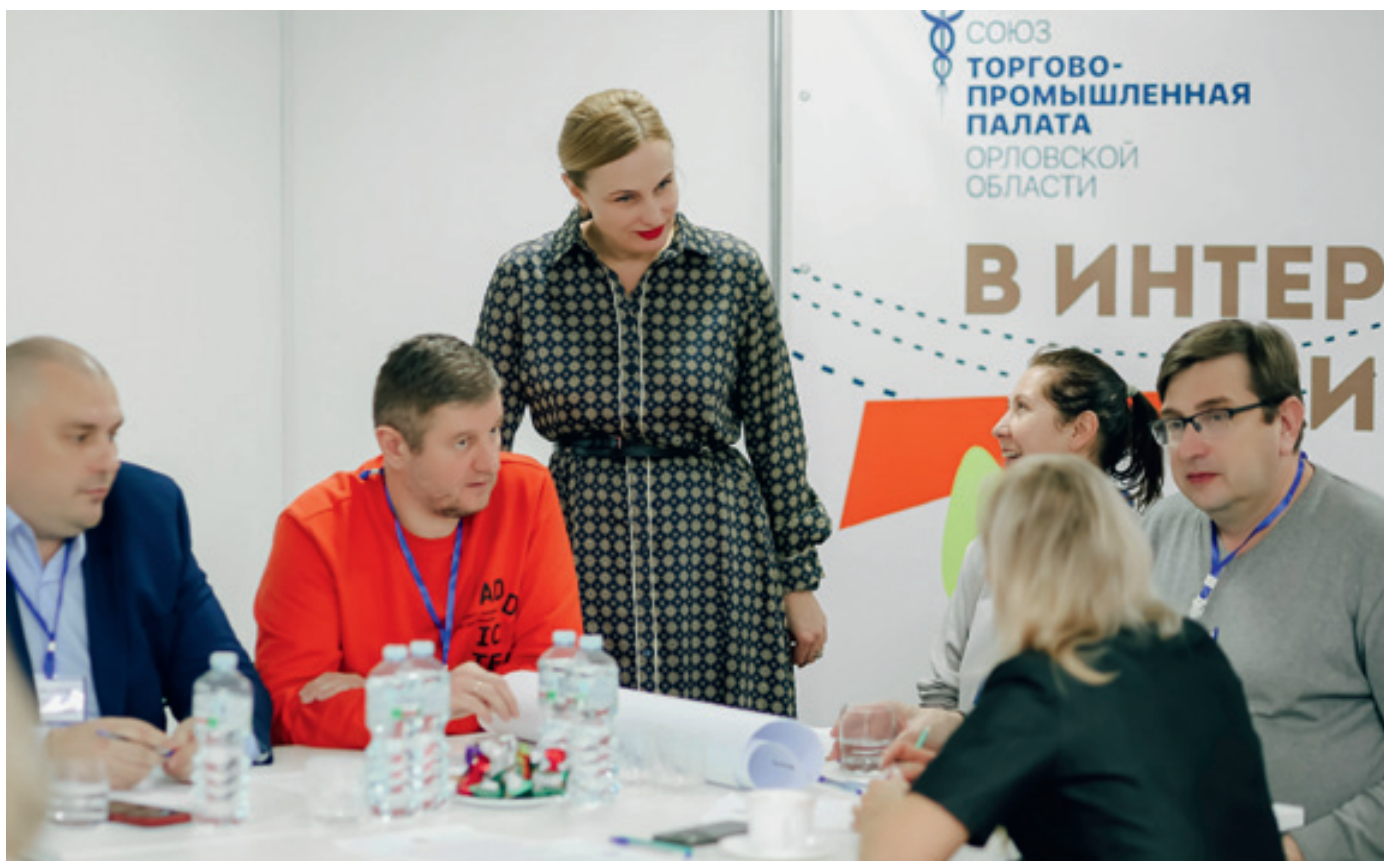
Ещё одна история успеха – предприниматель Евгения Лежнева, мастер художественной машинной вышивки, представила нашу область на IV Международном форуме «Женщина третьего тысячелетия» в Москве. Её изделия с уникальным орловским списом – настоящий культурный код региона – получили высокую оценку на федеральном уровне.

История «Орловского мороженого» члена Палаты Елены Ададуровой началась с небольшого производства в Орле, недавно открылись филиалы в Туле и в Брянске. Кстати, фиалковое «Орловское мороженое» вошло в гастрономическую карту региона и стало одной из визитных карточек Орловщины.

Не могу не упомянуть ферму «Злынский страус». Предприниматель и многодетная мама Екатерина Вечеринская вместе с большой семьёй переехала из города в деревню и создала место, куда люди едут за новыми впечатлениями. На ферме живут чёрные африканские страусы – теперь это одна из точек притяжения на карте области.

В каждом из этих проектов – организационная, экспертная и коммуникационная поддержка Палаты.

Запрос общества на проявленность женщин в деловой среде высок. Это подтверждает Национальная премия «Деловой Престиж: Женщина-Созидатель» – 4000



заявок из 89 регионов, 260 тысяч голосов в народном голосовании 2026 года. Мне выпала честь стать победительницей премии этого года. Но я убеждена: награду заслуживает каждая, кто ведёт своё дело, создаёт рабочие места, растит детей и доказывает: женское предпринимательство – не просто бизнес.

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ БЕЗ ПИАРА: «КРЫЛЬЯ ПОБЕДЫ» И «ЁЛКА ДОБРА»

Очевидно, что деловая репутация складывается не из побед в премиях. Она рождается из доверия и ответственности. Не могу обойти стороной то, что составляет важную часть работы нашего делового объединения – благотворительные инициативы. Добро требует системности. И эту системность мы выстроили.

На протяжении нескольких лет объединяем бизнес в акциях «Ёлка добра» и «Крылья Победы». Благодаря членам Палаты приобретаем именно то, что необходимо нашим землякам – защитникам на передовой и врачам детской больницы имени З.И. Круглой.

Количество имён в нашем Списке доброты год от года растёт. Не устаю благодарить наших «волшебников» – организаторов и предпринимателей, потому что без их доверия и поддержки все наши проекты остались бы идеями, а они становятся результатами.

ЗАПРОС ОБЩЕСТВА НА ПРОЯВЛЕННОСТЬ ЖЕНЩИН В ДЕЛОВОЙ СРЕДЕ ВЫСОК.

«НЭП. НОВАЯ ЭНЦИКЛОПЕДИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»: СИСТЕМА ВМЕСТО ХАОСА

Кандидат экономических наук, 25 лет в семейном строительном бизнесе, годы преподавания в вузе, депутатская работа, президентство в ТПП – за всем этим стоит вопрос, который предприниматели задают мне ежедневно: «Светлана Александровна, у вас есть опыт, подскажите, как сделать? А где это прочитать?».

В какой-то момент я поняла: мои советы «по ситуации» можно выстроить в систему. Сейчас я каждый день решаю проблемы бизнеса, помогаю компаниям, читаю практические лекции. Весь этот опыт я перенесла в проект «НЭП. Новая энциклопедия предпринимательства».

Это курс-навигатор для бизнеса. В нём собрано лучшее из академической базы и моей ежедневной практики – разборы реальных ситуаций, антикризисные решения. К запуску уже готовы три модуля: поиск бизнес-идеи и тестирование, финансирование проекта, ИИ для начинающих предпринимателей.

ЛИЧНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Часто меня спрашивают: «Как вы всё успеваете?». Секрет – в приоритетах и в команде. В ТПП работает коллектив профессионалов, которым я доверяю. А дома – семья, которая с пониманием относится к моему графику.

Я – мама двух дочек и бабушка внучки. Это счастье, которое никто не может забрать. Такая радость – просто быть рядом с близкими.

Для меня важно не количество проведённых дома часов, а качество. Умею переключаться. Этому меня научил мой собственный бизнес: если ты всё время в режиме многозадачности, рано или поздно выгораешь.

Обожаю театр. Часто открываю для себя новое в нашей области и в путешествиях по России – у нас потрясающие места.

Торгово-промышленная палата России отмечает 35-й год своей истории. Союз «Торгово-промышленная палата Орловской области» – часть экосистемы ТПП и её голос на орловской земле.

Вместе с командой ТПП и нашими предпринимателями каждый день мы создаём среду, в которой бизнес перестаёт быть одиночным плаванием, а получает поддержку и уверенный вектор движения. Сегодня мы в пятёрке лидеров ЦФО, наши практики идут в регионы. И мы будем продолжать работу. Потому что сильный регион начинается с сильного бизнеса, а сильный бизнес – с надёжного Союза.



Академия стратегического развития бизнеса «Шаг в будущее» – это международная научно-исследовательская образовательно-консультационная компания. Она занимается разработкой, созданием и внедрением искусственного интеллекта в бизнес, созданием ИИ-агентов. Академия «Шаг в будущее» считается проектом команды ведущих специалистов и разработчиков в области программного обеспечения, искусственного интеллекта и бизнес-консалтинга. Среди основателей – создатели бренда «Молекула бизнеса» и платформы «Террамаркет», а также разработчики отечественных решений в области автоматизации и ИИ, резиденты Сколковского инновационного центра:

Валентина Шумилова – основатель, президент Академии, профессор бизнес-практики, разработчик ПО и ИИ;

Андрей Степанов – CEO, разработчик ПО и ИИ, профессор бизнес-практики, руководитель кафедры искусственного интеллекта, руководитель лаборатории в области инновационной автоматизации и искусственного интеллекта.

Ещё вчера казалось, что невозможно применить искусственный интеллект во многих сложных сферах бизнеса, в частности в девелопменте, из-за множества ограничений и барьеров. Однако сегодня – с появлением ИИ-агентских систем – эта задача становится вполне решаемой и меняет подходы к управлению бизнесом. Одним из ярких примеров таких инновационных решений считается система «Молекула бизнеса» – аналитическая платформа нового поколения, основанная на причинной аналитике и системных моделях.

ИИ-АГЕНТЫ: КАК ВЫСОКОИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ЧЕЛОВЕКО-МАШИННЫЕ СИСТЕМЫ АГЕНТОВ УПРАВЛЯЮТ БИЗНЕСОМ

«Не существует правильных или неправильных решений ИИ, есть решения, которые подходят вашему бизнесу».

Валентина Шумилова



Искусственный интеллект участвует на разных ступенях работы системы – при загрузке и очистке данных, при восстановлении недостающих данных, при построении причинных связей, моделировании сценариев и формировании рекомендаций. ИИ помогает не только анализировать данные, но и достраивать полную картину бизнеса, моделировать сценарии и прогнозировать последствия решений.

МОЛЕКУЛА БИЗНЕСА

«Молекула бизнеса» – уникальный ИТ-продукт, выросший на основе многолетнего опыта консалтинга и работы с российским малым и средним бизнесом. В отличие от привычных BI-систем, которые демонстрируют только показатели: графики, таблицы и отчёты – наша платформа строит причинно-следственную модель бизнеса, использует графовые модели, разреженные матрицы, обратную причинную трассировку и динамическую адаптацию параметров, что позволяет не только выявлять отклонения, но и точно определять их первопричины, а также предлагать управленческие действия.

Главное отличие от зарубежных аналогов – не только интеграция данных из таких систем, как 1С, CRM и Excel, но и способность соединить их в единую модель, которая показывает, почему происходит то или иное событие и что с этим делать. Благодаря этому диагностика и корректировка бизнес-процессов занимают значительно меньше времени: вместо недель или месяцев – несколько дней, а риск ошибок снижается за счёт автоматизации анализа.

Эффективность платформы уже подтверждена результатами – они показывают ускорение диагностики, снижение количества итераций при выработке решений и повышение качества управленческих выводов. Это позволяет руководителям своевременно реагировать на любые отклонения: падение продаж, увеличение дебиторской задолженности или снижение маржи больше не остаётся загадкой, а становится понятной и управляемой ситуацией.

Платформа «Молекула бизнеса» изначально разрабатывалась под российские условия – отечественные системы, корпоративные процессы, учётные стандарты. Она работает независимо от иностранных AI-сервисов, базируется на модульных, open source и локальных решениях, что обеспечивает безопасность и устойчивость.

Практическая ценность системы очевидна: она помогает бизнесу анализировать активы, управлять рентабельностью, готовиться к кризисным ситуациям и уменьшать риски. Это инструмент, который объединяет современные технологии и практический управленческий опыт, превращая разрозненные данные в мощ-

ный механизм принятия решений и повышения эффективности бизнеса.

Система обеспечивает максимальную прозрачность для собственника: каждый шаг алгоритма понятен, решение подкреплено анализом данных и сценарным моделированием – риск ошибочных действий минимален. Платформа изначально интегрирована с российскими учётными системами и корпоративными процессами.

«МОЛЕКУЛА БИЗНЕСА» ПОМОГАЕТ ПЕРЕЙТИ ОТ ФРАГМЕНТИРОВАННОЙ ИНФОРМАЦИИ К СИСТЕМНОМУ УПРАВЛЕНИЮ, ОСНОВАННОМУ НА ВЗАИМОСВЯЗЯХ И ПРОГНОЗАХ».

Система уже применяется для диагностики падения прибыли, анализа налоговой нагрузки, оценки рисков банкротства и подготовки к кризисному управлению. Подтверждение эффективности основано на сравнении ручной диагностики и работы программного модуля на реальных клиентских кейсах: скорость подготовки решений выросла в 2–3 раза, полнота и качество выводов – на 15–25%. Для тестирования системы были подобраны команды со схожими управленческими запросами, например, рост выручки при падении прибыли или необходимость повышения рентабельности. Сначала диагностика проводилась вручную, затем аналогичные задачи обрабатывались с помощью программного модуля. После этого сравнивались скорость, полнота анализа, качество выводов и количество итераций.

«Молекула бизнеса» помогает руководителям перейти от фрагментированной информации и «наблюдения фактов» к системному управлению, основанному на взаимосвязях и прогнозах. Это не просто очередная BI-платформа, а инструмент, опирающийся на десятилетия практики и современные технологии, позволяющий бизнесу своевременно принимать решения и повышать устойчивость в условиях быстро меняющегося рынка.

Многие компании сталкиваются с проблемами из-за отсутствия единой модели данных и понимания причинно-следственных связей в бизнес-процессах. Разрозненные системы и данные препятствуют своевременному принятию решений, что вызывает рост дебиторской задолженности, снижение маржинальности и убытки. Например, при отсутствии своевременной аналитики компании не могут прогнозировать последствия своих действий, что ведёт к кассовым разрывам и ошибочным решениям. В результате такие компании теряют миллиарды рублей. Инновационная система причинной аналитики помогает моделировать бизнес, выявлять источники проблем и прогнозировать развитие ситуации после решений. Это позволяет руководителям принимать обоснованные, своевременные шаги и существенно повышать эффективность бизнеса.

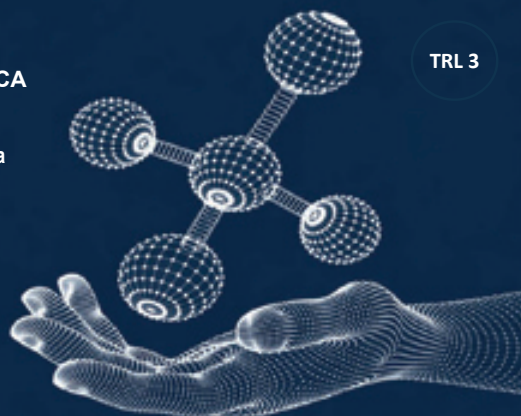
СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ

Базовая логика системы универсальна, она поддаётся масштабированию в разных отраслях. Работает простая схема: данные ➤ причинная модель ➤ диагностика ➤ сценарии ➤ решение. В рамках этого подхода могут создаваться отраслевые модули для строительства, промышленности, недвижимости, мебельного и ресторанного бизнеса, юридической и налоговой сферы, пищевой промышленности, металлургии, ритейла и логистики, инвестиций и управления проектами, что делает систему универсальным инструментом для комплексного анализа и управления бизнесом.

МОЛЕКУЛА БИЗНЕСА

Инновационная аналитическая система управления бизнесом на основе причинной аналитики и синтеза решений

TRL 3



Кажется, ещё недавно многие ожидали, что внедрение искусственного интеллекта в сферу девелопмента и строительства будет происходить очень медленно – вокруг было множество ограничений, барьеров и опасений. Трудности в управлении сложными процессами, рискованные инвестиции, долгие сроки реализации – всё это казалось непреодолимыми препятствиями.

