



With the
support of the
CCI of Russia

RBCG

22/355
май 2026

XXIX
ПЕТЕРБУРГСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ
3-6 ИЮНЯ
2026 ГОДА

АНАСТАСИЯ
ЛИТВИНЕНКО,
«КИТБИЗ»:
**«МЫ ПЕРЕВОДИМ
СТРАТЕГИЮ ИЗ УРОВНЯ
ИДЕИ В СИСТЕМУ
ЕЖЕДНЕВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ
КОМПАНИЕЙ»**

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+

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:

Ольга Иванова, Анна Кичина

Журналисты: **Алина Волкова,**

Вячеслав Колесников

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 № 22/355 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:

Olga Ivanova, Anna Kichina

Journalists: **Alina Volkova, Vyacheslav Kolesnikov**

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. Elektrozavodskaya, 20, building 3.

Materials marked R or "ADVERTISING" are published as

advertising. The opinion of the authors does not necessarily

coincide with the editorial opinion. Reprinting of materials

and their use in any form is allowed only with the

permission of the editorial office of the publication RBG.

Materials are not reviewed and returned.

Address of the founder and publisher:

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

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

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 № 22/355 May 2026

Signed to the press: **21.05.2026**

Date of issue: **30.05.2026**

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

СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНО

- 2 АЛЕКСАНДР НОВАК:
«У НАС БОЛЬШОЙ ЗАПАС ПРОЧНОСТИ, ЭКОНОМИКА АДАПТИРУЕТСЯ К НОВЫМ ВЫЗОВАМ»
- 8 МАКСИМ РЕШЕТНИКОВ – О КЛЮЧЕВЫХ ВЫЗОВАХ
ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ
- 10 НОВОСТИ ФОРУМА
- 14 РЫНОК КОНСАЛТИНГА: УСТОЙЧИВЫЙ РОСТ И АДАПТИВНОСТЬ
- 18 ИИ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

- 20 АНАСТАСИЯ ЛИТВИНЕНКО, «КИТБИЗ»:
«МЫ ПЕРЕВОДИМ СТРАТЕГИЮ ИЗ УРОВНЯ ИДЕИ В СИСТЕМУ
ЕЖЕДНЕВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ»

СТРАТЕГИИ УСПЕХА

- 26 АЛЕКСАНДР АРОНОВ:
«ПРОФЕССИЯ ЮРИСТА ДОЛЖНА ЭВОЛЮЦИОНИРОВАТЬ,
НЕ ТЕРЯЯ ГЛУБИНЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПРАВОВОГО СУЖДЕНИЯ»
- 30 «МИКБИОТЕХ»:
РОССИЙСКАЯ ДИАГНОСТИКА НОВОГО УРОВНЯ
- 36 АЛИНА АЛИЕВА, «ЭКЛИПС»:
«СИЛЬНЫЙ ПРОЕКТ ВСЕГДА СТРОИТСЯ НА ЧЁТКОЙ СТРУКТУРЕ»
- 40 «НПА ВИРА РЕАЛТАЙМ»: ЦИФРОВОЙ СТРАЖ МАГИСТРАЛЕЙ
- 44 HARVEX: ИНЖЕНЕРИЯ ДОВЕРИЯ



RBG

После нескольких лет уверенного роста российская экономика демонстрирует снижение: по итогам I квартала 2026 г. ВВП России сократился на 0,3% в годовом выражении. И это нормальный этап, уверяет вице-премьер Александр Новак, который в правительстве курирует экономический блок: ведь экономическая динамика циклична – после периода высокого роста всегда идёт корректировка, часто сопровождаемая структурной трансформацией. Он рассказал о ключевых вызовах и возможностях для российской экономики, а также о мерах, предпринимаемых правительством для возобновления экономического роста.



Александр Новак: «У НАС БОЛЬШОЙ ЗАПАС ПРОЧНОСТИ, ЭКОНОМИКА АДАПТИРУЕТСЯ К НОВЫМ ВЫЗОВАМ»

– Наша экономика росла темпами выше 4% в год в 2023–2024 гг. Но в 2025 г. произошло резкое замедление. Данные за I квартал показывают, что экономика ушла в минус. В чём причины?

– Действительно, в 2023–2024 гг. мы имели очень высокие темпы роста. Всего за последние 3 года, включая 2025 г., в реальном выражении ВВП увеличился более чем на 10%. Это рост порядка 3,3% в год, выше среднемировых, подчеркну – заметно выше, чем средний темп за 2017–2019 гг., когда удалось достигнуть целевого ориентира для денежно-кредитной политики (ДКП).

Такой рост позволяет нам надёжно удерживать 4-е место среди крупнейших экономик мира по паритету покупательной способности. Эту позицию Россия занимает с 2021 г. Значительно сократился разрыв в подушевых доходах с развитыми странами.

При этом сейчас, в отличие от периода 2017–2019 гг., когда темп роста был в среднем 2,3% в год, экономика развивалась в условиях беспрецедентного санкционного давления. С нашего рынка ушло множество компаний из недружественных стран. Было сделано всё, чтобы усложнить нам доступ к мировым рынкам, подорвать нашу экономику. Такие действия включали заморозку активов, попытки отрезать от системы международных расчётов, прямые запреты на торговлю с Россией и оказание

услуг, ограничения на доступ к технологиям и инвестициям. В санкционных списках всё больше российских компаний из разных отраслей, а также компаний из других стран, подпавших под вторичные санкции. При этом санкции продолжают нарастать – ЕС ввёл 20 пакетов и готовит 21-й.

**«ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
ДИНАМИКА ЦИКЛИЧНА
– ПОСЛЕ ПЕРИОДА
ВЫСОКОГО РОСТА
ВСЕГДА ИДЁТ
КОРРЕКТИРОВКА, ЧАСТО
СОПРОВОЖДАЕМАЯ
СТРУКТУРНОЙ
ТРАНСФОРМАЦИЕЙ».**

В этих условиях высокие темпы роста 2023–2024 гг. были обеспечены сочетанием факторов и со стороны спроса, и со стороны предложения.

Расширяющийся спрос в условиях ухода иностранных компаний и увеличения потребности в импортозамещении создал

возможности для роста внутреннего производства практически во всех отраслях – от станкостроения до туризма. В обрабатывающей промышленности объёмы производства в 2025 г. увеличились почти на 23% по сравнению с 2022 г. В отдельных отраслях темпы были ещё выше. Например, производство компьютерной техники за 3 года выросло почти в 2 раза, готовых металлических изделий – также в 2 раза, фармацевтической продукции – на 40%, электрооборудования – почти на 30%.

Также в отраслях, работающих на оборону и безопасность, существенно выросло производство. Всё это привело к значительному спросу на рабочую силу, сокращению безработицы до исторически минимальных значений (2,2% в среднем по 2025 г.) и росту заработных плат.

Расширение производства сопровождалось столь же впечатляющим увеличением инвестиций – требовались новые мощности. Появилась потребность в перестройке экспортных потоков – выросли инвестиции в инфраструктуру. В условиях высокого спроса на рабочую силу активнее стало внедрение автоматизации и роботизации.

Эти процессы были поддержаны государством. Макроэкономическая стабильность, обеспеченная в предыдущие годы, накопленные резервы, в том числе ФНБ, позволили осуществлять бюджетную под-

держку инвестиций, промышленного производства, развития собственных технологий. Подчеркну: без сбалансированной, выверенной, в меру консервативной макрополитики 2016–2021 гг. у государства были бы гораздо более ограниченные возможности демпфировать удары, которые были нанесены по экономике в 2022 г., и расширять финансирование новых приоритетов. Правительство использовало широкий спектр инструментов: льготные кредиты, прямое бюджетное финансирование приоритетных проектов, меры таможенно-тарифного регулирования и т.д.

За последние 3 года реальные денежные доходы населения выросли на 26,1%. Рост шёл за счёт всех компонентов: оплаты труда, социальных выплат, предпринимательских доходов, доходов от собственности. Это самые высокие темпы за последние 20 лет. Рост реальных заработных плат за 3 года составил 23,9%, в том числе 4,4% в 2025 г. Бедность снизилась до минимальных исторических значений – 6,7% по результатам 2025 г.

Необходимо учитывать, что экономическая динамика циклична – после периода высокого роста всегда идёт корректировка, часто сопровождаемая структурной трансформацией. Это нормальный этап для экономики. Важно особое внимание уделять управлению рисками, чтобы смягчить последствия и обеспечить более быстрый переход к сбалансированному экономическому росту.

– А какие структурные вызовы сейчас самые значимые?

– Их несколько.

У нас сохраняются структурный дефицит кадров и ограниченность рынка труда. Как я уже отметил ранее, наряду с низкой безработицей в отдельных отраслях наблюдается дефицит кадров, при этом занятость населения достигла максимальных значений, незадействованных трудовых ресурсов практически нет. Отставание роста производительности труда от зарплаты всегда приводит к таким дисбалансам. Требуется активный переток рабочих рук на те направления, которые дадут больший вклад в ВВП. Этот процесс идёт, и он ускорился в последние пару кварталов. Но всё ещё много компаний, которые говорят, что не могут полностью обеспечить себя работниками.

Другой вызов – изменение структуры расходов бюджета. Вы знаете, что за последние годы в целом выросло финансирование образования, здравоохранения, социальной защиты, развития экономики, укрепления технологического суверенитета и, конечно, расходы на оборону, безопасность, в том числе на СВО, поддержку наших воинов и членов их семей.

Ещё один вызов – разрыв сложившихся мировых цепочек поставок товаров, услуг, движения капитала и даже рабочей силы.

Санкции, действующие с 2022 г. и введённые исключительно по политическим причинам, только разрушают доверие, делают неэффективной торговлю, снижают выгоды от масштаба производства. И порой результатом санкций является прямо обратный результат. Как сказал наш Президент ещё в 2022 г., «осознавая колоссальный объём трудностей, которые стоят перед нами, будем интенсивно и грамотно искать новые решения, эффективно использовать уже имеющиеся суверенные технологические заделы, разработки отечественных инновационных компаний». И мы последовательно это делаем. Мы укрепляем наш экономический и технологический суверенитет, чтобы меньше быть подверженными влиянию таких недружественных действий.

И ещё, конечно, умеренно жёсткая ДКП – это тоже следствие рисков. Что является платой за то, что спрос опережает предложение, и за дефицит на рынке труда? Это инфляция. В макроэкономическом смысле не так важно, на какой стороне произошёл шок: ускоренный рост спроса или замедленный рост предложения, – это всегда приводит к росту цен. Правительство и Банк России в такой ситуации действуют в рамках своих полномочий, дополняя и балансируя решения друг друга.

– Как выглядит этот баланс?

– Правительство развивает экономику предложения за счёт стимулирования производства товаров и услуг. Ведётся последовательная работа по укреплению технологического лидерства. Сегодня многие страны продолжают использовать свой контроль над финансовой, логистической, производственной и научной инфраструктурой против России. Секторы, где необходимо как можно скорее добиться независимости от иностранных решений, – это станкостроение, химическая промышленность, транспортное и энергетическое машиностроение, радиоэлектроника, авиа- и судостроение, автопром. Никто не уступит эти секторы без борьбы. Эти отрасли капиталоемкие, они требуют закупки и обслуживания сложного оборудования, а также высококлассного сырья и материалов, комплексной научной и инженерной поддержки. К тому же в них была довольно большая доля импорта на момент введения санкций – в районе 60–70%. В долгосрочной перспективе, к слову, это будет иметь строго дезинфляционный эффект. Но сейчас, конечно, в краткосрочной перспективе расходы на технологическое лидерство вносят вклад в рост расходов бюджета.

В свою очередь, Банк России регулирует ключевую ставку, значение которой влияет на спрос, на потребительскую и инвестиционную активность. Влияет на доходность многих финансовых инструментов в экономике. Цель такой политики – поддержание

годовой инфляции вблизи целевого уровня. Сейчас это 4%.

Мы в правительстве понимаем, и, конечно, Банк России также это учитывает: чем дольше сохраняются умеренно жёсткая ДКП, тем дольше будет период сдержанного роста. Но при этом мы понимаем: чем сильнее разрыв спроса и предложения, тем дольше может быть жёсткая ДКП.

– Каковы ожидания на 2026 г. и далее? Когда возобновится экономический рост? Что правительство делает для восстановления темпов роста?

– Как раз сегодня будут опубликованы сценарные условия социально-экономического развития до 2029 г. Они консервативные и по внешним параметрам, и по внутренним.

Мы ожидаем, что в 2026 г. удастся сохранить положительную динамику ВВП +0,4%. Далее будет период восстановления темпов роста от 1,4% в 2027 г. до 2,4% в 2029 г. Инфляция приблизится к 5,2% в 2026 г. и будет вблизи целевого уровня в 4% начиная с 2027 г.

Правительство ведёт системную работу по возвращению экономической динамики на траекторию устойчивого долгосрочного роста не ниже среднемировых темпов и по достижению национальных целей развития, создаёт условия, при которых ресурсы, кадры и инвестиции переходят в более производительные секторы. Происходят изменения структуры экономики, экспорта, рынка труда, социальной сферы в сторону более эффективных форм организации. Поэтому так важны улучшение условий ведения бизнеса, снижение избыточных барьеров, подготовка кадров, технологическое обновление, повышение производительности труда, повышение адресности мер социальной поддержки, «обеление» экономики.

На последнем Совете по стратегическому развитию и национальным проектам Президент поставил задачи по обеспечению таких структурных изменений в экономике. На это направлен План структурных изменений, принятый правительством в конце 2025 г.