Однако с появлением агентских систем ситуация кардинально изменилась. Сегодня ИИ способен не только автоматизировать рутинные задачи, но и управлять полным циклом строительных проектов – от идеи до сдачи объекта. Особенно актуально это для так называемых light industrial зданий, быстровозводимых производственных помещений и складов, которые требуют быстрого и точного планирования.

Современным девелоперам известны такие сложности, как длительные сроки реализации проектов, высокий уровень неопределённости (объём, стоимость, местоположение), неточности в управлении рисками, недостаток аналитики и визуализации. От собственников часто можно слышать такие вопросы: сколько стоит проект? как выбрать подходящий земельный участок? какие инвестиционные и кредитные возможности доступны? какие подрядчики и проектировщики смогут выполнить работу качественно и в срок? Ответы на эти вопросы требуют всестороннего анализа и быстрого принятия решений – именно здесь ИИ может стать настоящим помощником и менять правила игры.

ТЕРРАМАРКЕТ

Решение – платформа «Террамаркет». Это цифровая платформа с системой AI-агентов в сфере light industrial и быстровозводимых зданий, которая включает разные модули: конфигуратор – инструмент создания и расчёта зданий 3D, магазин готовых решений – более 400 проектов с чертежами и сметами, 3D-моделями и сметой, агрегация проектов в единую систему бенчмарков, инвестиционный меморандум – финансовая модель, AI-аналитика, риски, а также автоматическое создание разделов проектной документации.

Платформа предназначена для сквозного сопровождения строительного бизнеса: от подбора и конфигурации здания, выбора земельного участка и предварительного расчёта стоимости до подготовки инвестиционного меморандума, взаимодействия с проектировщиками, производителями, монтажниками и иными подрядчиками.

На сегодняшний день платформа уже включает систему автоматического проектирования здания на основе заданных параметров, инструменты анализа земельных участков из кадастровых данных, интегрированные модули для оценки стоимости, сроков и рисков проекта. В ближайшее



время планируются к развитию и другие модули: AI-агенты для маршрутизации пользовательских запросов и автоматического управления сценариями, интеллектуальные системы генерации решений и моделирования объектов, прогнозные календарные планы реализации генерация полного комплекта проектной документации.

Платформа «Террамаркет» помогает понять стоимость проекта, выбрать подходящие объекты, оценить риски, подключить финансирование – всё в одном месте. В будущем планируется активное привлечение заводов-изготовителей, проектных институтов и подрядчиков. Это действительно новый этап развития сферы девелопмента: автоматизация, аналитика и искусственный интеллект позволяют снизить риски, сократить сроки и повысить качество проектов.

Рассмотрим, как работает платформа на примере двух модулей, которые позволяют кардинально менять подход к девелопменту в сфере light industrial.

В общей сложности модулей пять:

- это система AI-агентов для интеллектуальной маршрутизации пользовательских запросов и управления сценариями работы платформы;
- AI-модуль генерации и инвестиционного моделирования объектов строительства;
- AI-модуль прогнозного календарного планирования;
- интеллектуальная система автоматического проектирования и генерации проектной документации;
- интеллектуальный маркетплейс решений и подрядчиков.

1. Модуль AI-агентов: интеллектуальная маршрутизация запросов

Пример применения

Девелопер планирует новый проект, но ещё не определился с деталями: нужна быстрая оценка стоимости, выбор габаритов здания и подбор земельного участка.

Вместо множества звонков различным специалистам он заходит на платформу и просто формулирует запрос: «Хочу построить склад 2000 м² в Московской области, нужен ориентир по срокам и стоимости, подскажите возможные участки».

Что делает модуль?

AI-агент распознаёт основные параметры из запроса (тип здания, площадь, регион).

Если информации не хватает, автоматически задаёт уточняющие вопросы: «Какая высота здания? Нужны ли офисные помещения?».

Затем формирует структурированный профиль проекта и направляет его в остальные модули платформы для вычислений и поиска решений.

Уже через несколько минут девелопер получает аналитическую справку с вариантами зданий, участков и ориентировочной стоимостью.

2. Модуль генерации и инвестиционного моделирования

Пример применения

Инвестиционная компания рассматривает несколько альтернативных вариантов для строительства небольшого промышленного комплекса и хочет выбрать наиболее выгодное решение.

Что делает модуль?

После ввода исходных данных (желаемая площадь, бюджет, особенности участка) система автоматически генерирует три варианта здания, детально прописывая состав конструктивных элементов и предварительную смету.

Для каждого варианта автоматически подбираются подходящие земельные участки из партнёрских баз и кадастровых карт.

Система строит цифровую модель каждого варианта, рассчитывает план размещения на участке и формирует детальный прогноз бюджета.

После выбора наиболее прибыльного варианта автоматически подготавливает комплект материалов для представления инвесторам: инвестиционный меморандум, финансовую модель, анализ рисков и рекомендации по лизингу или кредитованию.

Работа этих модулей позволяет в разы ускорить процесс принятия решений, повысить точность расчётов и прозрачность для всех участников рынка. Искусственный интеллект становится не только инструментом автоматизации, но и партнёром в принятии сложных управленческих решений.

Использование системы AI-агентов для интеллектуальной маршрутизации пользовательских запросов и управления сценариями работы платформы

Пример применения

Девелопер планирует построить склад на перспективном участке и хочет быстро подготовить концепцию, варианты проектирования и инвестиционные материалы.

Как работает модуль?

Он задаёт в голосовом или текстовом формате параметры проекта: «Мне нужен склад площадью 3000 м², высотой 10 метров, с офисными зонами, расположенный в Московской области, с бюджетом до 1 млн рублей».

В ответ система автоматически формирует три варианта плана здания, учитывая разные конструктивные схемы, этажность и стоимости. Например, один из вариантов – классический стальной каркас, другой – панельное здание, третий – модульный сборный.

Пользователь выбирает наиболее подходящий – скажем, первый вариант.

После этого система подбирает подходящие земельные участки, используя данные кадастровых карт. Она создаёт цифровую модель проекта, объединяя параметры здания, границ участка и размещения.

Пользователь может изменить параметры: например увеличить площадь или поменять высоту, – и система автоматически повторяет подбор вариантов, пересчитывает стоимость и обновляет модель.

В заключение система генерирует комплект инвестиционных материалов: таблицы, прогнозы окупаемости, схемы финансирования – всё, что нужно для презентации инвесторам.

Преимущество: объём работ сокращается с нескольких недель до нескольких часов, а менеджер получает структурированные, точные и актуальные данные для принятия решений.

Технологические платформы и ИИ-агентские системы дают бизнесу новые возможности, но их эффективность зависит от людей, которые умеют с ними работать. Поэтому следующим важным направлением Академии «Шаг в будущее» стало корпоративное обучение: подготовка руководителей и команд к внедрению ИИ, созданию агентов и управлению человеко-машинными системами.

«ПЛАТФОРМА “ТЕРРАМАРКЕТ” ПОМОГАЕТ ПОНЯТЬ СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА, ВЫБРАТЬ ПОДХОДЯЩИЕ ОБЪЕКТЫ, ОЦЕНИТЬ РИСКИ, ПОДКЛЮЧИТЬ ФИНАНСИРОВАНИЕ – ВСЁ В ОДНОМ МЕСТЕ».

НЕПРЕРЫВНЫЙ ЦИКЛ ОБУЧЕНИЯ

Развитие ИИ-агентских систем меняет не только технологии, но и требования к специалистам. Чтобы управлять ИИ-агентом, сотруднику уже недостаточно быть просто пользователем цифрового сервиса. Он должен понимать задачу бизнеса, уметь формулировать запрос, проверять результат, работать с данными, видеть риски и взаимодействовать с новой человеко-машинной системой.

Именно поэтому Академия «Шаг в будущее» развивает направление корпоративного обучения по внедрению ИИ в бизнес и созданию ИИ-агентов. Программы проходят на собственной инфраструктуре академии и позволяют участникам не просто изучать теорию, а сразу отрабатывать практические сценарии: от постановки задачи и написания промпта до создания простого агента и оценки его работы.

До 70% программы занимает практика. Участники работают с кейсами, создают агентские сценарии, осваивают безопасную работу с ИИ, учатся определять процессы для автоматизации и проектировать первые пилоты. Такой подход особенно важен для компаний, которые хотят перейти от стихийного использования нейросетей отдельными сотрудниками к управляемому внедрению ИИ на уровне бизнеса.

Обучение доступно в офлайн, онлайн и в индивидуальном форматах. Корпоративные программы адаптируются под отрасль, задачи и уровень готовности команды. По итогам обучения слушатели получают документ об образовании установленного образца, а компания – специалистов, способных поддерживать внедрение ИИ внутри бизнеса, работать с агентами, понимать ограничения технологии и участвовать в развитии новых цифровых процессов.

Для академии обучение – это не отдельная образовательная услуга, а элемент целостной системы внедрения. Сначала компания формирует понимание своих задач, затем обучает команду, запускает пилотные сценарии, оценивает результат и постепенно переходит к масштабированию ИИ на другие процессы и подразделения.

Создатели бренда «Молекула бизнеса» и платформы «Террамаркет» также готовят к выпуску практическое пособие, в котором подробно описан уникальный метод внедрения ИИ в бизнес через книгу. Она будет представлять собой комплексное руководство, включающее 35% теории, 20% кейсов и мини-примеров, 25% диагностики текущего состояния бизнеса, 10% чек-листов и таблиц для оценки ситуации и 10% – конкретных действий и пошаговых инструкций для реализации. Такой подход позволит не только понять теорию, но и тут же применить её на практике, переходя от проблем и боли к реальным управленческим решениям. В основе методички – система внедрения ИИ и передовая методология обучения, способная помочь бизнесу стать более эффективным и устойчивым в условиях современности.

Обучение в Академии «Шаг в будущее» строится на принципах практической ориентированности, сочетает актуальные теории с реальными кейсами, что делает подготовку максимально приближенной к современным вызовам рынка. В рамках курса участники получают не только новые знания, но и инструменты для внедрения инноваций, автоматизации процессов и стратегического принятия решений на базе технологий искусственного интеллекта и цифровых платформ. Такая концепция способствует формированию у руководителей системного и стратегического мышления, а также лидерских качеств, необходимых для успешного развития бизнеса в условиях цифровой трансформации.

На сегодняшний день Академия стратегического развития бизнеса разработала 200 кейсов внедрения, обучила 980 специалистов и помогла бизнесам с годовыми оборотами от 150 млн до 75 млрд рублей.

*Валентина Шумилова, основатель,
президент Академии, профессор бизнес-практики, разработчик ПО и ИИ*

Сергей Зеленков, ГК «Супротек»: «РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ – ЭТО ВОПРОС НЕ ТОЛЬКО ТЕХНОЛОГИЙ, НО И КУЛЬТУРЫ ЭКОНОМИКИ»



На фоне растущего запроса на технологическую независимость и эффективность российская промышленность всё активнее обращается к теме ресурсосбережения. Генеральный директор группы компаний «Супротек» Сергей Зеленков в интервью нашему изданию рассказал о том, почему культура рационального использования ресурсов становится стратегическим фактором развития бизнеса, какие барьеры мешают её внедрению и почему именно сейчас эта повестка приобретает особое значение для экономики России.

– Как вы сегодня определяете стратегическую роль ресурсосбережения в корпоративной повестке крупного бизнеса и государства? Почему, по вашему мнению, в России этому направлению уделяется значительно меньше внимания, чем в развитых экономиках?

– На мой взгляд, ключевая проблема заключается в том, что на протяжении долгого времени российская промышленность фактически находилась в состоянии стагнации. Экономическая модель в значительной степени опиралась на экспорт сырьевых ресурсов, а не на развитие производственных компетенций и повышение эффективности предприятий. В такой системе вопросы ресурсосбережения не становились стратегическим приоритетом, поскольку высокая сырьевая доходность позволяла бизнесу не концентрироваться на снижении издержек и рациональном использовании ресурсов.

После 2022 года ситуация стала стремительно меняться. Российская промышленность получила импульс к развитию, активизировались процессы импортозамещения, вырос запрос на технологическую независимость. В этих условиях тема ресурсосбережения вновь стала актуальной. Однако необходимо понимать: культура ресурсосбережения формируется только в конкурентной экономике, где бизнес вынужден бороться за рентабельность, эффективность и устойчивость. Именно тогда возникает потребность экономно и рационально использовать все виды ресурсов – производственные, финансовые, трудовые и энергетические.

Сегодня, при высокой процентной ставке и общем усложнении экономической ситуации, предприятия начинают внимательнее относиться к вопросам эффективности. Но при этом я считаю, что российская промышленность пока в полной мере не готова к системному внедрению ресур-

сосберегающих подходов. Причина проста – отсутствует сформированная культура ресурсосбережения как инновационной ценности.

Именно поэтому «Ассамблея ресурсосбережения и энергосбережения – АРЭС» и группа компаний «Супротек» как один из учредителей этого направления активно продвигают эту повестку. Для нас ресурсосбережение – это не только способ снизить затраты предприятия, но и инструмент модернизации производства, повышения производительности труда, конкурентоспособности и устойчивости экономики в целом.

При этом важно понимать, что ресурсосбережение – понятие гораздо более широкое, чем просто экономия сырья или электроэнергии. Это и рациональное использование трудовых ресурсов, и оптимизация финансовых процессов, и продление жизненного цикла техники и оборудования. Здесь необходима серьёзная работа с терминологией, стандартами и профессиональной подготовкой кадров.

– Как вы оцениваете влияние геополитической турбулентности и санкций на востребованность ресурсосберегающих технологий именно сегодня?

– Безусловно, глобальная геополитическая ситуация оказывает серьёзное влияние на промышленность и экономику всех государств, и Россия здесь не исключение. Санкционные ограничения, изменения логистических цепочек, рост стоимости сырья и оборудования – всё это напрямую отражается на себестоимости продукции и инвестиционных возможностях предприятий.

Сегодня любое удорожание сырья, компонентов, энергоресурсов или логистики автоматически влияет на рентабельность бизнеса. Особенно это заметно в промышленности, транспорте, нефтехимии и машиностроении. Рост цен на нефть, переработку, моторные масла, топливо и комплектующие приводит к тому, что предприятия начинают значительно внимательнее относиться к вопросам продления ресурса техники и снижения эксплуатационных затрат.

При этом необходимо учитывать и макроэкономические условия. Когда в ряде стран стоимость заёмных средств остаётся на уровне 2–3%, а в России кредитные ресурсы существенно дороже, возможности для инвестиций в модернизацию и инновации объективно ограничиваются. Тем не менее, именно в такой ситуации ресурсосбережение становится особенно востребованным, поскольку позволяет предприятиям повышать эффективность без масштабных капитальных вложений.

Проблема в том, что в России до сих пор не сформирована культура рационального потребления ресурсов. Причём это касает-

ся не только промышленности, но и бытового уровня. Ресурсосбережение должно стать частью общественного мышления и экономической культуры. Ведь речь идёт не только об экономии ради экономии. Рациональное использование ресурсов означает снижение издержек, повышение эффективности производства, сокращение потерь времени, энергии и финансов.

Сегодня экономика ежегодно теряет колоссальные средства из-за неэффективного использования ресурсов и огромных объёмов отходов. При этом одна часть экономики уже движется в сторону циклической модели и переработки, а другая по-прежнему ограничивается формальным выполнением требований через уплату экологических сборов. Отсутствуют единая концепция и системный подход.

На мой взгляд, государство должно играть здесь более активную стимулирующую роль. Предприятия, которые внедряют ресурсосберегающие решения и добиваются существенного снижения издержек, должны получать поддержку и дополнительные возможности для реинвестирования этой экономии в модернизацию, развитие производства и мотивацию сотрудников. Именно такая модель способна стимулировать массовое внедрение ресурсосберегающих технологий в промышленности.

**«ДЛЯ ГОСУДАРСТВА
РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ
– ЭТО ВОПРОС
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ
УСТОЙЧИВОСТИ».**

– Как вы выбираете отрасли для масштабирования ресурсосбережения?

– Группа компаний «Супротек» работает одновременно как на рынке B2C, так и в сегменте B2B. В потребительском направлении мы уже более 20 лет показываем на практике, что применение ресурсосберегающих технологий позволяет существенно продлевать срок службы техники и снижать эксплуатационные затраты. В ряде случаев ресурс силовых агрегатов и узлов увеличивается в 2–3 раза, а экономический эффект для потребителя может достигать соотношения 1 к 7 и даже 1 к 10 по отношению к вложенным средствам.

Если говорить о корпоративном сегменте, здесь ситуация значительно сложнее. Основной барьер связан даже не с технологиями, а с действующими регламентами и консервативностью производственной среды. На многих предприятиях существуют жёсткие стандарты обслуживания техники, и любые инновационные решения воспринимаются как потенциальный риск, прежде всего с точки зрения гарантийных обязательств и ответственности технических служб.

При этом экономический эффект зачастую очевиден. Например, в коммунальном хозяйстве и городском транспорте продление срока службы спецтехники даже в 2 раза даёт колоссальную экономию для муниципальных бюджетов и государства в целом.

Серьёзный потенциал мы видим и в промышленности, особенно в металлообработке. Использование современных смазочно-охлаждающих жидкостей позволяет увеличить ресурс инструмента, повысить качество обработки, снизить количество брака и сократить расходы на обслуживание оборудования. Но здесь мы сталкиваемся уже с другой проблемой – недостаточным уровнем технической культуры на предприятиях.

Во многих случаях отсутствует базовая система контроля за состоянием оборудования, водоподготовкой, техническим об-





служиванием. На отдельных производствах не ведётся полноценный учёт расхода материалов и ресурсов. Предприятия зачастую не могут точно оценить собственные потери и эффективность используемых решений. В России фактически отсутствует институт профессионального ресурсоаудита. Есть финансовые аудиторы, энергоаудиторы, теплоаудиторы, но нет специалистов, которые способны комплексно оценить ресурсную эффективность оборудования, технологических процессов и производственных циклов.

Для нас при выборе нового сегмента ключевые критерии – наличие реального экономического эффекта и готовность предприятия к системной работе. Там, где руководство заинтересовано в эффективности, внедрены элементы цифровизации и присутствует современная производственная культура, ресурсосберегающие технологии дают быстрый и измеримый результат. Именно такие предприятия сегодня становятся драйверами новой промышленной культуры в России.

– Какие внутренние корпоративные практики вы внедрили в «Супротек», чтобы сделать ресурсосбережение частью культуры компании, а не только технологии?

– Мы начали с самого базового и одновременно самого важного – с системного учёта всех производственных издержек. Для нас ресурсосбережение – это ежедневная управленческая практика. Мы внимательно анализируем, где и по каким причинам возникают потери: сколько брака появляется в производстве, какие объёмы продукции подлежат утилизации, как это влияет на себестоимость и рентабельность.

Если говорить о нашей основной продукции: триботехнических составах, смазочных композициях, геомодификаторах, уровень брака у нас не превышает 1%. У нас аккредитованная химическая техническая лаборатория, и каждая партия продукции проходит строгую проверку. Благо-

даря этому за многие годы нам удалось выстроить систему, при которой серьёзные отклонения практически исключены. При этом часть вопросов связана не с нашим производством, а с качеством сырья и комплектующих.

Отдельная сложность сегодня связана с качеством химического сырья. Бывают ситуации, когда одно и то же сырьё по паспорту качества в производстве фактически даёт разные свойства. Для нас это особенно критично, поскольку речь идёт о больших объёмах продукции, которая варится в реакторах по несколько тонн. Если характеристики на выходе не соответствуют требованиям, приходится либо дорабатывать продукт, либо утилизировать его, а это серьёзные производственные и финансовые издержки.

Есть и человеческий фактор. Иногда потребители создают такие условия эксплуатации продукции, которые невозможно предусмотреть заранее. Затем возникают претензии к качеству продукта, хотя проблема связана с нарушением условий хранения или применения. Поэтому для нас крайне важно не только производить качественный продукт, но и сопровождать клиента. Для этого работает кол-центр, действует система технологического сопровождения предприятий, специалисты помогают правильно внедрять и использовать наши решения.

Мы ведём учёт таких обращений, потому что бесконтрольные возвраты или ошибки эксплуатации могут свести на нет экономику продукта. В результате ресурсосбережение для нас – это полноценная система управления: от контроля качества и анализа издержек до сопровождения клиента и постоянной корректировки процессов.

– Как вы оцениваете потенциал экспортных рынков для ваших ресурсосберегающих технологий?

– Потенциал экспортных рынков для ресурсосберегающих технологий очень высокий, особенно в тех странах, где оборудо-

вание работает в тяжёлых климатических и эксплуатационных условиях. Сегодня мы, например, рассматриваем возможности сотрудничества с Мьянмой, где значительная часть электроэнергии вырабатывается дизель-генераторами различной мощности.

Мы хорошо понимаем специфику такой техники. Дизельные и газовые генераторы в условиях высокой температуры и непрерывной эксплуатации быстро изнашиваются. Наши технологии позволяют существенно продлевать ресурс силовых агрегатов – в ряде случаев в 2–3 раза, а также снижать расход топлива и повышать надёжность оборудования.

Дополнительное значение имеет качество топлива. Во многих странах оно нестабильно, и здесь востребованы наши топливные присадки, которые помогают сохранять топливную аппаратуру и повышать эффективность работы техники. Это особенно актуально для энергетики, промышленности, транспорта, сельского хозяйства – всех отраслей, где техника работает в интенсивном режиме.

Безусловно, страны Африки могут стать для нас одной из перспективных зон развития. Однако на международный бизнес сегодня серьёзно влияет геополитика. Любая напряжённость на Ближнем Востоке или изменение логистических маршрутов сразу же отражаются на работе экспортных компаний.

Тем не менее, группа компаний «Супротек» уже около 15 лет присутствует на международном рынке. Наш международный бренд Atomium представлен в 48 странах. Другой вопрос, что для полноценного развития каждой страны требуются значительные инвестиции – в продвижение, сервис, локальные партнёрства.

При этом российским экспортёрам сегодня непросто конкурировать на глобальном рынке. Даже при ставках финансирования на уровне 12% зарубежные производители зачастую имеют более серьёзную государственную поддержку. Кроме того, практически в любой стране государство в первую очередь поддерживает собственных производителей – это естественная практика. Когда иностранная компания выходит на рынок, местные игроки начинают активно защищать свои позиции.

Я считаю, что протекционизм в отношении российской промышленности должен усиливаться. Это необходимо не только для внутреннего развития, но и для успешного продвижения отечественных технологий за рубежом. И я уверен, что именно ресурсосбережение в ближайшие годы станет одним из наиболее востребованных направлений мировой промышленности.

Интересно, что за рубежом реакция на ресурсосберегающие решения зачастую даже более позитивная, чем внутри России. Там очень хорошо понимают стоимость ресурсов, стоимость простоя техники и цену эффективности.

– Вы активно создаёте ассоциации и сообщества. Каковы связи между социальными сообществами и технологическими ускорителями: может ли культура влиять на экономику ресурсосбережения?

– Я убеждён, что культура влияет абсолютно на всё, включая промышленность, технологии и экономику. Культура – это то, что формирует отношение человека к окружающему миру, к труду, к ответственности, к созиданию. А значит, она напрямую влияет и на подход к ресурсосбережению.

Когда мы создаём технологии, мы делаем это прежде всего для людей – чтобы их жизнь становилась удобнее, безопаснее, эффективнее. А когда формируются профессиональные сообщества и общественные площадки, появляется среда для обмена идеями, опытом, решениями. Именно в такой среде часто рождаются новые технологические подходы.

Например, Ассамблея автомобилистов создавалась нами более 10 лет назад как площадка для объединения людей отрасли – для обмена мнениями, обсуждения вопросов безопасности дорожного движения, культуры эксплуатации автомобилей, новых технологий. И уже в прошлом году эта идея выросла в более масштабный проект – мы организовали и провели Первую Евразийскую премию Ассамблеи автомобилистов. Для нас было важно сместить акцент с брендов и компаний на конкретных людей, которые развивают отрасль, потому что в основе любой технологии всегда стоят личности – инженеры, разработчики, предприниматели и специалисты. Мы провели первую премию, увидели очень серьёзный отклик, и в этом году проводим Вторую Евразийскую премию Ассамблеи автомобилистов.

Людам важно рассказывать о тех, кто действительно двигает отрасль вперёд, а такие площадки становятся пространством для делового общения, поиска партнёров, инвесторов и технологических решений. В том числе именно здесь начинают обсуждаться и ресурсосберегающие практики. Предприятия делятся своими проблемами, рассказывают о болевых точках, а другие участники предлагают решения. Это очень важный процесс, потому что многие идеи появляются в живом профессиональном диалоге.

Если говорить об Ассамблее джаза России, здесь тоже есть прямая связь. Джаз отличается от любых других видов искусства тем, что это прежде всего импровизация, она исходит из сердца. Джаз не лжёт, он правдив, он всегда честен и сам излучает то, что наболело, накипело. Он строится на живом взаимодействии людей, на честной эмоциональной коммуникации. Именно такая атмосфера помогает людям быть более открытыми друг к другу – не только в вопросах бизнеса, но и в вопросах человеческого взаимодействия. А когда возникают доверие и желание слышать друг друга, появляются и новые идеи, и новые проекты, и новые формы сотрудничества.

В конечном итоге развитие технологий невозможно без развития культуры общения, культуры мышления и культуры ответственности. И ресурсосбережение – это тоже прежде всего вопрос культуры.



«ТРАНСПОРТ, ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНАЯ ТЕХНИКА, ПРОМЫШЛЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ, АГРОСЕКТОР – ЭТО СФЕРЫ, ГДЕ ДАЖЕ НЕЗНАЧИТЕЛЬНОЕ ПРОДЛЕНИЕ РЕСУРСА ДАЁТ КРАТНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ».

– Если бы вы могли сформировать национальный стандарт ресурсосбережения для промышленности, что бы в него обязательно включили?

– Прежде всего такой стандарт должен строиться на системной оценке расходов и эффективности использования ресурсов. Необходимо учитывать, сколько материальных ресурсов потребляется в производственном цикле, насколько эффективно они используются и какие возможности для экономии существуют.

То же самое касается энергозатрат. Любое предприятие должно понимать, сколько энергии потребляется, за счёт чего возникают потери и какие технологии позволяют их снижать.

В качестве отдельного направления я бы выделил трудовые ресурсы. Сегодня кадровый вопрос становится одним из ключевых для промышленности, поэтому

стандарт ресурсосбережения должен включать и вопросы подготовки специалистов: сколько кадров готовится, насколько образовательные программы соответствуют потребностям производства, как быстро молодой специалист способен включиться в полноценную работу. При этом ответственность здесь должна быть разделена между государством и промышленностью. Обе стороны заинтересованы в эффективной экономике и производительности труда.

Ещё один важнейший блок – учёт отходов производства. Предприятие должно понимать, какой объём отходов формируется, как они утилизируются, какие финансовые, экологические и трудовые издержки это создаёт. И главное – можно ли эти отходы перерабатывать или повторно использовать.

То же касается воды, энергоресурсов, логистики. Уже существуют технологии, позволяющие многократно использовать техническую воду после очистки с минимальными энергозатратами. Это снижает нагрузку на природные ресурсы и одновременно повышает экономическую эффективность предприятий.

Безусловно, важнейшим элементом стандарта должны стать механизмы финансового стимулирования. Если предприятие внедряет ресурсосберегающие технологии, снижает потребление ресурсов, уменьшает объём отходов, государство должно создавать для него мотивирующие условия: налоговые льготы, льготное финансирование, специальные коэффициенты поддержки. Такие механизмы уже начинают внедряться, но, на мой взгляд, их необходимо развивать значительно активнее.

Кроме того, я бы отдельно выделил необходимость формирования самого стандарта стимулирования ресурсосбережения – понятной системы правил и условий, при которых бизнесу выгодно внедрять такие решения. Потому что, если у предпринимателя нет мотивации, он часто действует по привычной модели: закупил оборудование и запчасти с запасом, положил на склад, а дальше работает по инерции. Но современная промышленность требует совершенно другого подхода – постоянного анализа эффективности и оптимизации процессов.

Сегодня Россия вновь приходит к пониманию того, что сильная промышленность – это основа устойчивого государства. Если страна превращается исключительно в рынок торговли и маркетплейсов, она теряет промышленный и технологический суверенитет. Поэтому я убеждён: будущее России – за развитием собственной промышленности, интеллектуального потенциала и государственной поддержкой национального производства. Именно это в долгосрочной перспективе обеспечивает и экономическую устойчивость, и технологическую независимость страны.

Беседовала Алина Волкова



АРХИТЕКТУРА как драйвер эффективности бизнеса

Архитектура сегодня – уже не просто эстетика, а полноценный инструмент управления бизнесом, человеческим капиталом и трансформацией компаний. В условиях повестки ПМЭФ, где на первый план выходят эффективность, конкуренция за таланты и устойчивое развитие, пространство становится активным участником этих процессов.

Руководитель архитектурного бюро ARCHKON, архитектор Илья Мейтыс рассказал в интервью нашему изданию, как через проектирование среды можно влиять на корпоративную культуру, продуктивность и вовлечённость сотрудников, почему офис становится частью HR-стратегии и каким образом архитектура интегрируется в глубинные изменения бизнеса – от IT-трансформации до формирования новых сценариев работы и обучения.

– Одной из ключевых тем ПМЭФ станет переход к экономике эффективности. В проектах ARCHKON для корпоративных заказчиков архитектура уже влияет на бизнес-метрики. Можете привести кейсы, где пространство напрямую изменило поведение сотрудников или управленческие процессы?

– Архитектура всегда работает со сценарием повседневной жизни: конкретного человека, организации, предприятия. Поэтому любые изменения рабочего пространства меняют как поведение, так и ментальность сотрудников (возможно, не всех и не сразу, но постепенно точно) и, конечно, корпоративную культуру и управленческие процессы. Наша главная задача – чтобы работа ARCHKON стимулировала эти позитивные изменения, создавала вдохновение и заряжённость на новые результаты и достижения.

Наиболее яркие примеры участия нашего бюро в трансформации предприятий – проекты с АО ГНИВЦ, ПАО «Норникель», «Росатом». Все три компании представляют собой разные секторы экономики, и

проекты также имели различный фокус: офисные пространства, объекты социально-культурной инфраструктуры предприятий. В «Росатоме» речь шла о более масштабной задаче – переосмыслении всей системы корпоративных пространств, включая производственные площадки, научные лаборатории и объекты социальной инфраструктуры.

В частности, в проекте для ГНИВЦ – нашего ключевого заказчика на сегодняшний момент – мы стали участниками глобальной трансформации из казённого предприятия в современную IT-организацию. Параллельно с нашей работой над новым дизайном рабочих пространств проходил масштабный ребрендинг и формирование HR-бренда компании. Поскольку мы реализуем этот проект поэтапно на протяжении 5 лет, можем наблюдать, как архитектура становится частью этих изменений. Например, в последнем реализованном этапе – «Лаборатория ГНИВЦ» – пространством было выстроено вокруг идеи непрерывного обучения и развития. Появились учебные зоны, транс-

формируемый зал «Цифровая академия», зоны ожидания и нетворкинга. И это не просто интерьер, а инфраструктура, которая напрямую поддерживает новые сценарии работы, обучения и взаимодействия.

– ARCHKON работает на стыке дизайна и стратегии. Где можно провести границу между архитектурным бюро и бизнес-консультантом?

– Я бы сказал, что мы работаем не на стыке, а объединяя дизайн и бизнес-стратегию, и рассматриваем наши проекты как один из инструментов, с помощью которого клиенты бюро должны решить свои задачи.

Наш слоган полностью отвечает на ваш вопрос: «Вдохновляющие решения ваших задач». Безусловно, заказчики это понимают и ценят такой партнёрский подход.

Это хорошо видно на примере ГНИВЦ: перед нами стояли не только эстетические задачи, но и необходимость встроиться в процессы трансформации – от изменения корпоративной культуры до поддержки образовательной функции компании.

– Можно ли сказать, что качественно спроектированный офис способен регулировать коммуникации, продуктивность и даже культуру внутри компании?

– Безусловно. Не случайно именно HR-департаменты сейчас выступают ключевыми заказчиками в новых проектах. Офис становится не только средой для работы, но и важным элементом в стратегии привлечения и удержания сотрудников, особенно в высококонкурентных сегментах. Это актуально для IT-компаний и технологических экосистем, возникших в финансовом секторе.

Во многих организациях, включая ГНИВЦ и «Росатом», перед нами стояла задача не просто обновить пространства, но и изменить принципы их организации. Речь шла о переходе от устаревшей кабинетной системы с изолированными рабочими местами и ограниченными сценариями взаимодействия к более открытой, гибкой и коммуникативной среде.

Например, в проекте для ГНИВЦ на одном этаже требовалось совместить закрытые внутренние подразделения и активно используемую образовательную инфраструктуру. Это потребовало грамотного разведения потоков и серьёзной работы с акустикой в условиях высокой плотности людей. В результате появились пространства, где без взаимного конфликта могут сосуществовать разные сценарии – от концентрации до массовых мероприятий. Именно такие решения напрямую влияют на продуктивность команды и качество коммуникаций.