«ПРАВИТЕЛЬСТВО
ВЕДЁТ СИСТЕМНУЮ
РАБОТУ
ПО ВОЗВРАЩЕНИЮ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ДИНАМИКИ
НА ТРАЕКТОРИЮ
УСТОЙЧИВОГО
ДОЛГОСРОЧНОГО
РОСТА».



– Давайте пройдемся по этим пунктам плана. Инвестиции – это основа текущего и будущего роста. В 2025 г. наблюдалось снижение инвестиций на 2,3%. С чем связан такой спад? Что делается для восстановления инвестиционной активности?

– Спад инвестиций в 2025 г. произошёл с очень высокого уровня. За 2021–2024 гг. инвестиции в реальном выражении выросли почти на 38%, в том числе в 2024 г. – на 8,4%, в 2023 г. – на 9,8%, т.е. сам уровень ежегодных инвестиций был крайне высок.

А в 2024–2025 гг. стоимость кредитования стала очень высокой для большинства компаний. Объём собственных средств предприятий (прибыль как источник инвестиций) вернулся к долгосрочным средним показателям, которые были ниже, чем

в 2023–2024 гг. Позитивной тенденцией стал постепенный сдвиг от банковского финансирования к выпуску облигаций – их доля в долговом финансировании выросла с 20% в 2021 г. до 24% в 2025 г. Но немногие компании готовы сделать следующий шаг – перейти от долгового к долевого финансированию, выйти на рынок капитала. В целом нам предстоит системная работа по развитию финансового рынка и рынка долгосрочных сбережений.

При этом важно, что уже начатые инвестиционные проекты не оказываются брошенными и планомерно реализуются. Это стало возможно в том числе благодаря использованию инструментов поддержки инвестиций, таких как Фабрика проектного финансирования, соглашения о защите и

поощрении капиталовложений (СЗПК), инфраструктурные бюджетные кредиты и др.

В 2026 г. ожидаем ещё инерционное продолжение снижения инвестиционной активности. Дальнейший рост возобновится с 2027 г., когда производственные возможности сравняются со спросом, низкая инфляция благотворно повлияет на уровень процентных ставок, даст пространство для дальнейшего смягчения ДКП, а также с учётом лагов станет заметен эффект от уже произошедшего смягчения.

Для восстановления роста инвестиций также крайне важны структурные меры, предпринимаемые правительством.

Во-первых, это улучшение инвестиционного климата и снижение издержек бизнеса. Здесь важны не только процедуры, сроки и стоимость прохождения инвестиционного цикла, но и обеспечение устойчивых и понятных правил игры: защита прав собственности, предсказуемость правоприменения, понятные и эффективные механизмы разрешения споров. Без этого даже при снижении ставок часть бизнеса предпочтёт сохранять ликвидность, а не заходить в длинные инвестиционные проекты.

Важный инструмент здесь – Национальная модель целевых условий ведения бизнеса, которая также является частью Плана структурных изменений. Она разработана в тесном взаимодействии с бизнесом и утверждена распоряжением правительства в конце 2025 г. Приняты дорожные карты по ключевым вопросам для бизнеса, таким как техприсоединение, налоговая отчётность, урегулирование споров, регистрационные процедуры и др., а сейчас идёт активная работа по их реализации. Также подготовлены изменения в законодательство о банкротстве, чтобы при временных трудностях сохранять работающий бизнес.

Во-вторых, изменение структуры финансирования инвестиционных проектов. Главное – стимулирование развития рынка капитала, выхода компаний на IPO. Увязка государственной поддержки, в том числе льготного кредитования, с выходом на рынок капитала.

В-третьих, внимательное отношение к инвестпрограммам крупных государственных компаний. С одной стороны, многие госкомпании являются естественными монополиями и их проблемы, в том числе сокращение спроса в условиях охлаждения экономики, транслируются на всех через тарифы. С другой – они являются якорными заказчиками, резкое изменение их инвестпрограмм может поставить под угрозу развитие многих отраслей. Поэтому необходимы тонкая балансировка тарифной политики, повышение внутренней эффективности, более тщательная оценка экономики конкретных инвестиционных проектов, отказ от фронтального наращивания мощностей и акцент на их эффективной загрузке. Оптимизация инвестиционных

программ госкомпаний важна и с точки зрения обеспечения доступа к кредитным ресурсам для всей экономики. Кредит не безграничен, и чем больше в банках кредитуются госкомпании, тем меньше заёмных средств остаётся всем остальным. Госкомпании, особенно крупнейшие, обязаны если не полностью, то преимущественно переориентироваться с банковского финансирования на рынок облигаций. Они это могут сделать в отличие от малого и среднего бизнеса, для которого банковское финансирование будет оставаться более значимым источником.

– Что будет с зарплатами, доходами, безработицей? Какие структурные изменения будут происходить на рынке труда?

– В 2026 г. ожидаем роста реальных денежных доходов населения на 1,6%. В 2027–2029 гг. темпы роста доходов увеличатся по мере ускорения экономической динамики.

Несмотря на замедление темпов роста экономики, мы прогнозируем, что безработица останется на низком уровне (в пределах 2,3–2,4%). У нас объективно ограничены трудовые ресурсы в силу демографии. До 2030 г. будет сохраняться рост численности трудоспособного населения. Основной прирост рабочей силы будет формироваться за счёт молодёжи и лиц предпенсионного возраста, у которых уровень занятости ниже. Поэтому крайне важна гибкость рынка труда в широком смысле – и своевременное высвобождение работников при спаде экономической активности, и возможности наращивания интенсивности труда (дополнительная работа за дополнительный доход), когда в этом возникает необходимость. На это направлены, в частности, поправки в трудовое законодательство, которые сейчас готовятся в Государственной Думе ко второму чтению.

Важно, что в условиях ограниченных трудовых ресурсов приоритетной задачей является рост производительности труда. Этот термин не всегда понимают правильно. Производительность труда – это не повышение его интенсивности, когда вас заставляют больше работать за те же деньги. Наоборот, рост производительности труда означает, что при тех же усилиях человек может производить больше и в конечном итоге больше получать. Она зависит не только и не столько от капиталовооружённости (количества станков), а во многом от организации производственных процессов. Поэтому рост производительности предполагает комплекс как технологических изменений, таких как роботизация и использование искусственного интеллекта, так и организационных, включая оптимизацию процессов, исключение избыточной отчётности, снятие административных барьеров.

Это тонкая работа, в которой необходимо учитывать и специфику конкретной отрасли, и даже особенности процессов на конкретных предприятиях. Поэтому отраслевые ведомства совместно с бизнесом сформировали 17 отраслевых программ повышения производительности труда и работают по ним. Особое внимание уделяем бюджетной сфере, где удерживать квалифицированные кадры в условиях конкуренции с частным сектором при имеющихся бюджетных ограничениях всё сложнее. Здесь рост производительности жизненно необходим, в том числе как основа для конкурентоспособных заработных плат.