Отмечу, что современные рабочие процессы претерпели значительные изменения: появились гибридные форматы работы, усилилась роль непрерывного обучения, изменилась сама динамика профессиональной деятельности. Рабочее пространство больше не может быть рассчитано на один-два сценария – оно должно поддерживать разнообразие форматов: от индивидуальной концентрации до командной работы, от формальных встреч до неформального общения и обучения.

Кроме того, мы находимся в начале нового этапа – интеграции искусственного интеллекта в рабочие процессы, что в перспективе также повлияет на организацию пространства.

В этих условиях офис становится в первую очередь местом встречи, взаимодействия, профессионального развития и формирования корпоративной идентичности. Это требует принципиально иной структуры: появляются зоны для неформального общения, пространства для обучения, гибкие рабочие форматы. Именно через такие решения архитектура начинает напрямую влиять на коммуникации, продуктивность и культуру внутри компании.

– В повестке ПМЭФ – борьба за человеческий капитал. Какие архитектурные

решения действительно удерживают сотрудников?

– Полагаю, что решения, которые делают пребывание в офисе или на предприятии более комфортным и продуктивным. Например, комнаты отдыха и психологической разгрузки, зоны отдыха на открытом воздухе, размещённые на террасах или на прилегающих территориях, продуманные решения планировки рабочих мест с использованием систем акустического комфорта, адаптивным освещением, современные системы вентиляции и кондиционирования. Если эти элементы реализованы комплексно, они могут служить мощным якорем, если же решения фрагментарные или поверхностные, они не дадут ожидаемого результата.

«СЕГОДНЯ ОФИС СТАНОВИТСЯ НЕ ТОЛЬКО СРЕДОЙ ДЛЯ РАБОТЫ, НО И ВАЖНЫМ ЭЛЕМЕНТОМ В СТРАТЕГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ СОТРУДНИКОВ».

В проекте для ГНИВЦ, например, мы уделяли внимание не только парадным зонам, но и пространствам для вспомогательного персонала – водителей, клинеров: для них были созданы полноценные зоны отдыха с мини-кухнями. Это важный момент, ведь современная среда должна быть качественной для разных групп пользователей – от IT-специалистов до вспомогательного персонала.

Нельзя недооценивать и эстетическую составляющую. Уровень среды, в которой человек работает, должен соответствовать его общему качеству жизни. Это формирует внутреннюю планку и влияет на самооощущение.

Отдельное направление – озеленение и работа с природными элементами внутри интерьера. Формируется своего рода внутренний ландшафт, который позволяет сотруднику восстановиться, не покидая рабочую среду.

– Вы реализуете проекты коммерческих интерьеров для разных типов бизнеса. Как меняется запрос заказчика: он приходит за эстетикой или уже за инструментом управления командой?

– Вопрос провокационный. Когда вы покупаете туфли, выбираете красивые или удобные (*улыбается*)? Конечно, к нам приходят, чтобы сделать красиво – в широком понимании этого слова. Офис должен быть впечатляющим, транслировать ценности и лидерство компании, при этом он должен быть удобным, эффективно поддерживать бизнес-процессы, для которых он создан, и самое главное – офис должен быть любим сотрудниками. Поскольку в первую очередь он проектируется для людей, которые ежедневно в него приходят, и это ключевой критерий качества.

– Сегодня много говорят о гибридности. На практике – это устойчивый формат или временный компромисс? Как ARCHKON трансформирует под это офисные пространства?

– Гибридность – это эффективный инструмент, который позволяет, в частности, более эффективно использовать квадратные метры, освобождая за счёт шеринга рабочих мест пространство для дополнительных функций без увеличения текущих затрат компании.

При этом наблюдается тенденция на возвращение сотрудников в офис. Однако, думаю, гибридность – это решение, которое уже вошло в нашу жизнь и останется надолго. Кто не хочет работать удалён-





но, вернётся в офис. С другой стороны, удалённый формат позволяет создавать географически распределённые команды, что особенно важно в нынешних условиях дефицита квалифицированных кадров.

В этом контексте развивается формат корпоративного коворкинга – сервисных офисов для собственных сотрудников без закреплённых рабочих мест.

– Есть ли у вас проекты, где архитектура помогла компании пройти через кризис или трансформацию, например, объединить команды, снизить текучесть или повысить вовлечённость?

– Да, один из показательных примеров – проект для ГНИВЦ, где архитектура стала частью более широкой трансформации компании, поддержала процессы объединения команды и изменения корпоративной культуры. Наше бюро последовательно реализует обновление офисного пространства, работая с этажами поэтапно. При этом для каждого уровня формируются отдельные концепция и образ, что позволяет поддерживать интерес сотрудников и избегать повторяемости решений.

Среди реализованных решений – корпоративный коворкинг как универсальное пространство для взаимодействия, а также этаж с концепцией Powerbank, где сосредоточен HR-блок и последовательно раскрывается HR-бренд компании через архитектуру и среду.

Отдельный этап – концепция «тайной комнаты», ориентированная на бэк-офисные функции. В рамках этого подхода мы переосмыслили внутренние рабочие зоны: сделали их не утилитарными, а полноценными, вдохновляющими пространствами. Это отражает более широкую тенденцию: современный офис в меньшей степени ориентирован на внешний эффект и в большей – на удержание сотрудников, их комфорт и вовлечённость.

Последний реализованный этап – концепция «Лаборатория ГНИВЦ». Она свя-

зана с образовательным направлением компании и построена вокруг идеи непрерывного развития и исследования. Ключевым элементом стал трансформируемый зал «Цифровая академия», который используется как для обучения, так и для корпоративных мероприятий.

– В условиях курса на технологический суверенитет удалось ли вам в проектах ARCHKON перейти на локальные материалы и решения без потери качества?

– Мы придерживаемся другой парадигмы – создаём необходимую в проекте эстетику, опираясь на понимание требований проекта и современных возможностей рынка материалов.

Там, где есть возможность использовать продукцию отечественных производителей, мы, безусловно, отдаём им приоритет. Это касается широкого спектра позиций: системы перегородок, двери, освещение, плитка, уникальные изделия из дерева или металла, заказная мебель, изготавливаемая под конкретный проект.

Безусловно, в отдельных категориях мы по-прежнему используем импортные материалы, когда речь идёт о специфических или уникальных решениях. Однако в



целом можно утверждать о сформировавшейся базе российских производителей, позволяющей реализовывать проекты на высоком уровне.

– Можно ли уже говорить о российской школе коммерческих интерьеров? В чём её отличие от западных подходов, с которыми вы работали ранее?

– Не секрет, что пионерами в коммерческих интерьерах были иностранные архитекторы или совместные бюро, пришедшие с крупными корпорациями в Россию, которые часто рассматривали взаимодействие только с западными коллегами. Отличие западных компаний было в более развитом проектном менеджменте, контроле бюджета проекта на каждом этапе. Одним словом, менеджеры западных компаний могли общаться с иностранными бюро на едином управленческом языке. Но российский рынок достаточно быстро адаптировал эти подходы, и сегодня отечественные компании сочетают лучшее из западной системы организации проектирования с исторически сильной российской архитектурной школой.

Сейчас на рынке преобладает российский заказчик, которого мы лучше понимаем и с которым у нас общий культурный код. Российские архитекторы, находясь внутри этой среды, естественно, глубже чувствуют контекст проекта, мы более универсальны в творческих компетенциях, лучше понимаем желания и менталитет наших клиентов и быстрее находим с ними общий язык.

Кроме того, российские архитекторы, как правило, обладают универсальной подготовкой. В нашей профессиональной культуре по-прежнему важную роль играют ручная графика и художественная база, что напрямую влияет на качество пространственного мышления, работу с пропорциями и цветом.

В результате сегодня российская практика представляет собой синтез: с одной стороны, структурированность и управляемость процессов, с другой – сильная творческая составляющая. И в этом сочетании, на мой взгляд, заключается её ключевое конкурентное преимущество.

– В рамках ПМЭФ активно обсуждается конкуренция городов за инвестиции и людей. Насколько, по вашему опыту, проекты благоустройства действительно влияют на капитализацию территорий?

– Конечно, влияют. Качественная комфортная среда повышает инвестиционную и туристическую привлекательность территорий, способствует снижению оттока молодёжи. Соответственно, это стимул и для развития локального бизнеса и образования, для создания новых рабочих мест, а значит, пополнение местного бюджета.

Повышение качества городской среды – это повышение индекса счастья, ведь это вид из окна. Если утром из окна ты видишь неустроенность и разруху – это одни мысли, а если у тебя вид на благоустроенные улицы и дворы, твои жизненные планы выглядят по-другому. Бытие определяет сознание – это касается и городской территории, и офиса, и производства, и жилого комплекса, и собственной квартиры.

«БЕЗ КАЧЕСТВЕННОЙ СРЕДЫ НЕВОЗМОЖНО ОБЕСПЕЧИТЬ УСТОЙЧИВЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ».

– ARCHKON работает с общественными пространствами. Где сегодня проходит граница между благоустройством как красивой картинкой и благоустройством как инструментом реальных социальных и экономических изменений?

– Сегодня эта граница во многом уже преодолена. На государственном уровне это подтверждается, в частности, масштабной программой Минстроя РФ по созданию комфортной городской среды и развитию малых городов и поселений, проходит ежегодный конкурс. Сам факт её системной реализации свидетельствует о признании того, что без качественной среды невозможно обеспечить устойчивые социальные и экономические изменения.

– Насколько изменился запрос со стороны девелоперов и городов: готовы ли



они инвестировать в сценарное проектирование среды, где важен не объект, а жизнь, которая в нём происходит?

– Запрос изменился существенно. Сегодня и в городском планировании, и в девелопменте акцент смещается на формирование многофункциональных общественных пространств, создающих разнообразные сценарии: от концепции «парк во дворе» в жилых проектах до полноценных общественных пространств, сопоставимых по функционалу с городскими парками. Заказчики всё чаще рассматривают такие решения, как инвестицию в долгосрочную ценность проекта.

– ESG-повестка остаётся ключевой для бизнеса. В проектах ARCHKON устойчивость – это требование заказчика или уже ваша внутренняя философия? И как она проявляется в конкретных архитектурных решениях?

– Мы берёмся только за те проекты, в которых требования заказчика и наша внутренняя философия находят множество точек пересечения, соприкосновения, а в идеале полностью совпадают. Если говорить о практической реализации ESG, для нас это не отдельное требование, а базовый принцип работы.

В части Environment (экология) ключевым принципом является ответственное

отношение к окружающей среде на всех этапах жизненного цикла проекта. Мы используем материалы с подтверждёнными экологическими характеристиками, в том числе переработанные и возобновляемые, а также внедряем инженерные решения, направленные на снижение энергопотребления – системы автоматизации управления климатом, освещением и другими ресурсами.

В более широком смысле архитектура сама по себе является инструментом реализации экологической повестки. Базовый профессиональный принцип – не навредить – предполагает создание среды, которая не только безопасна, но и повышает качество жизни на протяжении длительного времени.

В части Social (социальная ответственность) ключевым является фокус на конечном пользователе. Мы активно применяем инструменты соучастного проектирования, проводим глубинные интервью, анализируем существующие процессы. Наша задача – не разрушить сложившуюся среду, а аккуратно интегрировать изменения, сохранив и усилив её сильные стороны.

Социальная ответственность архитектора заключается не в реализации собственных амбиций, а в способности предложить решения, которые отвечают реальным запросам пользователей, будь то сотрудники компаний или жители города.

В части Governance (управление) для нас важны прозрачность процессов и баланс интересов всех участников. Это касается как формирования проектных решений, так и взаимодействия с заказчиками и партнёрами.

Конкурсная практика, в которой мы активно участвуем, является важным элементом поддержания здоровой профессиональной среды и конкуренции. В конечном итоге это работает в интересах всех сторон – инвесторов, девелоперов и прежде всего пользователей будущих пространств.

Мы исходим из того, что архитектурный проект должен создавать добавленную ценность для всех участников: обеспечить экономическую эффективность для инвестора и одновременно повышать качество жизни людей, которые будут пользоваться созданной средой.

Беседовала Алина Волкова





Анастасия Казанцева: «Музыка не про тренды – она вне времени»

Анастасия Казанцева – певица, музыкант, модель, телеведущая. В 2024 году она стала «Miss Dubai», получила титул «Miss World Russian Beauty», вошла в «Топ-100 самых красивых женщин – 2023». А в начале этого года Анастасия презентовала свой первый сольный музыкальный альбом «Проваливай». О том, что значит музыка в жизни артиста и предпринимателя, как ставить цели и достигать их и насколько важно задавать себе правильные вопросы – об этом с Анастасией беседует Елена Мингова, основатель франшизы билингвальных детских садов «Космо Кидс», идейный вдохновитель и организатор проекта «Музыка бизнеса».

– Анастасия, ты согласна с тем, что музыка сильнее воздействует на человека, чем слова? Насколько это справедливое утверждение?

– Согласна полностью! Это происходит, потому что музыкант оставляет зрителю огромный простор для фантазии. Он даёт эмоцию, некий настрой, а слушатель уже детализирует его, трансформирует под себя, проживает так, как чувствует именно он. Поэтому музыка проникает глубже и оставляет впечатление дольше, чем, например, стихи. Я ничего не имею против стихов, не подумайте...

Могу сравнить это с эффектом от прочтения книги и просмотром её экранизации. Согласитесь, в жизни каждого че-

ловека бывали моменты, когда сначала он читал книгу, потом смотрел фильм и говорил: «Книга лучше». Не потому, что режиссёр недостаточно гениален или декорации не те, а просто потому, что мы, читая, в своей голове создаём свои образы и выделяем свои детали, появляются свои ассоциации: этот герой похож на первую любовь, а этот – на соседа Васю. А в фильме красивый актёр, но он – не Вася. Так и музыка – это творческий полёт фантазии.

– Я считаю, что музыка – вообще, универсальный язык, на котором говорить могут все жители планеты.

– Конечно! В любой точке мира человек будет восхищаться Моцартом, Бахом или каким-то современным автором, но у каждого при этом будут, хотя и похожие, собственные эмоции.

– Сейчас, в свете развития креативных индустрий, много говорят о пересечении креатива и бизнеса. Как ты считаешь, где точка соединения этих понятий, а где конфликт?

– Соединяются они в том моменте, когда искусство начинает приносить деньги или когда ты начинаешь их вкладывать в своё творческое развитие. Так начинается сложный путь в схватке двух стихий. Их сложно совместить, но в этом и заключается прелесть – в одном человеке могут легко совмещаться предприниматель и творческая жилка. Но они, безусловно, могут и конфликтовать между собой. И даже частично конфликтуют. Однако кризисы – время для роста. Если люди их успешно используют, они поднимаются выше.

Есть ещё один важный аспект: музыка помогает развиваться, потому что это развитие нашего правого полушария, развитие мелкой моторики, усидчивости, концентрации. И чем сильнее развиты эти качества, тем больше идей в бизнесе можно воплотить.

– Творческий человек должен быть предпринимателем?

– Я бы сказала так: у него в команде должен быть предприниматель. Про себя отвечу, что финансовая часть – не моё, поэтому у меня есть финансовый советник, по совместительству – мой муж. Он следит за этими вопросами: у него таблички, графики – я ему это всё делегировала, потому что если я буду этим заниматься, мы далеко не уедем.

В целях сохранения и масштабирования себя как артиста я делегирую часть задач. В такой ситуации важно осознать, честно признаться себе, что есть области, которые тебе не даются, но для этого есть профессионалы. Так что, артист не обязан быть бизнесменом, но предприниматель обязан быть творческим человеком, потому что бизнес – это творчество. Вот такие двойные стандарты получаются.



«Если ты что-то решил внутри себя, внешнее будет несущественным».

– Кстати, благодаря своему проекту я вижу, что каждый второй предприниматель поёт или играет на музыкальных инструментах. Не потому, что ему это непосредственно нужно для бизнеса, просто такой творческий характер. И да, это действительно помогает в бизнесе. Анастасия, если говорить о твоих проектах, какие впечатления ты хочешь оставить своим зрителям?

– Наверное, сейчас я затрону сложную тему. Сегодня в сфере шоу-бизнеса очень много делается с помощью ИИ, много артистов-однодневок – полупрофессионалов, которые хотят выйти на большую сцену.

А мне в профессиональном плане хочется оставить после себя осязаемое послевкусие. Как в парфюмерном магазине: вы слушаете аромат и ощущаете, что он раскрывается слоями, верхние ноты – сандала, нижние – мускуса и т.д. И даже на одном человеке он по-разному пахнет, в зависимости от настроения, самочувствия, времени года и т.п.

Вот и я хотела бы своё творчество ассоциировать с этой многогранностью, наполненностью, приятным ощущением послевкусия. Всё-таки музыка – это не про тренды: она вне времени.

Я понимаю, что это амбициозная и масштабная задача, но я хочу отличаться этим – глубиной и осознанным подходом. И не только в музыке, но и в самом шоу. Ведь человек приходит на концерт не просто послушать, он хочет напитаться всей атмосферой: свет, звук, интерьер и прочее. И потом, спустя время: месяц, год – он помнит ощущение, даже если не запомнит конкретные песни.

– И тебе это удаётся. Я была на твоём концерте, это было классно, интересно. Не хотелось уходить, даже не смотря на то, что мне надо было идти на встречу. А когда ты поняла, что музыка – не просто хобби или работа, а твоя жизнь, судьба, возможно?

– С самого детства. Я с 5 лет ходила в музыкальную школу по классу фортепиано, ездила на разные конкурсы, сначала в основном исполняла классику, но потом я подросла, трансформировалась, и музыка появилась во мне и вокруг меня – расширились границы того, что мне интересно и важно. Моя целевая аудитория довольно широкая, поэтому и музыка у меня разная, но главное, что она в моём стиле. Знаешь,

свой стиль вырабатывается не за день-два и даже не за год. Кто-то ищет его всю жизнь, меняет образы, экспериментирует...

Ещё хочу отметить, что для меня музыка – не самоцель, не возможность получить высокий статус, в первую очередь это инструмент для привлечения аудитории и решения каких-то задач.

Также надо понимать, если ты живёшь музыкой, у тебя нет других вариантов, нет полумер: либо ты выкладываешься полностью, как говорится, кладёшь жизнь на алтарь творчества, либо это только хобби – для удовольствия, саморазвития и так далее. Но если ты решил быть музыкантом, ты будешь им везде: дома, на улице, в отпуске – всегда.

– У всех музыкантов есть сложности, собственно, как и у всех людей. С какими барьерами: внешними или внутренними – ты сталкиваешься, и что помогает их преодолевать?

– Вообще, я сторонник того, что все рамки и барьеры – в голове. Если внутри себя ты что-то решил, внешнее будет несущественным. Нет, понятно, что бывают форс-мажоры: пожары, наводнения и т.д. – от них никто не застрахован. Судьба, вообще, – ироничная штука.

Но я за то, чтобы в первую очередь решать внутренние проблемы и задавать себе чёткие вопросы, например: зачем мне музыка или бизнес? что я хочу получить в итоге? Как говорят все коучи: «Какова твоя точка Б?».

И не менее важный вопрос: чем ты готов ради этого жертвовать? На него ты должен ответить ещё до того, как сделаешь первый шаг. Потому что в погоне за великой целью очень легко потерять себя.

Здесь помогают близкие люди, мне по крайней мере. У меня их немного, можно пересчитать по пальцам одной руки, но они такие родные и искренние, что с ними ничего не страшно.

По возможности, хорошо бы окружить себя людьми, схожими по ценностям, которые тебя будут поддерживать. Но и ты тоже должен быть готов их поддержать – это не может быть игрой в одни ворота.

И тогда, если есть такой ближний круг, на внешние факторы ты практически не будешь обращать внимания, просто пойдёшь к своей цели.

«Растить надо всегда, даже если все вокруг говорят, что ты идеален».



– Есть такая фраза «Если можешь не писать – не пиши». Продолжая её, можно сказать «если можешь не играть – не играй». Ты согласна с этим?

– Ну, тут сложно так сравнивать. Не знаю, как в текстах, а музыка, вся, – про эмоции. И чаще всего про какие-то внутренние конфликты. Зачастую именно в таком состоянии рождается что-то великое, пусть даже по своим меркам. Ты преодолеваешь кризис, трансформируешься – и получаешь результат. Он может быть неидеальным, но ты меняешься – растёшь духовно и профессионально. И музыка здесь как некий активатор роста. А растить надо всегда, даже если все вокруг говорят, что ты идеален.

– Как ты думаешь, что в артисте первично: голос, энергия, честность, что-то ещё?..

– Конечно же, эмоция, энергетика.

Давай пойдём от обратного. Возьмём голос... Если объективно, далеко не все звёзды российской эстрады – профессиональные исполнители. Сколько из них имеет музыкальное образование, разбирается в октавах, знает сольфеджио и т.д.? Далеко не все. Но они создают музыку, композиции, которые цепляют, оказываются в верхних строчках рейтингов, в плейлистах многих людей, т.е. в их творчестве есть энергия – и это работает.

Далее, честность. Мне очень нравится фраза Николая Цискаридзе: «Сцена не любит ничего настоящего». Цветы – искусственные, бриллианты – из стразов, чтобы зритель лучше видел. Мы должны гиперболизировать, играть: радоваться, если грустно, и, наоборот, грустить, даже если ты счастлив. Мы – артисты, мы должны выдавать эмоцию, поэтому я считаю, что самое главное – это энергетика и тот посыл, который ты транслируешь. Мы же слушаем песни на других языках, зачастую даже не понимая слов, но мы слышим музыку и считываем настроение.

– Анастасия, а что заряжает тебя саму, даёт энергию двигаться дальше?

– Это непосредственно мои высокие цели и мечты. Мне нравится ставить недостижимые или сложно выполнимые задачи. Я как будто сама себе бросаю вызов, а потом, когда успешно достигаю цели, внутри возникает такая эйфория – кажется, что можешь взлететь. Это и есть мой мотиватор.

И потом, если нет драйва, слушатель сразу это считывает. А если ты выходишь на сцену заряжённый, у тебя горят глаза, это передаётся зрителю, и тебе от зала эти эмоции возвращаются с лихвой – именно ради этого мы и выходим на сцену. Это сложно объяснить, можно только почувствовать. И получив этот заряд, ты хочешь идти дальше, снимать новые клипы, делать



новые проекты – такой круговорот адреналина получается.

– Если описать твоё творчество тремя словами, как бы ты это сделала?

– Первое – фестиваль. Я имею в виду постоянное буйство красок, бурление, эмоции.

Второе – океан. У меня даже есть песня «Океаны» – это что-то глубокое, одновременно опасное и спокойное.

И третье – родное или своё. Что-то, что близко каждому, не квинтэссенция каких-то сложных переплетённых чувств, а то, что откликается в тебе сразу, цепляет какие-то струны.

– Твои дальнейшие творческие планы?

– Самое главное – это мой дебютный сольный концерт, он состоится осенью. После альбома «Проваливай» мне хочется продолжить этот ассоциативный ряд. Поэтому концепция шоу – «После тебя», т.е. живём дальше.

Мне хочется максимально погрузить зрителя в музыку, подключить оркестр, хор, сделать программу насыщенной, добавить инструментальной музыки.

Знаешь, у меня есть незакрытый гештальт: я мечтаю повторить свой детский триумф. В 12 лет я выступала с симфоническим оркестром – играла концерт Д. Кабалевского для фортепиано с оркестром, мне хотелось бы повторить это ещё раз.

Но есть планы и в других творческих направлениях. Недавно я стала звёздным редактором журнала MODA Topical и сейчас работаю над проектом интервью с нашими звёздами. Я планирую выяснить у них, что они делают, почему так ярко сияют. Буду узнавать, в чём их секрет, погружаясь в их закулисную жизнь.

«Музыка бизнеса» – уникальное деловое музыкальное событие, созданное специально для предпринимателей, которые живут бизнесом и творчеством.

Это не очередная конференция или митап, это вечер творческих единомышленников, которые хотят пообщаться, завести полезные знакомства и зарядиться творческой атмосферой.

Миссии проекта:

- вдохновить предпринимателей;*
- раскрыть их музыкальный талант перед широкой аудиторией;*
- подарить уникальную творческую атмосферу, свободную от официоза.*



СВЕТ КАК ИСКУССТВО

Анастасия Алябьева – признанный эксперт с 18-летним опытом, создатель бренда Modellight и мультибренда Anastieshaprojekt.

В интервью нашему журналу она рассказала о своём профессиональном пути, философии работы со светом и роли освещения в формировании имиджа, а также поделилась секретами создания световых решений в сочетании творчества и инженерного расчёта.

– Почему вы решили заняться светодизайном и как была создана компания Modellight?

– В 2008 году, в период экономического кризиса и моего первого декретного отпуска, начался мой путь в мир энергосберегающего освещения. Изначально деятельность была представлена в виде группы товаров – ламп и светодиодных решений под брендом Philips. После принятия Федерального закона № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности...» в 2009 году начался процесс активного расширения товарной линейки и формирования концепции собственного бренда.

Спустя 16 лет профессионального опыта свет для меня окончательно трансформировался из технической категории в искусство. Так появился мой личный бренд Modellight, посвящённый свету как искусству. Он объединяет световые инсталляции, где свет перестаёт быть просто утилитарным освещением и становится выразительным художественным инструментом, формирующим атмосферу, смысл и эмоцию в пространстве.

Это премиальная линейка световых изделий, поскольку речь идёт об авторском бренде, в котором свет воспринимается как искусство, а пространство ассоциируется со сценой для создания

впечатлений. Через световые инсталляции бренд раскрывает свет как универсальный язык архитектуры, эмоций и современной визуальной культуры.

– Какие ключевые тенденции в светодизайне и освещении вы бы выделили на ближайшие годы?

– Думаю, всё будет вращаться вокруг нескольких фундаментальных направлений: энергосбережение и экологичность, персонализация световых сценариев под индивидуальные потребности пользователя, глубокая интеграция света в архитектуру, когда освещение становится неотъемлемой частью конструктива. И наконец, усиление эмоционально-атмосферной функции света – создание уникальных настроений и впечатлений с помощью освещения.

– В чём уникальность вашего подхода к созданию световых решений?

– Для меня пространство – это не только архитектура, но прежде всего среда для людей, культурного контекста и социального эффекта. Как руководитель благотворительного фонда я рассматриваю свет не как отдельный технический элемент, а как мощное средство коммуникации. В социальных и культурных проектах свет помогает донести идею, направить вни-

мание зрителя, сделать арт-объект более доступным и выразительным.

Я всегда учитываю не только эстетическую составляющую, но и такие аспекты, как бюджет проекта, логистика, сервисность оборудования и безопасность. Это необходимо для того, чтобы световое решение было не просто красивым, но и «живым», стабильным и долговечным. Мой подход строится на гармоничном сочетании художественной составляющей, архитектурного строения объекта и его социальной функции. Я создаю свет не по принципу «красоты ради красоты», а как режиссёр, который управляет вниманием, комфортом и смыслом пространства, а не только нормами освещённости.

– Как вы сочетаете творчество и технические требования при разработке светильников и инсталляций?

– В моих проектах эстетика и светотехника рождаются одновременно в рамках единого творческого замысла, а не накладываются друг на друга на разных этапах. На самом старте я формулирую не только стиль, выбор материалов и желаемый эмоциональный эффект, но и ключевые технические параметры.

Я строю систему условий, внутри которой ищю наиболее выразительное решение. Например, вместо вопроса «Какой

красивый кронштейн выбрать?» я задаю себе вопрос «Какой должен быть подвес и что именно он может нести функционально, не теряя при этом пластичности формы?».

При работе я использую комбинированные материалы и нестандартные конфигурации с точным пониманием инженерной части – ведь объект должен быть не только эстетически совершенным, но и устойчивой инженерной системой, которую легко внедрить в проект и содержать в рабочем состоянии долгое время.

Это не последовательный процесс «сначала форма, потом инженерия», а параллельный: каждое решение на уровне материала, геометрии, световой сцены заранее учитывает нормы освещённости, нагрузки, монтажные особенности и последующее обслуживание. Для меня не существует дилеммы «красиво или функционально», есть только принцип «красиво через функциональность»: каждое техническое требование становится инструментом для усиления художественного эффекта, а не его ограничением.

– Насколько важна роль освещения в формировании имиджа компании или личного бренда?

– Это один из самых сильных инструментов формирования имиджа, который часто недооценивают. Свет формирует первое впечатление о пространстве или человеке, задаёт эмоциональный тон общения, помогает считывать уровень качества, внимания к деталям и общий стиль компании или личного бренда.

Свет влияет не только на видимость объектов, но и на восприятие пространства в целом, поэтому освещение становится неотъемлемой частью коммуникации бренда. Фирменные световые решения делают пространство или образ запоминающимися. Качественно выстроенный свет считается окружающими как знак заботы о деталях и о человеке.

– Какие направления деятельности компании вы считаете наиболее перспективными и почему?

– Самое перспективное – световые инсталляции, именно за ними будущее светодизайна. Функциональный «умный» свет уже активно входит в рынок и становится стандартом. А вот световые инсталляции – это то направление, которое только начинает набирать обороты. Это возможность создать нечто по-настоящему запоминающееся, оставить яркий след в памяти людей. Ведь это уже не просто освещение – это свет как искусство.

– В чём заключаются основные принципы работы компании Modellight?

– Основной принцип работы компании Modellight – это качество. Мы опираемся

на глубокую экспертность и многолетний опыт работы на рынке. Важнейший аспект – грамотный подход к формированию команды специалистов. У нас практикуется исключительно командная работа с ориентацией на долгосрочное сотрудничество с клиентами.

«БЛАГОДАРЯ БРЕНДУ MODELLIGHT СВЕТ СТАНОВИТСЯ ВЫРАЗИТЕЛЬНЫМ ХУДОЖЕСТВЕННЫМ ИНСТРУМЕНТОМ, ФОРМИРУЮЩИМ АТМОСФЕРУ, СМЫСЛ И ЭМОЦИЮ В ПРОСТРАНСТВЕ».

– Какую роль играют экологичность и забота о здоровье в ваших световых решениях?

– Исключительно важную. Я стараюсь использовать в своих проектах только экологичные продукты для освещения. Как правило, это современные светодиоды (LED), которые не содержат ртути, в отличие от устаревших энергосберегающих ламп.

Я также отдаю предпочтение более натуральным материалам в производстве



светильников, хотя зачастую это дороже. Например, стекло дороже пластика, но у него значительно лучше светопропускная способность, оно долговечнее и экологичнее.

– Что для вас значат дополнительные проекты в рамках мультибренда Anastieshaprojekt?

– Я глубоко убеждена, что за мультибрендовой стратегией будущее бизнеса. Экономическая ситуация развивается таким образом, причём не только в нашей стране, но и во всём мире, что «держать все яйца в одной корзине» становится нерентабельно.

Все мои направления деятельности органично дополняют друг друга. Свет оказывает колоссальное влияние на наше здоровье – это залог нашей адекватной жизнедеятельности и основа для прогрессивного развития общества. Свет влияет на маркетинговые коммуникации, воздействует на все сферы жизнедеятельности человека – от инфраструктуры до искусства. Поэтому освещение очень хорошо увязывается абсолютно с любыми направлениями бизнеса: будь то ресторанный индустрия или туризм, фэшн-индустрия или театр, искусство или любая другая сфера культуры. Ведь ни одна картина не будет выглядеть выразительно и красиво без правильно выстроенного света. Свет – это фундаментальная основа жизни человека, и якладываю эту концепцию во все свои проекты.

Соответственно, когда мы реализуем благотворительные проекты через наш фонд «Перспективы, Искусство, Развитие», мы также опираемся на эту философию света. Например, мы провели конкурс «Нартский эпос», где жители Кавказа рисовали своих любимых героев по мотивам национального фольклора. Победитель конкурса будет объявлен 15 июня на Международной Кавказской неделе моды. Его герой будет реализован в виде масштабной световой фигуры. В будущем мы планируем расширить этот проект по всем регионам России.

– Расскажите о ваших ближайших планах.

– В рамках нашего благотворительного фонда мы планируем организовать уникальный мастер-класс для представителей разных поколений. Участники будут создавать светильники собственноручно под руководством профессионалов. Это будет настоящее кастомное производство уникальных арт-объектов из света. Такой проект станет объединяющим опытом для людей разных возрастов и социальных групп через творчество и работу со светом как с искусством.

Беседовал Вячеслав Колесников

«Незнание закона не освобождает от ответственности. Зато знание – запросто». Над этим афоризмом Станислава Ежи Леца можно смеяться, но в каждой шутке, как известно, только доля шутки.

Андрей Мильский – адвокат для бизнеса. Не только кандидат юридических наук, но ещё и магистр экономики. Знание экономических законов, т.е. законов, от человека не зависящих, помогает ему использовать законы, придуманные и утверждённые людьми.