Итогом работы по повышению гибкости рынка труда и его производительности должно стать изменение структуры занятости – перераспределение трудовых ресурсов из сфер, где требуется оптимизация занятости, в секторы, требующие притока занятых.

– Всё чаще компании жалуются, что на их продукцию нет спроса. Если рост доходов замедлится, не станет ли спрос жёстким ограничителем роста экономики? Как меняется структура спроса?

– До 2025 г. наблюдался значительный рост доходов. Рост реальных денежных доходов составил в 2023 г. 6,5%, в 2024 г. – 9,9%, в 2025 г. – 7,7%. Хотя это и рекордные значения, значительная их часть была направлена на сбережения. Норма сбережений в 2025 г. достигла 16,6% – это абсолютный рекорд за много лет. С одной стороны, сдерживание спроса не позволяет разогнаться инфляции. Однако,

с другой стороны, недостаток спроса – это препятствие развитию. Нет спроса – нет производства.

Спрос замедлится, но ограничителем долгосрочного и устойчивого роста экономики не станет. В 2026 г. мы ожидаем замедления динамики потребительской активности (суммарного оборота розничной торговли, платных услуг и общепита) в реальном выражении до +1,2% год к году после +4,0% год к году в 2025 г. Далее – постепенный рост до 3% в год. Но это всё равно высокие значения. Помимо собственно роста доходов, поддержать спрос должно и постепенное снижение ставок. Эта поддержка будет идти по нескольким каналам. Во-первых, снижение нормы сбережений, т.е. увеличение той доли текущего дохода граждан, который идёт на потребление, а не сберегается. Во-вторых, расходование части накопленных депозитов. В-третьих, увеличение потребительского кредитования. В целом потребление домашних хозяйств останется основным источником роста ВВП в 2026–2029 гг.

При этом сама структура потребления меняется под влиянием нескольких факторов: рост доходов населения, изменение относительных цен на товары, изменение потребительских предпочтений и трансформация торговли.

По ряду товаров, таких как базовые товары первой необходимости, бытовая техника, электроника, происходит насыщение рынка. По ряду других товаров есть большой потенциал для дальнейшего роста спроса. Это экономика впечатлений, включая внешний и внутренний туризм, общепит.



Одновременно меняется форма получения товаров и услуг потребителями. Начиная с 2020 г. ускоренно растёт интернет-торговля, в том числе за счёт перетока на интернет-площадки классической розницы и потребительского импорта. Только за период 2022–2024 гг. сектор интернет-торговли в целом и маркетплейсы в частности выросли более чем в 2,5 раза. Важно отметить, что развитие маркетплейсов – это не только удобство покупателя. Это и децентрализация экономического роста, возможность выхода на всероссийский рынок мелких предприятий со всей страны. Поэтому сейчас правительство уделяет большое внимание маркетплейсам. Основная задача, стоящая перед нами, – не допускать монополизацию рынка со стороны маркетплейсов, поддерживать кон-

курентцию как между платформами, так и внутри платформ между продавцами, а также защищать права потребителей.

Суммируем: сейчас спрос в ряде отраслей ниже на 20–30%, чем был на пике перегрева в 2024 г. Во-первых, пик цикла, особенно такого бурного, как в 2023–2024 гг., – это не та точка, по которой надо оценивать устойчивый структурный уровень спроса. Особенно в сферах товаров длительного пользования, недвижимости, инвестиционных товаров. Во-вторых, если бы была общая нехватка спроса в экономике, мы бы видели рост безработицы. Если этого не наблюдается, значит, работники, высвобождающиеся с производств, где спрос уменьшился, перемещаются туда, где по-прежнему наблюдается нехватка рабочих рук.

«ТРАЕКТОРИЯ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ – ЭТО БАЛАНС».

– Инфляция – это то, что непосредственно волнует людей. Удастся ли вернуть инфляцию к таргету в 4%? И нужно ли это?

– Траектория развития экономики – это баланс. Благодаря скоординированным усилиям правительства и Банка России нам удалось добиться существенного замедления инфляции до 5,6% по итогам 2025 г., в 2024 г. этот показатель составлял 9,5%. По 2026 г. ожидаем, что замедление инфляции продолжится: прогноз – 5,2% в декабре 2026 г. к декабрю 2025 г. А на таргет Банка России годовая инфляция выйдет в 2027 г. И пока мы видим, что инфляция существенно замедлилась и продолжает замедляться.

Правительство вносит свой вклад в задачу поддержания ценовой стабильности посредством усилий по поддержанию конкуренции и недопущению злоупотребления доминирующим положением отдельных продавцов, гибкой таможенно-тарифной политики, позволяющей балансировать спрос за счёт импорта при недостатке внутреннего производства.

В целом низкая инфляция – это благо для экономики, предсказуемость условий ведения бизнеса, стабильность для потребителей. Но необходимо искать баланс между экономическим ростом и инфляцией. Одинаково плохо и идти к таргету по инфляции любой ценой, в том числе ценой значительного снижения выпуска экономики, и «разгонять» экономику с риском уйти в неконтролируемый рост инфляции.

Главный критерий баланса – качество жизни наших людей. Это понимают и правительство, и Банк России. Крайности вредны, они ведут к снижению качества жизни. Год назад, в начале 2025 г., Президент поставил задачу перехода к модели сбалансированного роста с сохранением низкого уровня безработицы и поддержанием инфляции на стабильно низком уровне при условии недопущения формирования структурных дисбалансов в российской экономике. У нас налажено системное взаимодействие с Банком России, в том числе по вопросам оценки объёмов и структуры кредитования, параметров бюджетной политики, устойчивости финансового сектора и отдельных отраслей экономики.

Согласованная денежно-кредитная и налогово-бюджетная политика необходима – она помогает закрепить снижение инфляции, нормализовать финансовые условия и инфляционные ожидания и, как следствие, восстановить инвестиционную активность.





– Как повлияет на российскую экономику конфликт на Ближнем Востоке? Получим ли мы выгоды от роста мировых цен на нефть?

– Конфликт имеет как краткосрочные, так и долгосрочные последствия. Перекрытие Ормузского пролива в моменте закрыло доступ к рынку для трети мирового экспорта энергоресурсов: 35% – по нефти и 20% – по газу, более 40% экспорта побочных продуктов добычи углеводородов – серы и гелия, а также для поставок промышленных товаров с Ближнего Востока – первичных полимеров, которые используются для производства упаковки и синтетических волокон, удобрений и алюминия. Перебои в поставках сырья вызвали и вторичные эффекты. Например, производство фосфорных и сложных удобрений нельзя произвести без серы, а производство полупроводников и поддержку работоспособности аппаратов МРТ – без гелия. Из-за нехватки энергоресурсов Бангладеш и Пакистан, которые являются ключевыми поставщиками текстиля, ограничивают его производство. Всё это сказалось на мировых ценах на соответствующие товары, которые по цепочке давят и дальше: под риском рост мировых цен на продовольствие, хлопок и другие товары.

Одновременно возникают дополнительные инфляционные риски через перенос роста мировых цен на внутренний рынок. По высокорисковым товарам у нас действует выстроенный механизм балансировки между внутренним и внешним

рынком (топливо, сера, пшеница, кукуруза, удобрения, нефтепродукты). Но важно отслеживать конъюнктуру и вовремя донастраивать соответствующие механизмы.

Таким образом, сложившаяся ситуация на внешних рынках не должна рассматриваться как дополнительный источник для решения бюджетных и макроэкономических задач.

– Прогноз – это основа бюджета. Но есть и обратное влияние – параметры бюджета воздействуют на прогноз. Удастся ли сбалансировать бюджет и как бюджетная политика повлияет на экономический рост?

– Действительно, это дорога с двусторонним движением. Прогноз определяет параметры бюджета, но и бюджет влияет на темпы роста экономики. Перед правительством стоит задача балансировки бюджета с учётом снижения доходов, в основном из-за крепкого курса рубля и периода низких нефтяных цен, и роста потребности в расходах, в том числе на обеспечение обороны и безопасности. Здесь главная задача – приоритизация расходов, акцент на самых эффективных направлениях, которые дают максимальную отдачу, таких как проекты технологического лидерства. Выбор инструментов, наиболее эффективных по соотношению затраты – результат. Эта работа ведётся и продлится весь бюджетный цикл. И очень важный момент – хотел бы ещё раз подчеркнуть: все расходы, связанные с технологическим

лидерством, помимо существенного влияния на экономический рост, будут иметь строго дезинфляционный эффект в долгосрочной перспективе. Потому что снизят нашу зависимость от разрывов во внешних цепочках поставок и повысят предложение высокотехнологичной продукции внутри страны.

Балансировка бюджета – это в том числе условие последовательного смягчения ДКП, а значит, расширение возможностей для экономического роста. Чем более предсказуемой и устойчивой будет бюджетная политика, тем больше будет пространство для снижения инфляционных рисков и постепенной нормализации ставок.

– Если подвести итог – насколько велики риски для нашей экономики?

– Российская экономика успешно преодолела сложнейшие периоды: пандемию, санкционный шок 2022 г. Конечно, есть внешние и внутренние риски и вызовы. Мы рассматриваем и анализируем различные сценарии развития экономики, в том числе стресс-сценарии: что будет, если риски реализуются, – чтобы быть готовыми к разным вариантам развития событий. Но в целом у нас большой запас прочности, экономика адаптируется к новым вызовам, поэтому мы сможем преодолеть трудности и обеспечить последовательное и устойчивое экономическое развитие, рост доходов и благосостояния граждан.

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 растёт продолжительность жизни, население стареет. «А это другая демография абсолютно. Тут и пенсионные запросы, и то, как растёт 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 фармсубстанций 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 объёмы 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 чёткими 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 жёстко 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.

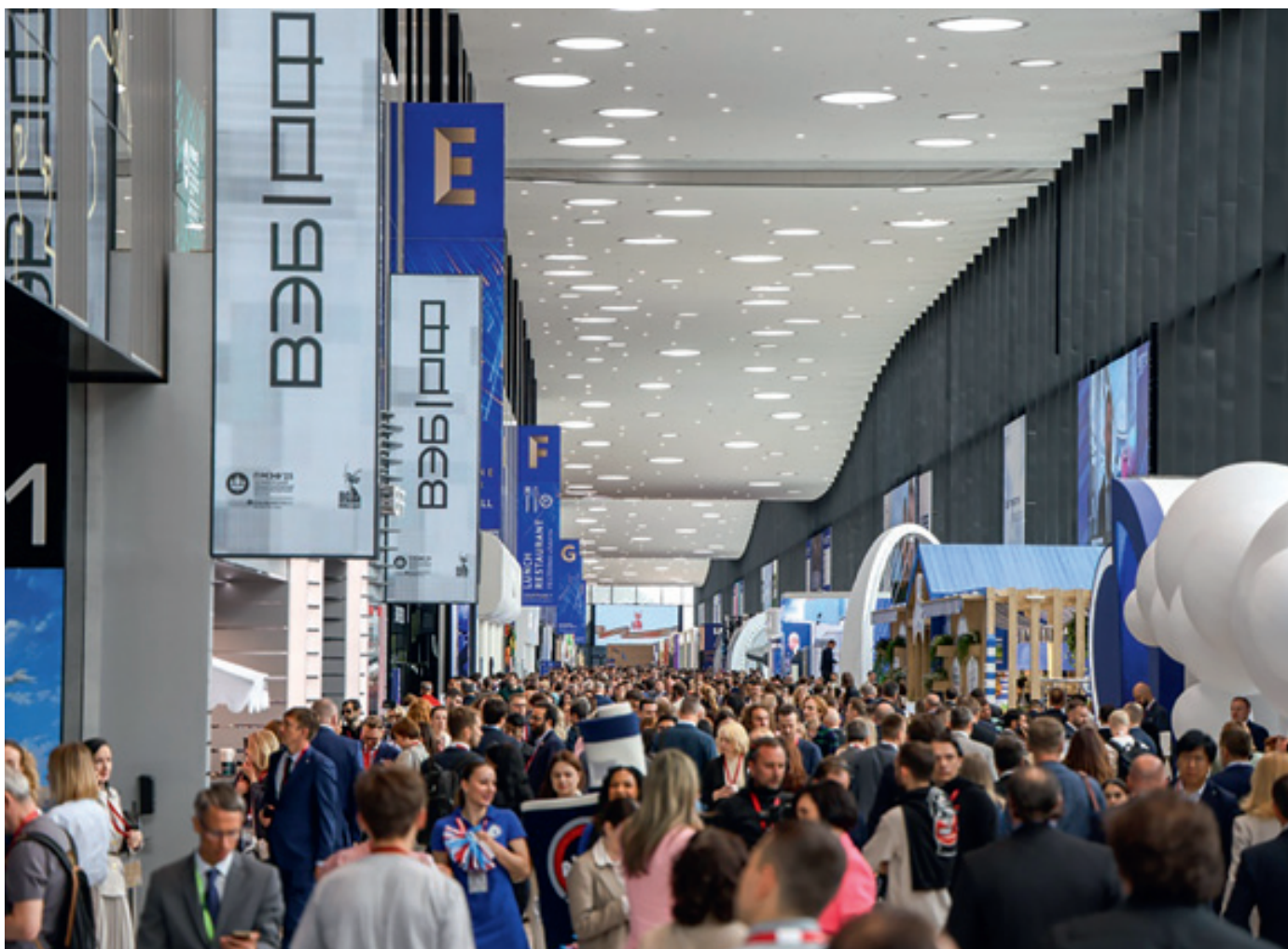
Направление «Социальная сфера в эпоху новых технологий» рассматривает роль человека в центре экономической и социальной политики. В фокусе – кадровые и демографические вызовы, миграционная политика, финансовая культура, развитие инженерного потенциала и системы образования, роль женщин в социально ответственном 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 внерејтинговых 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 «По-знаём 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.