Андрей Мильский:

«Право требует не громких слов, а ТОЧНЫХ формулировок и холодного разума»



«СЛАБАЯ ПОЗИЦИЯ – НЕ ПОВОД СДАВАТЬСЯ...»

– Ваш сайт открывается словами: «Я не рассказываю о практике. Я показываю результат» Давайте сегодня о результатах и поговорим, но для начала расскажите, пожалуйста, немного о себе, о вашем пути, результатом которого и стал тот факт, что сегодня вы – адвокат для бизнеса. Начнём с того, почему вы решили стать адвокатом?

– У меня семья предпринимателей – и родители, и старший брат. С детства я видел, как родители управляют бизнесом, с какими проблемами сталкиваются и как сложно приходится предпринимателям в России. Уже в школе понял, что меня тянет не к предпринимательству в классическом понимании этого слова, т.е. «купил–продал–заработал» или «создал–продал–заработал», не к продолжению семейного бизнеса. Я понял, что хочу помогать этим людям в плане взаимодействия их друг с другом в очень агрессивной среде и при их взаимодействии с государством.

Уже с малого возраста я замечал, как трудно предпринимателям и какими порой беззащитными они себя чувствуют, когда их интересы сталкиваются с интересами государства. И я понимаю, как сложно им бывает найти того, кто решит их проблемы не просто за деньги, а будет искренне понимать и бороться за их права и интересы.

– Помимо того, что вы – кандидат юридических наук, вы ещё и магистр экономики. Как возник интерес к этой сфере деятельности и насколько знание экономических законов, т.е. законов, от человека не зависящих, помогает использовать законы, придуманные и утверждённые людьми?

– Безусловно, получение экономического образования не сделало меня профессиональным бухгалтером, аналитиком и финансистом в «одном флаконе». Но, учитывая, что я часто веду экономические споры, в том числе налоговые дела, споры с брокерами, лизинговыми компани-

ями, страховые споры и дела с большим объёмом расчётов, высшее экономическое образование позволяет мне работать с такими категориями споров на высоком уровне.

«Высшее экономическое образование, помимо юридического, позволяет мне работать с экономическими спорами на высоком уровне».

– Существует устойчивое мнение, что в российских судах всё предрешено. Что судья лишь озвучивает на заседании те решения, которые уже заранее приняты наверху, а все дебаты сторон, представления доказательств, оглашения документов, вопросы и ответы – это всего лишь формальность, создающая видимость реального рассмотрения дел. Согласны ли вы с таким мнением и какие у вас есть доказательства, это ваше мнение подтверждающие?

– По поводу принятия решений наверху. Конкретно в своей области, а это арбитражные споры и суды преимущественно в городе Москве, я с такими ситуациями не сталкивался, ничего подобного не замечал. При этом я успешно вёл крупные споры, в том числе с участием Агентства по страхованию вкладов, ФНС, с крупными компаниями, которые представлены на бирже.

Да, я сталкивался иногда со «странными» судебными решениями, но они, как правило, отменяются вышестоящими судами.

Сложно отрицать, что споры с государством идут намного сложнее других, но тем не менее наша правовая система тем хороша, что у нас нет строгих прецедентов, у суда очень много усмотрения и суд реально может помочь предпринимателю, если считает его правым. Это может быть «осторожный» совет на заседании, который нужно услышать, или решение по справедливости. Суды все чаще применяют статью 10 Гражданского кодекса, которая позволяет уйти от формального

рассмотрения спора по закону и принять справедливое решение, но не стоит забывать, что понимание справедливости у судьи может сильно отличаться от ожидания сторон.

Подозрения, что всё было решено, действительно могут возникнуть у неопытного наблюдателя судебного заседания. Случаи, когда судьи выносят решения за десять секунд после удаления в совещательную комнату имеют место быть, но это скорее показывает, что суд подготовился к делу до судебного заседания. Этим в целом и отличается Московский регион от других: большая нагрузка на судью вынуждает его рассматривать дело и выносить решение очень быстро. Тем ценнее каждая секунда выступления на судебном заседании.

– И всё-таки, бывают ли ситуации, когда вы изначально понимаете, что дело безнадежное, что, как говорится, плетью обуха не перешибёшь? Как вы в таких случаях поступаете? Предупреждаете об этом клиента? Или действуете по принципу: «Видеть цель, верить в себя и не замечать препятствий». А может быть, у вас есть какие-то свои принципы? И сразу: был ли в вашей практике случай, когда дело казалось проигрышным на 100%, но вам удалось его выиграть? Если да, за счёт чего?

– Я всегда честно говорю доверителям какие перспективы дела вижу, т.е. как и чем оно скорее всего может закончиться. Не могу вспомнить ни одного такого дела, чтобы оно было безнадежным абсолютно, чтобы помочь доверителям нельзя было никак. Может быть, мне такие дела просто не попадаются. От большинства юристов я отличаюсь креативным подходом к делам. Уверен, если правильно представить обстоятельства дела и показать всё под нужным углом, получится перевернуть и ход дела.

Не буду скрывать, что с загруженностью арбитражных судов Москвы и Московской области, во-первых, критически важна судебная практика по аналогичным делам, во-вторых, можно найти единичные решения в сотне подобных негативных и акцентировать внимание на них.

Судьи – тоже люди, иногда для них первична справедливость перед законом: мы понимаем, что в споре у каждой стороны своя справедливость, но есть общепринятые, понятные нормы правоты.

Недавно у меня был спор, когда доверитель взял помещение в аренду, но передумал его использовать (открывать там магазин) и просто бросил его, причём спор был с участием государства. Через несколько лет государственный орган подал в суд с иском о взыскании арендной платы за весь период. Ожидания от спора у меня были, мягко говоря, «не очень», и доверитель об этом был предупреждён. В данном случае при кажущейся очевидности спора я смог

донести, что, во-первых, государственный орган специально затянул с подачей искового заявления, чтобы взыскать долг за несколько лет, а во-вторых, что предприниматель ошибся, но это не значит, что нужно на него вешать долг + штрафы более чем на 20 млн рублей. Суд отказал в иске государственному органу. Тот самый арбитражный суд, который принимает решения по документам.

Мой доверитель очень переживал, как пройдёт рассмотрение дела в вышестоящих судах. Оно действительно проходило очень тяжело, было много вопросов, но в итоге решение об отказе оставили в силе.

Нужно учитывать, что слабая позиция часто не повод сдаваться, а повод заключить мировое соглашение. У меня были случаи, когда предположения о перспективах спора помогали вместо похода в суд с сомнительными перспективами договориться со второй стороной.

«СПОРЫ С ГОСУДАРСТВОМ МОГУТ БЫТЬ НЕПРЕДСКАЗУЕМЫМИ»

– Вспомните, пожалуйста, ваше первое дело, которое было успешным. Что помогло вам одержать победу тогда?

– Первое моё дело было ещё в студенческие годы. Работать я начал на IV курсе, и мне, ещё совсем молодому и наивному, досталось дело о выселении гражданки, которая проживала без согласия других собственников. Дело было интересно не столько тем, что я боролся за доверителя, но и тем, что я тогда не знал, насколько значимо обычно для суда мнение по спору Прокуратуры России. В том деле прокурор дал заключение, что в иске нужно отказать, однако я так горячо выступал, настаивал, что суд в итоге разделил мою позицию и принял решение против заключения прокурора. Сейчас я понимаю, что такое бывает достаточно редко, что намного проще работать с положительными для доверителя заключениями прокурора.

– О неудачах вспоминать не принято, но всё-таки... Они тоже помогают накапливать опыт, а тактические, скажем так, поражения иногда приводят в итоге к крупным стратегическим победам. Случались ли поражения в вашей практике? Что или кто, по вашему мнению, был тому виной? И как вы оцениваете эти неудачи спустя годы?

– Однажды я вёл социальный спор. Ко мне обратился человек с инвалидностью: судебные приставы-исполнители изъяли у него автомобиль, который был ему необходим для передвижения.

У нас было три судебных дела. В первом суд поддержал нашу позицию и признал действия приставов в отношении автомобиля незаконными. Но, как это нередко бывает, в обеспечительных мерах отказал, и машину приставы оперативно реализовали.

Когда выяснилось, что авто уже продано, мы попытались вернуть его, заявив требование об истребовании у нового собственника – это был второй иск. Однако приобретатель был признан добросовестным, и, несмотря на практику по вопросу волеизъявления, в иске нам отказали.

Дальше вариантов почти не осталось, и мы с доверителем подали третий иск – к казне России о взыскании стоимости автомобиля. Первая инстанция иск удовлетворила и взыскала 2,7 млн рублей. В апелляционной инстанции приставы заявили, что сотрудник, который вёл исполнительное производство, уволился, его вина не установлена, а значит, взысканную сумму нельзя «перевыставить» конкретному должностному лицу. Апелляционный суд отменил решение и отказал в иске.

В итоге человек остался без автомобиля, но с тремя судебными актами: один подтверждает, что машину забрали незаконно, второй отказывает в компенсации её стоимости, а третий отказывает в изъятии.

Для себя я сделал вывод, что поражения бывают и что споры с государством могут быть непредсказуемыми.

– Вернёмся к тому, с чего начали, к фразе: «Я показываю результат». Какими примерами такого результата вы особо гордитесь?

– Я особенно горжусь тем, что одним из первых начал всерьёз продвигать внебанкротную субсидиарную ответственность. В жизни это выглядит просто: должник понимает, что платить не хочется, и выбирает план «спрячусь». И вот тут внебанкротная «субсидиарка» становится настоящим рабочим инструментом. Без арбитражного управляющего, без лишних затрат, быстрее и значительно экономнее для доверителя. По сути, это способ вернуть спор в реальность, где долги всё-таки платят, а не «забывают».

Из недавних дел у меня есть особый повод для гордости: мы добились первой в округе отмены по этой категории и получили одно из первых решений о привлечении. В суде округа я прямо говорил судьям: именно вы формируете практику региона, если ошибку оставить, завтра её начнут копировать как будто «так и надо». Суд услышал, решение отменили, позицию поддержали. И теперь на этот судебный акт, не побоюсь этого выражения, будет ссылаться весь округ. Для меня это и есть результат: когда ты не просто выигрываешь конкретное дело, а чуть-чуть меняешь правила игры, чтобы должникам стало сложнее делать вид, что долгов не существует.

Ещё одно дело, которое до сих пор вызывает улыбку: предприниматель из Новосибирска решила зарегистрировать на себя товарный знак известного корейского бренда косметики. Нам пришлось в суде отбивать товарный знак и буквально по

пунктам доказывать очевидное: заявительница к бренду не имеет никакого отношения, не является ни правообладателем, ни лицензиатом. В итоге товарный знак мы отстаивали, но это заняло чуть больше полутора лет, ровно столько, сколько иногда нужно, чтобы очевидное стало официальным.

И в заключение – один налоговый кейс, где в рамках одной выездной проверки мы снизили доначисления более чем на 170 млн рублей. Это тот редкий момент, когда ты выходишь из зала суда и понимаешь: мы не просто поспорили с инспекцией, мы реально спасли бизнес от удара, после которого многие уже не встают. Такие дела потом долго греют изнутри и напоминают, зачем вообще всё это.

«Судья по твоему выступлению не должен заметить ни капли сомнения в позиции».

– Кстати о налоговых спорах. Представим, что налоговая доначислила, условно, миллион, а судебные издержки и время стоят, тоже условно, два миллиона. Имеет ли смысл судиться? Или проще сказать: «Нет правды на земле» – и заплатить? Думаю, что с подобными ситуациями сталкивались или ещё столкнутся немало предпринимателей. А каков ваш взгляд на эту ситуацию?

– С налоговыми делами всегда сложно. В ситуациях неоднозначных налоговая часто предлагает сделку: например, налогоплательщик подаёт «уточнёнку», и налоговая завершает проверку без доначислений.

В таких ситуациях, о которых вы говорите, решение: идти ли в суд, если есть перспективы, или согласиться на такое предложение – может принимать только сам предприниматель. И это с учётом рисков, что сотрудник налогового органа может «ошибиться» и после «уточнёнки» последует доначисление.

Это действительно сложный и неоднозначный вопрос, особенно с учётом того, что по налоговым спорам практика для налогоплательщика из года в год становится всё хуже.

Я бы сказал, если сумма доначислений адекватна и есть устойчивая практика по вопросу, в суд идти не имеет смысла. Если же налоговый орган вместо одного экономленного налогоплательщиком рубля начисляет десять, нужно бороться, – в таких ситуациях суды могут налогоплательщика защитить.

«ЕСЛИ БЫ ВСЕ ДОГОВОРЫ СОСТАВЛЯЛ Я, У МЕНЯ БЫ НЕ БЫЛО СУДЕБНОЙ РАБОТЫ»

– Арбитражные споры, корпоративные, интеллектуальные... – спектр вашей деятельности довольно широк. Есть ли любимые направления?

– Мне нравятся корпоративные споры за их масштаб, нравятся споры с государственными органами, государственными заказчиками, так как победа в них выигрывается большой ценой. Как я говорю помощникам, нет спора сложнее, чем спор с государственным заказчиком на 100 тысяч рублей: обязательно придут три представителя, и все будут биться за каждый рубль. Такое только в спорах с участием юристов из топовых фирм можно увидеть, да и то не всегда!

Интересные дела есть в каждой категории арбитражных споров, не хочу ограничивать себя жёсткой специализацией – для меня это будет скучно.

– Врачи утверждают, что лечение важно, но профилактика – гораздо важнее. А как с этим обстоят дела в вашей сфере? Как часто представители бизнеса обращаются к вам не тогда, когда уже необходимо, скажем так, «хирургическое вмешательство», т.е. защита их интересов в суде, а на стадии, когда до суда дело можно и не доводить? Насколько в принципе важна юридическая профилактика и оказывает ли вы свои клиентам и такие услуги?

– Я часто шучу: если бы все договоры составлял я либо другие хорошие юристы, то судебной работы у меня не было бы вообще.

Подавляющее большинство судебных дел возникает из-за того, что предприниматели свои фактические договорённости не отражают в документах, это относится к любым спорам – от корпоративных до обычной поставки.

Например, заключили дополнительное соглашение об изменении адреса поставки товара с Москвы на Владивосток, но прописать увеличение сроков поставки забыли, разве что понятийно обсудили, что этот срок продлевается. Проходит год, и покупателем подаётся иск о взыскании неустойки за просрочку поставки... И в большинстве случаев такая неустойка взыскивается.

Или ещё приведу пример, когда предприниматели создают под новый бизнес юридическое лицо, пополняют расчётный счёт через займы: если все хорошо и прибыльно, то проблем не возникнет, но как только бизнес проваливается, так начинается «просуживание» этих «корпоративных» займов. Причём суды очень часто рассматривают такие дела без учёта всех обстоятельств, а по принципу «назначение платежа – займ, значит, был займ».

Я придерживаюсь принципа, что только «судебник» может написать хороший договор, так как именно ему по этому договору судиться. Юристы без судебной специализации (в большинстве случаев) обращают внимание скорее на красоту формулировок и красоту оформления договора, чем на цель, с которой он заключается.

У меня есть ряд доверителей на «абонентском обслуживании», в том числе с составлением и проверкой договоров. Но я очень не люблю эту область и стараюсь её дозировать, поскольку часто приходится заниматься согласованием договоров с крупными организациями, и возникает такое чувство, что KPI юриста у них зависит от количества внесённых им правок в договор, вне зависимости от того, нужны эти изменения в договоре или нет. Но если деятельность доверителя мне интересна и сам он импонирует как человек, я не могу ему отказать в помощи с договорами, ответами на претензии. Считаю, что это всё равно – часть юридической помощи, которую я должен оказывать, хоть и не очень её люблю.

«У БИЗНЕСА И У КОНКРЕТНОГО ЧЕЛОВЕКА ДОЛЖЕН БЫЛ ГОЛОС, КОТОРЫЙ СЛЫШАТ»

– Какие, на ваш взгляд, качества наиболее важны для успешной адвокатской деятельности?

– Учитывая, что я практикую в арбитражных судах, чаще всего я встречаю там не коллег-адвокатов, а юристов, многие из них достойные.

Перечислю самые главные качества, на мой взгляд.

Первое: не давать оценку поступкам доверителя с точки зрения морали, чтобы он не совершил, ведь человек пришёл за помощью в споре, а не за осуждением. К экономическим спорам это относится не меньше, чем к уголовным.

Второе: биться до конца. Бывают дела, когда кажется, что позиция твоя недостаточна сильна, что практика против тебя... Но судья по твоему выступлению не должен заметить ни капли сомнения в позиции! Иначе говоря, полная уверенность, что ты прав, даже если ты знаешь, что это не так. Это действительно работает.