В современных экономических реалиях профессиональный консалтинг занимает особое структурное положение: отрасль консалтинга неуклонно опережает средние темпы роста глобальной сферы услуг и всё глубже интегрируется в механизмы принятия стратегических решений на уровне корпораций, госинститутов, а также международных организаций.

В эпоху быстроменяющейся экономической среды, обострения межфирменной конкуренции и необходимости внедрения в бизнес-процессы технологических инноваций своевременное получение качественных консалтинговых услуг становится неотъемлемой частью успешной стратегии развития предприятий любого профиля и масштаба.

Это связано с тем, что мировая экономическая и политическая нестабильность существенно изменила структуру международного консалтингового рынка, а цифровая трансформация бизнес-процессов создала новые возможности и вызовы для консалтинговой индустрии. Так, компании, опирающиеся на инструменты, интегрированные с искусственным интеллектом, выполняют задачи на 25% быстрее и на 40% качественнее, при этом сокращая время на исследования и анализ до 50%, что с каждым годом лишь стимулирует спрос на технологические консалтинговые услуги. Кроме того, возрастающая сложность управленческих задач в условиях глобализации требует профессионального экспертного сопровождения.

Подробнее об этих процессах – в материале Константина Костина, д.э.н., профессора кафедры мировой экономики и международных экономических отношений, и Артёма Фридмана, аспиранта Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Рынок консалтинга: УСТОЙЧИВЫЙ РОСТ И АДАПТИВНОСТЬ



Современный этап характеризуется цифровизацией услуг, развитием IT-консалтинга и консультированием по вопросам цифровой трансформации бизнеса. Согласно данным FEACO, по состоянию на начало 2025 года именно технологический консалтинг сформировал 23,5% европейского рынка консалтинговых услуг, являясь крупнейшим сегментом по объёму выручки (за ним следует стратегический и операционный консалтинг с показателями в 20,9% и 20,3% соответственно).

Современная конъюнктура и динамика глобального рынка консалтинговых услуг

Глобальный рынок консалтинговых услуг демонстрирует устойчивый рост, несмотря на периодические экономические потрясения. Так, по прогнозам ряда аналитических компаний, объём глобального рынка консалтинговых услуг увеличится с \$371,04 млрд в 2025 году до \$388,74 млрд в 2026 году и достигнет \$490,67 млрд к 2031 году, демонстрируя среднегодовой темп роста (CAGR) в 4,77%, что может быть охарактеризовано увеличением числа инициатив по реструктуризации предприятий, усложнением глобальных бизнес-операций, расширением корпоративных IT-систем, ростом спроса на операционную эффективность, увеличением спроса на внедрение инструментов ESG-консалтинга, а также более широким использованием внешних консультационных услуг.

Говоря о региональной структуре мирового рынка консалтинговых услуг, следует отметить доминирующую роль Северной Америки и Европы.

Североамериканский регион, прежде всего США, остаётся бесспорным лидером глобальной консалтинговой индустрии. Так, к 2024 году объём рынка управленческого консалтинга в США достиг \$399,3 млрд, демонстрируя устойчивый экспансиональный рост с 2013 года, когда рынок оценивался в \$272 млрд (за десятилетие рост составил 46,8%).

Количество предприятий в индустрии управленческого консалтинга в США на начало 2025 года превысило 921,6 тыс., – исторический максимум с приростом около 37 тысяч единиц за год. В свою очередь численность действующих сотрудников в консалтинговых компаниях выросла с 1,4 млн человек в 2013 году до 2,34 млн в 2024 году, а общее число управленческих консультантов увеличилось с 540,4 тыс. в 2012 году до 893,9 тыс. в 2024 году.

Что касается прогнозного объёма консалтингового рынка европейского региона, в 2026 году он составит около \$83,95 млрд по сравнению с \$79,21 млрд в 2025 году. Консалтинговый рынок европейского региона демонстрирует позитивную дол-

госрочную динамику с кратковременным спадом в 2020 году на фоне пандемии COVID-19.

Лидеры мирового рынка

Компании «Большой четвёрки» (Deloitte, PwC, EY, KPMG) играют доминирующую роль на мировом рынке консалтинговых услуг, особенно в advisory-сегменте.

В 2025 году их совокупная выручка по всем направлениям деятельности превысила 220 млрд долларов США, показав рост в 78,37% за последнее десятилетие.

Безусловным лидером в аудиторско-консалтинговом сегменте выступает международная корпорация Deloitte, сформировавшая доход свыше 43,7 млрд долларов США в 2025 году от стратегических и операционных консалтинговых услуг, тогда как совокупная выручка составила 70,6 млрд долларов, с учётом доходов от аудиторских услуг и налогового консалтинга.

Важно отметить, что ещё в 2024 году крупнейшая в аудиторско-консалтинговом сегменте международная корпорация Deloitte реорганизовала свои бизнес-единицы, выделив направления «Strategy, Risk & Transactions» и «Technology & Transformation», что отражает стратегическую ставку на ИИ-трансформацию клиентов.

Международная сеть аудиторских и консалтинговых фирм PwC (PricewaterhouseCoopers) в 2025 году достигла совокупной выручки более 55 млрд долларов США, при этом консалтинговые услуги принесли 24,39 млрд долларов, демонстрируя рост примерно на 1 млрд долларов по сравнению с 2024 годом.

В свою очередь, международная сеть EY (Ernst&Young) в 2025 году достигла глобальной выручки более чем в 53 млрд долларов США. Более трети этой суммы пришлось на услуги по аудиту и подтверждению достоверности отчётности. Консалтинговые услуги принесли 16,4 млрд долларов, услуги по стратегии и транзакциям – также 16,4 млрд долларов.

И наконец, KPMG в 2025 году сгенерировала рекордную глобальную выручку. Только аудиторские услуги принесли 14,1 млрд долларов США, что составляет примерно треть общей выручки. Консалтинговые услуги принесли 16,4 млрд долларов, налоговые и юридические услуги – 9,3 млрд долларов.

Анализ структуры крупнейших игроков глобального рынка позволяет сформулировать ряд закономерностей: во-первых, американские компании доминируют в сегменте чистого стратегического консалтинга (все три компании MBV – американские); во-вторых, технологические провайдеры (Accenture, IBM Consulting, Capgemini) конкурируют с «Большой четвёркой» именно

в advisory-сегменте, разрушая его традиционные границы; в-третьих, высокая концентрация штаб-квартир компаний «Большой четвёрки» в Великобритании (Лондон) во многом обусловлена историческим контекстом (наследие имперского права, а также создание глобальной аудиторской традиции, которая трансформировалась в современный мультинациональный консалтинг).

В КАЧЕСТВЕ ВСЕОБЩЕЙ ТЕНДЕНЦИИ МИРОВОГО РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ ВЫСТУПАЕТ ЕГО ЦИФРОВИЗАЦИЯ.

Россия в глобальной консалтинговой экосистеме

Структура российского рынка управленческого консалтинга, сформировавшаяся к началу 2000-х годов, до февраля 2022 года в целом соответствовала мировым трендам. Так, верхний уровень консалтинга занимали компании «Большой тройки»: McKinsey, BCG и Bain, выполнявшие наиболее масштабные управленческие проекты. Значительную долю рынка контролировали консалтинговые подразделения компаний «Большой четвёрки» (PwC, EY, KPMG, Deloitte).

К компаниям второго уровня относились AT Kearney, Oliver Wyman, Roland Berger, Arthur D. Little, Accenture, тогда как крупнейшими российскими игроками являлись Strategy Partners и SBS Consulting, а также ряд небольших, часто узко специализированных компаний, работавших в нефтегазовой или телекоммуникационной сфере.

И наконец, проанализируем трансформацию российского рынка с 2022 по 2026 год. Санкционные ограничения 2022 года инициировали масштабный исход зарубежных игроков и радикальную реструктуризацию отрасли. Российские подразделения компаний «Большой четвёрки» юридически обособились от материнских структур, сохранив команды и клиентские портфели под новыми брендами. Российские офисы «Большой тройки» консолидировались в единую структуру

под наименованием «Яков и Партнёры» (на базе бывшего офиса McKinsey). Часть международных компаний второго уровня, применявших франчайзинговую модель, сохранила присутствие в России под изменёнными наименованиями.

Наибольшие доли российского консалтингового рынка по объёму выручки приходится на технологический консалтинг (IT-консалтинг), который формирует около 25% рынка, что в целом соответствует международным тенденциям; финансовый консалтинг – более 22%; технологический аудит и консалтинг в сфере товарного производства и оказания услуг – около 14%; маркетинговые исследования и стратегическое планирование – более 11%; консалтинг в сфере рекрутинга (HR) – около 5%; совокупный показатель налогового консалтинга, юридических сопровождений и оценочной деятельности – около 15% и около 8% прочих консалтинговых услуг.

РОССИЙСКИЙ РЫНОК УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА УСПЕШНО ПРОШЁЛ ПЕРИОД АДАПТАЦИИ И ДЕМОНСТРИРУЕТ ВЫСОКУЮ СТЕПЕНЬ УСТОЙЧИВОСТИ.

Вопреки первоначальным опасениям, российский рынок управленческого консалтинга продемонстрировал высокую степень устойчивости. Так, по данным «Рексофт Консалтинг», в 2024 году объём рынка вырос на 19%, достигнув 37 млрд руб. На этот результат повлияло наложение двух потоков спроса: накопленного – задач, заморозившихся в период турбулентности 2022–2023 годов, – и нового, порождённого задачами импортозамещения, нестабильностью геополитической обстановки и высокой ключевой ставкой ЦБ РФ.

Первым структурным драйвером выступает масштаб задач импортозамещения. По ряду экспертных оценок, в IT-инфраструктуре российских компаний зарубежные решения по-прежнему занимают около 75%, а на объектах критической

информационной инфраструктуры доля иностранного ПО составляет 30–40%. Замена IT-ландшафта носит характер глубокой бизнес-трансформации, требующей системной экспертизы.

Вторым ключевым драйвером является смена доминирующего заказчика: государственный сектор превращается в основного клиента консалтинговой отрасли. Государство остаётся высокоплатёжеспособным заказчиком, предоставляющим устойчивые долгосрочные проекты даже в условиях геоэкономической неопределённости, тогда как прежние барьеры в виде требований международного комплаенса утратили актуальность. При этом активизировались консалтинговые подразделения ведущих российских университетов: НИУ ВШЭ и РАНХиГС – в рамках национальной программы «Приоритет-2030». Интересно отметить, что оказание экспертных и консалтинговых услуг на уровне вуза не ограничивается его наукометрическими центрами, но при этом формируются новые кафедры, специализирующиеся на консалтинге в России (например, базовая кафедра «Яков и Партнёры» в ВШЭ и т. п.).

Третьим фактором является воздействие высокой ключевой ставки. Как уже было упомянуто, рост ключевой ставки после 2022 года фактически заморозил большинство инвестиционных проектов, переориентировав консалтинговый спрос на повышение операционной эффективности, налоговую оптимизацию, реструктуризацию бизнеса и поиск альтернативных источников финансирования. ЦБ РФ прогнозирует среднюю ключевую ставку на уровне 13,5–14,50% в 2026 году, что, несмотря на снижение по мере замедления инфляции, обеспечит сохранение спроса на антикризисные консалтинговые услуги.

Четвёртым аспектом является кадровая ситуация. Волна эмиграции 2022–2023 годов снизила потенциал отрасли, однако к 2024–2025 годам рынок начал восстанавливаться: значительная часть уехавших специалистов вернулась или перешла на гибридный формат работы.

Что касается новых перспектив роста, помимо традиционных для России секторов: металлургии, горнодобывающей промышленности, нефтегаза и нефтехимии – консалтинговый портфель расширяется за



счёт агроиндустрии, имеющей потенциал стать ключевым заказчиком (так, экспорт АПК-продукции из России превысил \$41,6 млрд в стоимостном выражении за 2025 год, за последнее десятилетие показав почти троекратный рост).

Интенсивно развивается и географическая экспансия российских консалтинговых компаний, прежде всего в страны СНГ и Средней Азии (Казахстан, Узбекистан, Армения), а также в государства расширенного БРИКС+. Практика показывает, что российские консультанты следуют за своими корпоративными клиентами, приобретающими активы в новых юрисдикциях, обеспечивая управленческое сопровождение их зарубежных операций. Так, российские Керт и Б1 оперируют на рынке Беларуси с 2022 года, а ДРТ вслед за российскими клиентами вышла на рынки Беларуси, Казахстана и Узбекистана.

По прогнозам авторов, тенденцией 2025–2026 годов выступит смещение запроса к внедренческому консалтингу: так, бизнес-заказчики ожидают не просто консультирования, а прямого операци-

онного участия консультантов в процессах трансформации. Одновременно возрастает спрос на формализацию бизнес-процессов, создание баз организационных знаний и управление институциональной памятью, что объясняется высокой текучестью кадров и необходимостью обеспечения преемственности управленческих компетенций.