И третье: слышать, что хочет судья от сторон. Юрист не является психологом по образованию, но он должен понимать настроение судьи, его отношение, в том числе к выступлению. Если часть доводов не вызывает отклика от судьи, их нужно корректировать или от них нужно отказываться.

Самое страшное, когда юрист начинает относиться к походам в суды как к работе, которую нужно отработать и забыть. Судами нужно жить. Даже самый маленький судебный спор имеет значение. Если че-



ловек вдохновлён, хочет победить, хочет сделать мир лучше, это видят и суды, такая речь воспринимается ими иначе.


Эти качества и отличают успешных юристов, не с точки зрения рейтингов, но с точки зрения влияния на судебный процесс.

– И в заключение вопрос, который возвращает нас к истории, о которой вы рассказали чуть выше. Ради чего вы, вообще, остаётесь в профессии, если иногда даже три судебных акта не возвращают человеку машину и главное – справедливость?

– Моя работа, по сути, про одно: чтобы у бизнеса и у конкретного человека был голос, который слышат. Иногда мы возвращаем деньги, иногда имущество, иногда хотя бы фиксируем незаконность и создаем практику, которая поможет следующему. Это не всегда выглядит как красивый финал, но это и есть результат.

И если хоть в нескольких делах удаётся защитить человека от произвола, а предпринимателя от ощущения полной беззащитности, значит, я на своём месте.

Беседовал Алексей Сокольский

A professional portrait of Ekaterina Bespalova, a woman with short, wavy, light brown hair, smiling warmly. She is wearing a black and white houndstooth patterned blazer over a dark top. Her hands are clasped under her chin, and she is wearing a ring and earrings. The background is a neutral, light gray.

**Екатерина
БЕСПАЛОВА,
МКА «М-PARTNERS»:
ВНЕШНИЙ
АДВОКАТ
В СТАТУСЕ
СОВЕТНИКА
ПЕРВОГО ЛИЦА –
ПЕРСОНАЛЬНАЯ
ЗАЩИТА ОТ
УГОЛОВНЫХ
РИСКОВ**

Сужесточением контроля со стороны государства и увеличением числа проверок всё больше компаний осознают необходимость профилактики уголовных рисков. Аудит становится элементом зрелого корпоративного управления, превентивной защитой активов и репутации бизнеса. Подробнее о важности уголовно-правового аудита, о профилактике угроз и возможностях предотвращения опасных последствий мы поговорили с управляющим партнёром МКА «M-PARTNERS» Екатериной Беспаловой.

– Екатерина, МКА «M-PARTNERS» занимается чрезвычайно важной и сложной сферой, для которой нужно иметь колоссальный опыт и компетенции. Расскажите о вашей команде.

– Действительно, у нас опытная и очень профессиональная команда, за плечами которой – годы сложной уголовной практики, защиты громких экономических и должностных дел, опыт работы в правоохранительных органах. Многие наши адвокаты имеют 15–20-летний стаж работы в соответствующих структурах, что даёт нам очевидные и сильные преимущества.

Это глубокое знание внутренней «кухни» следствия и суда, что позволяет эффективно выстраивать защиту, предвидеть действия оппонентов и находить слабые места в обвинении.

Это также умение работать с доказательствами, быстро выявить процессуальные нарушения, применять навыки допроса и анализа материалов дела с учётом реальной практики, а не только теории.

Наконец, это понимание психологии участников процесса. Знание того, как мыслят следователи, прокуроры и судьи, помогает нам выстраивать более эффективную стратегию защиты и переговоров.

– В отличие от обязательных бухгалтерских проверок, проведение уголовно-правового аудита не закреплено в законодательных нормах. Но почему он так важен сегодня?

– Уголовно-правовой аудит помогает выявить риски, связанные с имущественными преступлениями, неуплатой налогов, арестом активов и внутренними хищениями. В зависимости от сферы деятельности эти риски могут варьироваться, добавляя специфические аспекты для отраслей строительства, медицины, промышленности, производственных компаний, общественного питания и многих других.

Проведение такого аудита позволяет компаниям заранее обнаружить и минимизировать угрозы, выработать стратегию по взаимодействию с неблагонадёжными контрагентами, а также защитить свои активы и репутацию. В конечном счёте уголовно-правовой аудит становится незаменимым элементом комплексной стратегии управления рисками и обеспечивает дополнительную уверенность в стабильности и безопасности бизнеса.

– О каких рисках может идти речь?

– Это привлечение к уголовной ответственности за совершение имущественных преступлений, например, таких как мошенничество или присвоение (растрата), а также в связи с неуплатой налогов и сопутствующим уголовным составом (легализация денежных средств, полученных преступным путём, неправомерный оборот средств платежей). Кроме того, это арест активов компании, личного имущества собственника

и его близких родственников или совершение хищений внутри компании.

– В чём заключаются преимущества уголовно-правового аудита?

– Процедура позволяет заранее выявить потенциальный риск привлечения руководителя (сотрудников) к уголовной ответственности и вовремя предпринять необходимые меры; предотвратить сделки с неблагонадёжными контрагентами; убедиться в корректности первичных документов, сопровождающих сделки.

Это экономит силы и средства, исключает затраты на ликвидацию последствий визита правоохранительных органов, снижает риск попадания в их поле зрения, а в итоге укрепляет деловую репутацию и повышает доверие к бизнесу.

Хочу отметить, что уголовно-правовой аудит может быть как полным – для оценки всех рисков деятельности всей компании, так и частичным – для отдельных сделок, контрактов, взаимоотношений с контрагентами.

Действительность сегодня такова, что система часто выносит приговоры без реальной оценки доказательств защиты. Именно поэтому мы нужны бизнесу до возбуждения дела. Госконтракты, гособоронзаказ, стройка, IT, «нефтянка» – это зоны максимального риска. Если к вам пришли с обыском в 6 утра, а вы только начинаете искать адвоката, вы уже проиграли.

«УГОЛОВНОЕ ДЕЛО СЕГОДНЯ – ЭТО ВСЕГДА МИКС ИЗ НАЛОГОВОГО, КОРПОРАТИВНОГО И ИМУЩЕСТВЕННОГО ПРАВА».

– Каковы наиболее частые причины уголовных дел в отношении бизнеса?

– Исходя из практики большинство уголовных дел, в отношении бизнеса начинается не с умысла что-то нарушить, а с отсутствия системы.

Собственники искренне считают, что бухгалтер разберётся, юристы подключатся, если что, а уголовная ответственность – это история про мошенников, а не про нормальный бизнес. А на деле уголовные статьи – это как раз про системные сбои внутри компаний.

И я бы хотела акцентировать внимание на том, что уголовно-правовой аудит – это НЕ способ сокрытия улик. Мы не занимаемся интеллектуальным пособничеством. Это принципиальная позиция: ни за какие деньги мы не будем подставлять себя под уголовные риски. Наша задача – предупредить. Если мы видим, что действия уже совершены и их нельзя исправить, мы делаем всё, чтобы это не повторилось в будущем: кор-

ректируем бизнес-процессы, регламенты и чек-листы. Мы учим работать в правовом поле, а не «чистить хвосты».

– Екатерина, вы сами работали в правоохранительных органах. Насколько ваш опыт помогает вам в вашей деятельности сегодня?

– Мой прошлый опыт – это знание логики системы. Мы наперёд знаем, кого будут допрашивать, какие экспертизы назначат и как следствие будет строить обвинение. Это позволяет нам собрать контрдоводы ещё до того, как ловушка захлопнется.

И здесь подчеркну, что мне как управляющему партнёру коллегии всегда важно работать с кем-то из коллег и партнёров в тандеме. Мы все обладаем разной компетентностью, несмотря на то, что имеем опыт работы и в правоохранительных системах. Эра одиночек прошла. Уголовное дело сегодня – это всегда микс из налогового, корпоративного и имущественного права. У нас работают проектные группы, где каждый закрывает свой профиль. К тому же представьте объём работы: допросы десятков сотрудников и контрагентов. Сопровождение каждого свидетеля адвокатом – это гарантия того, что следствие получит реальную картину, а не ту, которую хочет «нарисовать».

Но, конечно же, надо понимать, что уголовно-правовой аудит бизнеса не является универсальной таблеткой, скорее страховкой, которая позволяет заранее предусмотреть потенциальные риски и принять необходимые меры.

Сегодня, уголовный аудит – это не роскошь и не статусная услуга. Это базовый инстинкт самосохранения. Если вы ведёте бизнес в России и думаете, что аудит вам не нужен, вы ещё просто не осознали объём накопленных рисков.

– Вы часто говорите, что у первого лица компании должен быть внешний юридический советник. Почему штатного юриста недостаточно?

– Штатный юрист – это правильно и эффективно для повседневной работы. Однако при возникновении уголовно-правовых рисков одного его недостаточно. Во-первых, внутренний юрист – это эксперт в договорной работе, корпоративном праве, претензионной переписке, трудовых и налоговых спорах (в рамках арбитража). Во-вторых, как уголовное право и процесс – это самостоятельная отрасль со своей логикой, сроками, процедурами и тактикой. Например, порядок заявления ходатайств, правила допроса, процедура обыска или выемки требуют специальных знаний и опыта, которые редко входят в стандартный набор корпоративного юриста. Это не хорошо и не плохо – это разные профили.

Кроме того, защита по уголовным делам – это не только знание статей Уголовного кодекса. Это владение процессуальной

тактикой: как вести себя на допросе, какие ходатайства и когда заявлять, как оспаривать изъятие документов или обыск. Важна не только правовая норма, но и порядок её применения следователем и судом.

Адвокат, специализирующийся на уголовных делах, ежедневно работает с этими инструментами. Для штатного юриста уголовная защита, как правило, является лишь смежной областью. Исключения возможны, но они не типичны.

Наконец, есть ещё один важный момент, о котором часто не задумываются. Внутренний юрист работает на юридическое лицо – на компанию. Его трудовой договор, заработная плата, служебная иерархия связывают его интересы с интересами организации.

Уголовное дело возбуждается в отношении конкретных физических лиц: директора, главного бухгалтера, руководителя отдела. Интересы компании и её сотрудников могут не совпадать. Например, для спасения бизнеса может быть выгодна позиция, которая создаёт риски для конкретного менеджера.

В такой ситуации внутренний юрист будет исходить из интересов работодателя – юридического лица. А человек, в отношении которого ведутся следственные действия, вправе рассчитывать на независимого защитника, который представляет только его личные интересы.

Адвокат, приглашённый со стороны, не состоит в трудовых отношениях с компанией. Он не подчинён генеральному директору, не зависит от премий или от угрозы увольнения. Его профессиональная обязанность – защита конкретного доверителя (руководителя, собственника или сотрудника) в рамках уголовного дела.

Такая независимость позволяет дать объективную оценку рискам, в том числе неудобную для руководства компании. Адвокат не боится сказать: «В этой ситуации ваши интересы расходятся с интересами фирмы». Это не конфликт, а нормальная профессиональная позиция, закреплённая в законе.

Таким образом, внешний адвокат не заменяет внутреннего юриста, а дополняет его там, где корпоративные компетенции перестают быть достаточными.

– Насколько для вашей коллегии важна публичность?

– Она важна не столько сама по себе, сколько для демонстрации имеющейся у нас экспертизы. Поэтому мы говорим на сложные темы: территориальная подсудность в коррупционных делах, избрание мер пресечения в экономических составах, защита репутации в корпоративных конфликтах.

По сути, каждое наше выступление или публикация – это инструмент формирования доверия. И сегодня у нас несколько десятков эксклюзивных публикаций в СМИ, каталог выступлений на крупнейших

форумах (от Петербургского международного юридического до Казанского), а наш Telegram-канал вошёл в отраслевой рейтинг. И я очень рада, что эта работа высоко оценена профессиональным сообществом. Сегодня мы присутствием во всех ключевых юридических рейтингах: «Право-300» по уголовному праву, были отмечены «Российской газетой» и «Коммерсантом». Причём в рейтинге «Российской газеты» отметились сразу 4 наших адвоката и директор по развитию коллегии, что подчёркивает командную силу, а не успех одного лидера. Для нас это было важным сигналом: выбранный путь верен.

«ВНЕШНИЙ АДВОКАТ НЕ ЗАМЕНЯЕТ ВНУТРЕННЕГО ЮРИСТА, А ДОПОЛНЯЕТ ЕГО ТАМ, ГДЕ КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРЕСТАЮТ БЫТЬ ДОСТАТОЧНЫМИ».

– Но публикации – далеко не единственный способ вашего взаимодействия с внешним миром.

– Да, с самого начала нашей деятельности мы поставили цель – стать частью правовой экосистемы. Мы понимали, что уголовная защита бизнеса – это диалог с экономической реальностью. Поэтому, помимо вступления в Гильдию российских адвокатов для профессионального обмена, мы стали резидентами «ОПОРЫ РОССИИ» и членами Московской торгово-промышленной палаты. Это не формальность. Это возможность слышать живую боль предпринимателей, обсуждать системные риски и быть на острие запросов, которые потом превращаются в наши продукты. Это же решение легло в основу нашей благотворительной и просветительской работы. Для нас участие в pro bono-проектах, включая номинацию за «Самый сложный кейс», поддержка детей с ОВЗ, авторский онлайн-курс «Уголовные риски бизнеса» – это часть профессиональной и социальной ответственности, а ещё способ общаться в тоне и помнить, ради чего мы работаем.

– Что вы можете посоветовать предпринимателю, чтобы минимизировать риски?

– Как адвокат, который занимается уголовными делами уже более 23 лет, я выделяю несколько обязательных элементов в работе.

Проверяйте партнёров. Даже если у вас хорошее первое впечатление. Даже если компанию вам порекомендовали.

Смотрите по базам, картотекам, смотрите судебную историю, анализируйте обороты, наличие штата и т.д. Помните: ошибки контрагента могут обернуться вашей уголовной ответственностью.

Документируйте всё. Мало подписать договор. Важно, чтобы исполнение совпадало с условиями, чтобы акты были подписаны, а платежи шли по логике. Любая нестыковка – шанс для следствия усмотреть фиктивность. Любые устные договорённости фиксируйте письменно (дополнительные соглашения, протоколы совещаний, деловая переписка и т.д.).

Консультируйтесь с практикующими адвокатами уже сейчас, не исключено, что позже, кроме «паллиатива», он ничем не сможет помочь. Когда к вам приходит запрос из налоговой, полиция или СК, не отвечайте сами. Не «по-дружески», не «просто расскажем, как было». Подключите адвоката, посоветуйтесь. Сегодня всё это доступно. А уж тем более если вызвали на опрос и допрос. Каждое слово – в протокол.

Всегда помните, если вы работаете в сфере государственных контрактов, гособоронзаказа или имеете отношение к иным формам государственной финансовой поддержки (субсидии, гранты, квоты, льготное кредитование и т.д.), внимание к вашей деятельности носит отдельный, особо пристальный характер!

Лучшее, что вы можете сделать для себя лично и для компании – это если вы ещё только подумали о потенциально возможных сложностях, – проводите уголовно-правовой аудит деятельности. Выявляйте с адвокатами уязвимые места, корректируйте дальнейшую работу, упреждайте любые нарушения договоров, контрактов, произвольное иди двоякое толкование ваших действий или бездействий.

– Екатерина, расскажите о планах МКА «M-PARTNERS».

– Сегодня, когда сформирован костяк команды, я вижу нашей основной задачей переход от проектного к продуктовому подходу. Мы уже интегрируем работу, не связанную напрямую с защитой в суде: аудит уголовных рисков бизнеса, построение compliance-систем, правовое сопровождение при проверках. Наша цель – предлагать клиенту не просто адвоката, «когда грянул гром», а комплексную систему безопасности.

И конечно, мы будем беречь ту атмосферу, которую создали. Наши «красавчики месяца», выездные сессии, совместные походы в театр – это не просто традиции. Это инвестиция в человеческий капитал, в ту самую команду мечты, где ценят каждого и усиливают друг друга.

Глобально я ставлю своей целью построить одну из лучших компаний в России именно в уголовной защите и превенции, которая бы длительное время могла быть флагманом юридического рынка.



**«Ляпунов Терёхин и партнёры»:
«МЫ РАБОТАЕМ
НЕ ТОЛЬКО С
ПОСЛЕДСТВИЯМИ,
НО И С ПРИЧИНАМИ
ВОЗМОЖНЫХ ПРОБЛЕМ»**



Сегодня юридический рынок переживает период, когда стандартных решений становится всё меньше, а цена стратегических ошибок всё выше. В этих условиях особенно заметны команды, которые умеют работать на опережение, глубоко погружаясь в бизнес клиента и беря на себя ответственность за результат. Именно к таким относится юридическая фирма «Ляпунов Терёхин и партнёры», которая входит в ключевые профессиональные рейтинги России: «Право-300», «Лидеры рынка юридических услуг» ИД «Коммерсантъ», «Рейтинг юристов и их компаний» «Российской газеты» и «Лидеры ПРОбанкротство». О том, как выстраивается практика, где право напрямую влияет на судьбу бизнеса, какие решения сегодня действительно работают в сложных имущественных и корпоративных конфликтах и почему партнёрская модель становится определяющей, мы поговорили со старшими партнёрами Филиппом Терёхиным и Романом Ляпуновым, а также с младшими партнёрами Анастасией Ляпуновой и Кристиной Востриковой. В центре разговора – опыт работы с кейсами, где на кону стоят активы, инвестиции и устойчивость компаний.

– Роман, Филипп, выстраивая стратегию развития юридической фирмы «Ляпунов Терёхин и партнёры», на какие принципы вы опирались изначально и какие из них в итоге стали вашим конкурентным преимуществом на рынке?

– Когда мы только начинали работать вместе, у нас не было ни офиса, ни команды, были только практика и понимание того, каким должен быть результат для клиента. Именно в тот период сформировался фундамент, на котором позже выросла юридическая фирма. Довольно быстро мы пришли к ключевому для себя принципу: в нашей профессии решает не количество проектов, а качество принятых решений и уровень доверия со стороны клиента. Поэтому мы сознательно отказались от поточной модели.

Нам было важно выстраивать отношения, в которых клиент получает не просто юридическое сопровождение, а уверенность в защите своих интересов, особенно в сложных имущественных и корпоративных конфликтах, где цена ошибки измеряется бизнесом.

Честность в оценке перспектив, глубокое погружение в задачу и готовность брать на себя сложные, нестандартные кейсы стали базой. Со временем именно это позволило нам сформировать устойчивую практику в ключевых для нас направлениях – спорах по недвижимости, корпоративных конфликтах и банкротстве.

Рынок юридических услуг во многом стандартизирован, однако в сложных ситуациях, где нет готовых решений, ключевое значение приобретают стратегическое мышление и готовность отвечать за результат. Мы всегда оценивали задачу не только с точки зрения текущего спора, но и с позиции долгосрочных интересов бизнеса клиента. Это позволило нам занять устойчивую позицию на рынке.

– Если говорить о последних значимых проектах фирмы, какие кейсы лучше всего иллюстрируют уровень экспертизы вашей команды и подход к решению нестандартных задач?

– Для нас показательны проекты, где юридическая работа напрямую влияет на судьбу бизнеса. Один из таких блоков – защита интересов собственников при изъятии недвижимости. Здесь важно выстроить работу так, чтобы клиент не просто прошёл через процедуру, а сохранил возможность полноценно вести бизнес дальше.

Другой значимый блок занимают споры, связанные с попытками признания объектов самовольными постройками и их последующим сносом. В подобных делах речь идёт как о праве собственности, так и о защите инвестиций и деловой репутации. В таких кейсах на кону стоит не только конкретное здание, но и вложенные в него инвестиции, а зачастую и весь бизнес

собственника. Наша работа в подобных ситуациях – это, по сути, защита капитала клиента.

Иногда эти проекты выходят за рамки чисто коммерческих интересов. Показательный пример – кейс галереи «Нико». В нём речь шла не только об объекте недвижимости, но и о защите музея классика советского и постсоветского искусства, а также культурного пространства, значимого для города. В таких делах особенно остро ощущается, что юридическая работа – это не просто про нормы права, а про заботу о сохранении истории, среды и смыслов. И именно такие задачи лучше всего демонстрируют наш подход: мы защищаем не формальные объекты, а ценность, которая за ними стоит.

«ЮРИДИЧЕСКАЯ РАБОТА – ЭТО НЕ ПРОСТО ПРО НОРМЫ ПРАВА, А ПРО ЗАБОТУ О СОХРАНЕНИИ ИСТОРИИ, СРЕДЫ И СМЫСЛОВ».

– Не секрет, что клиенты всё чаще выбирают не просто юристов, а партнёров по бизнесу. В чём, на ваш взгляд, проявляется именно партнёрский формат работы «Ляпунов Терёхин и партнёры»?

– Партнёрский формат начинается с глубины погружения. Мы никогда не ограничиваемся рамками конкретного запроса – нам важно понять, как устроен бизнес клиента, какие у него цели, где находятся ключевые риски и точки роста. Только в этом случае юридическое решение становится действительно эффективным.

На практике это означает, что мы работаем не только с последствиями, но и с причинами возможных проблем. Мы помогаем организовать сделки, корпоративные процессы и управление активами так, чтобы снизить риски ещё на этапе принятия решений.

Кроме того, партнёрство проявляется в ответственности за результат. Для нас принципиально важно не только выиграть конкретное дело, но и обеспечить устойчивость бизнеса клиента в долгосрочной перспективе. Поэтому мы всегда оцениваем последствия каждого шага – как юридические, так и экономические. В итоге клиент получает внешний юридический ресурс и фактически часть своей управленческой команды, которая думает в логике бизнеса, а не только права.

– Как вы уже отмечали, юридический рынок сегодня во многом стандартизи-

ван. За счёт чего вам удаётся предлагать клиентам решения, которые выходят за рамки типовых подходов?

– Стандартизация действительно есть, но она работает только в типовых ситуациях. Как только задача выходит за эти рамки, шаблоны перестают быть эффективными. Наш подход строится на сочетании фундаментальной юридической подготовки и практического опыта, накопленного за годы работы с нестандартными кейсами.

Мы много внимания уделяем анализу судебной практики и тенденциям её развития. Это позволяет реагировать на текущую ситуацию и прогнозировать, как она будет развиваться. В ряде случаев именно это даёт возможность предложить решение, которое изначально не лежит на поверхности.

Второй важный фактор – междисциплинарность. Большая часть наших проектов лежит на стыке права, экономики и управления активами. Это особенно заметно в банкротных процедурах, где важно понимать и юридическую конструкцию, и экономическую модель.

И наконец, мы не боимся отходить от привычных сценариев. Опыт показывает, что именно в сложных, нестандартных ситуациях появляется пространство для по-настоящему эффективных решений. Для нас это не исключение, а скорее зона профессионального роста.

– В каких ситуациях, по вашему опыту, особенно проявляется ценность глубокой отраслевой экспертизы? И как вы её наращиваете внутри фирмы?

– Наиболее ярко значение отраслевой экспертизы проявляется в проектах, связанных с недвижимостью, строительством и сложными имущественными спорами. В этих сферах недостаточно просто знать закон. Необходимо понимать, как устроены процессы на практике: от согласования проектной документации до взаимодействия с государственными органами.

Например, в спорах об изъятии недвижимости или признании объектов самовольными постройками невозможно работать только в правовой логике – нужно учитывать экономику проекта, его инвестиционную составляющую, технические параметры и административные процессы. Без этого невозможно выстроить эффективную стратегию защиты.

Аналогично в банкротстве: без понимания финансов, структуры задолженности и интересов кредиторов невозможно выстроить эффективную стратегию. Именно поэтому внутри фирмы мы системно развиваем практику, которая сегодня сопровождает в том числе крупных и системных кредиторов. У нас сформирована команда специалистов, и каждый углублённо работает в своей области. При этом многие проекты требуют объединения компетен-



тельный уровень уверенности. Он понимает, что его проект находится под контролем специалистов, которые несут персональную ответственность за результат.

На практике именно это во многом определяет результат дела. В сложных и нестандартных ситуациях решающее значение имеют опыт, стратегическое мышление и способность принимать взвешенные решения. Именно поэтому мы считаем принцип личного участия необходимым условием качественной юридической работы.

– Кристина, вы считаете юриспруденцию смешанной профессией. Насколько сегодня важно юристу выходить за пределы права и погружаться в смежные области?

– Юриспруденция, действительно, давно стала смешанной профессией. Юрист – это специалист в нескольких областях. Каждый успешный юрист, для того чтобы выиграть дело в судах или выстроить бизнес-процесс с юридической точки зрения, погружается в смежные области: строительство, землепользование, грузоперевозки, налоги и так далее. Если ты занимаешься банкротством, ты обязан знать азы экономики и бухгалтерского учёта. Если работаешь со строительными спорами, разбираться в технологиях: какие бывают фундаменты, что такое несущие стены и чем монолит отличается от кирпичной кладки. Иначе

эксперт или технический заказчик тебя просто переиграет на их территории.

Кроме того, знания в иных сферах деятельности помогают говорить с клиентом на одном языке, особенно когда речь идёт о бизнесе, активах и сложных проектах. Право само по себе – это каркас, но его содержание всегда формируется реальной практикой.

– Вы прошли дополнительную подготовку как строительно-технический и судебный экономический эксперт. В какой момент вы поняли, что классической юридической базы уже недостаточно? И как это изменило вашу работу в суде?

– Классической базы перестало хватать, когда я поняла: без специальных познаний я – зритель на процессе экспертов. Подготовка дала главное – возможность не просто критиковать, а ловить эксперта на его ошибках. Теперь мои спецпознания – это преимущество, которое позволяет убедить суд в другом и назначать повторные экспертизы.

– Насколько сегодня soft skills влияют на исход дела? Можно ли сказать, что умение выстраивать коммуникацию иногда важнее, чем безупречная правовая позиция?

– Софт – это не про вежливость, а про результат. Судьи – люди. Умение объяснять простыми словами, включать рапорт, вы-

ций, и именно в таких случаях возникает синергия, которая позволяет находить наиболее сильные решения.

Мы также уделяем большое внимание обучению: анализируем судебную практику, проводим внутренние разборы кейсов, привлекаем внешних экспертов. Это непрерывный процесс, потому что рынок и правоприменение постоянно меняются.

– Можно ли сказать, что личное участие партнёров в проектах остаётся вашим принципиальным отличием? Насколько это влияет на итоговый результат для клиента?

– Безусловно, личное участие партнёров остаётся одним из ключевых принципов нашей работы. Мы не рассматриваем свою роль как исключительно управленческую. Напротив, мы вовлечены в стратегически значимые проекты на всех этапах, особенно в сложных спорах, где требуется баланс между юридическим решением и бизнес-логикой.

Во-первых, именно на уровне партнёров формируется общая стратегия ведения дела, определяются подход и ключевые решения. Во-вторых, многолетний опыт позволяет быстрее увидеть риски и возможности, которые не всегда очевидны на первый взгляд. Для клиента это означает дополни-



страивать коммуникацию решают исход. И главное – софт помогает добывать знания у других специалистов (строителей, бухгалтеров и пр.), которые потом становятся твоими помощниками. Безупречная позиция без коммуникации – путь в никуда.

«ПРАВО – ЭТО КАРКАС, НО ЕГО СОДЕРЖАНИЕ ВСЕГДА ФОРМИРУЕТСЯ РЕАЛЬНОЙ ПРАКТИКОЙ».

– Анастасия, вы отмечаете, что книги для вас – это не только развитие, но и увлекательный контент. Что сегодня читает юрист, чтобы не выгореть? И есть ли место лёгкому чтению в профессиональной среде?

– Зачастую юрист целый день находится «в тексте»: законы, позиции, судебные акты, поэтому мозг перестаёт воспринимать чтение как отдых, если не сменить сам тип литературы. Поэтому да, для меня книги – это и развлечение в том числе, без этого никак. Для досуга я стараюсь выбирать книги без процессуального погружения и довольно редко читаю профессиональную литературу вне рабочих процессов.

Сейчас, например, я читаю «Клуб неправых оптимистов» Жана-Мишеля Генассия. Это книга про взросление на фоне Парижа 1960-х годов, в которой подросток Мишель случайно попадает в закрытый клуб, где собираются эмигранты из соцлагеря – люди с поломанными судьбами, но упрямо верящие в будущее.

Вообще, меня влечёт советская и постсоветская проза, например, одной из своих самых любимых книг я точно могу назвать «Дети Арбата» Анатолия Рыбакова. Но и совсем лёгким чтением я тоже не пренебрегаю. Из последнего точно могу отметить «Клуб убийств по четвергам» Ричарда Османа – лёгкий и смешной детектив про пенсионеров, расследующих убийства в доме престарелых.

Мне кажется, что в профессиональной среде есть место всему человеческому, особенно смешным и лёгким книгам. Хотя моя профессия и специализация точно не скучны, выстраивать круг интересов лишь вокруг них чревато быстрым выгоранием.

– Если отвлечься от юридической практики, какие увлечения помогают вам переключаться и сохранять баланс? И влияет ли это каким-то образом на профессиональное мышление?

– Меня лучше всего «выключают» вещи, в которых нет ни логики, ни дедлайнов.



Например, лыжи: там довольно быстро перестаёшь думать вообще и ловишь своеобразное медитативное состояние, когда голова действительно отдыхает.

Ещё сильно помогают собаки – у меня их четыре, и это такой принудительный способ возвращаться в реальность. Им абсолютно всё равно, что у тебя с судебной практикой или дедлайнами, у них свои задачи и режим, и ты под это подстраиваешься. В каком-то смысле это даже лучше любой медитации.

Ну и чтение, но именно как отдельное пространство, а не «ещё один текст, который надо освоить». Когда берёшь книгу не по работе, а просто потому, что интересно, это очень быстро возвращает ощущение нормальной жизни вне профессии.

И да, это всё влияет на мышление, хотя неочевидно. После таких переключений проще не застревать в одной логике, легче увидеть альтернативу, слабое место в позиции или просто не доводить себя до состояния, когда уже всё одинаково выглядит. В итоге это не столько про отдых, сколько про сохранение гибкости мышления.

Беседовала Алина Волкова



BOGORODSKY INDUSTRIAL PARK

ТОЧКА РОСТА ПЕРСПЕКТИВНОГО БУДУЩЕГО

КОНТАКТЫ

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

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

WWW.IP-BOGORODSK.COM
WWW.DEGA-DEVELOPMENT.RU

INFO@PARKNOGINSK.RU
INFO@DEGA-AG.COM

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

SUPROTEC

**РЕСУРСОСБЕРЕГАЮЩИЕ
РЕШЕНИЯ**



ДЛЯ ТРАНСПОРТА И ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**ДОБАВЬ
ЖИЗНИ!**



suprotec.ru



АКАДЕМИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

ШАГ В БУДУЩЕЕ

МЕЖДУНАРОДНАЯ
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ,
ОБРАЗОВАТЕЛЬНО-
КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ
КОМПАНИЯ

ШУМИЛОВА ВАЛЕНТИНА

- Основатель
- Президент Академии
- Профессор бизнес практики
- Разработчик ПО и ИИ

■ РАЗРАБОТКА, СОПРОВОЖДЕНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ ИИ В БИЗНЕС

- **СОЗДАНИЕ ИИ АГЕНТОВ**
Высокоинтеллектуальные человеко-машинные системы для управления бизнесом

- **МОЛЕКУЛА БИЗНЕСА**
Инновационная аналитическая система управления бизнесом на основе причинной аналитики и синтеза решений

- **ТЕРРАМАРКЕТ**
Цифровая платформа с системой AI агентов в сфере light industrial и быстровозводимых зданий

«Не существует правильных или неправильных решений ИИ, есть решения, которые подходят вашему бизнесу»

ОБУЧЕНИЕ –
корпоративное обучение на собственной инфраструктуре

- внедрение ИИ в бизнес
- диплом гос образца
- индивидуальное обучение
- создание ИИ агентов
- офлайн/онлайн
- 70% практикум

ИИ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ СТРОИТЕЛЬСТВА И ПРОИЗВОДСТВА
легковозводимых зданий

КОНФИГУРАТОР –
инструмент создания и расчета зданий 3D

МАГАЗИН ЗДАНИЙ –
400+ готовых проектов зданий с чертежами, 3D моделями и сметой

АНАЛИТИКА – агрегация проектов в единую систему бенчмарков

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ МЕМОРАНДУМ –
финмодель, AI аналитика, риски. Автоматическое создание разделов проектной документации



Образовательная лицензия №+Л035-01298-77-04184457

ОБЩЕСТВО
С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ШАГ В БУДУЩЕЕ»

ОГРН:
1 207 700 366 763
ИНН: 9 718 163 181
КПП: 771 801 001

Адрес: 107 564, г. Москва,
ул. Краснобогатырская,
д. 38, стр 2, эт 2,
к 17, оф 100

info@step-future.ru

8 (800) 500-75-23