**КЛЮЧЕВЫМ
СТРУКТУРНЫМ
ДРАЙВЕРОМ
ВЫСТУПАЕТ
МАСШТАБ ЗАДАЧ
ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ.**

Устойчивый рост и адаптивность

Глобальный рынок консалтинговых услуг демонстрирует устойчивый рост и адаптивность к изменяющимся экономическим условиям. Во-первых, консалтинг как профессиональная деятельность прошёл значительную эволюцию от узкоспециализированных технических консультаций конца XIX века до комплексной индустрии, охватывающей стратегический, операционный, финансовый, технологический и кадровый консалтинг. Современный консалтинг выполняет особую роль на развивающихся рынках, заполняя институциональные пустоты и обеспечивая компании доступом к знаниям, экспертизе и передовым практикам.

Во-вторых, глобальный рынок консалтинговых услуг можно охарактеризовать как достаточно концентрированный, ввиду доминирования нескольких крупных игроков, в том числе компаний «Большой четвёрки» и «Большой тройки». В свою очередь, нижние сегменты рынка (МСП, независимые консультанты и провайдеры стандартизированных услуг) достаточно фрагментированы. Как уже упоминалось выше, совокупная выручка компаний «Большой четвёрки» за 2025 год превысила 230 млрд долларов США, что несравнимо с совокупными доходами консалтинговых субъектов МСП, для которых характерны низкие цены на проекты (зачастую до \$20–60 тыс.).

В-третьих, в качестве всеобщей тенденции мирового рынка консалтинговых услуг выступает его цифровизация: так, например, технологический консалтинг занимает около четверти (23,1%) от всего европейского рынка, что делает его одним из крупнейших сегментов. В данном контексте и крупнейшие транснациональные консалтинговые корпорации, и региональные субъекты рынка инвестируют в развитие собственных цифровых компетенций и расширяют «продуктовую линейку» в части цифровой трансформации бизнеса клиентов (внедрение IoT и ИИ, инструментов Big-Data и Agile-консалтинга).

В-четвёртых, мы можем говорить о том, что российский рынок управленческого консалтинга успешно прошёл период адаптации и сформировал новую трёхуровневую структуру, состоящую из компании «Яков и Партнёры», бывших подразделений «Большой четвёрки» и региональных консалтинговых МСП. По итогам 2024 года рынок вырос на 19%, достигнув 37 млрд руб., а ключевыми заказчиками для российского консалтинга стали государственный сектор и агроиндустрия, тогда как в качестве новых географических направлений для масштабирования бизнеса выделяются страны СНГ и расширенного БРИКС+.



В среднем 7,5% работников в РФ в ближайшее время могут остаться без прежней работы из-за разворачивания применения искусственного интеллекта (ИИ), подсчитали в ФГБУ «ВНИИ труда». Наибольший риск потерять работу из-за замещения трудовых обязанностей ИИ-технологиями у служащих и специалистов среднего и высшего звена. Для адаптации рынка труда к таким изменениям эксперты считают необходимым перестраивать российскую систему образования на обучение взаимодействию с инновациями уже с ранних лет.

Эксперты подсчитали возможные потери рынка труда от внедрения ИИ-технологий



Таковы выводы исследования ВНИИ труда (научно-исследовательского института, подведомственного Минтруду), представленного на заседании круглого стола в Совете Федерации.

И.о. гендиректора института Владимир Смирнов пояснил, что в основе исследования – опрос нескольких тысяч российских компаний, внедряющих сейчас у себя подобные новые технологии. «В целом в экономике таковых порядка 5–6%, при этом большая часть сконцентрирована в оптовой торговле (13,3%), в образовании (12%) и в IT-сфере (11%)», – сказал Владимир Смирнов.

Проанализировав трудовые обязанности работников на этих предприятиях, аналитики ВНИИ спрогнозировали, с какой вероятностью занятые на таких позициях в ближайшие годы рискуют потерять работу из-за ИИ.

Для служащих критический риск замещения их трудовых обязанностей определён в наивысшие среди всех девяти начальных групп общероссийского клас-

сификатора занятий (ОКЗ) 82%, для специалистов среднего и высшего уровней – в 64 и 60%. Для руководителей показатель равен 58%, для категории «операторы и машинисты» – 57%.

Наименьшие шансы потерять работу, согласно ВНИИ труда, – у неквалифицированных рабочих (степень критического риска – 37%). Также ниже 50% показатель у квалифицированных рабочих (48%) и у работников сферы услуг и торговли (46%).

С учётом распределения групп ОКЗ по стране аналитики также просчитали возможные потери рабочих мест для регионов.

В среднем показатель составил примерно 7,5% от общего числа занятых в субъекте. Максимумы – в Амурской (8,06%), Новгородской (8,05%) и Курской областях (8%). Минимальные потери от внедрения ИИ аналитики прогнозируют в Чечне (7%). В Москве и Санкт-Петербурге показатель составит соответственно 7,87 и 7,97%. Отвечая на вопросы участников дискуссии об абсолютных цифрах таких потерь, Влади-

мир Смирнов признал, что исследователи не готовы пока их обнародовать, «чтобы не волновать общественность».

Заместитель руководителя Департамента социально-трудовых отношений и социального партнёрства Федерации независимых профсоюзов России (ФНПР) Елена Косаковская отметила, что выводы исследования в целом соответствуют данным Международной организации труда, которая ранее выпустила свой доклад на эту тему. «Однако риск безработицы существует для всех, и задача государства – вместе с социальными партнёрами разработать план действий, чтобы предотвратить катастрофические процессы на рынке труда», – сказала представитель ФНПР.

Советник старшего вице-президента Сбербанка Олег Вавилов предложил обратить внимание на зарубежный опыт внедрения ИИ в образовательные процессы, когда дети изначально учатся взаимодействовать с инновациями и вырастают уже будучи готовыми использовать их в своей профессии.

«В китайских детских садах дети общаются с роботами, в школах – осваивают алгоритмическое мышление, необходимое для работы с ИИ», – рассказал советник.

Проректор Высшей школы экономики Сергей Рошин согласился, что российское образование могло бы сильно выиграть от аналогичных занятий, подчеркнув, что в будущем речь пойдёт уже не столько о замещении работников ИИ, сколько о замещении их работниками, которые готовы активно использовать эту технологию.

Гендиректор «СоюзАтома России» Андрей Хитров между тем указал, что распространение ИИ может сопровождаться не только риском сокращения числа работников, но и ухудшением их когнитивных способностей. «Да, новые технологии надо внедрять. Но если мы передаём простейшие операции работника машине, как он дорастёт до более сложных функций?» – задался вопросом Андрей Хитров. Отметим, что схожие по смыслу «претензии» к ИИ в недавнем опросе ВШЭ высказали и учёные, отметившие, в частности, риски утраты критического мышления исследователями.

В ВШЭ изучили практику применения ИИ российскими учёными

Применение искусственного интеллекта (ИИ) позволяет учёным сократить время на выполнение технических задач, проводить сложный анализ данных и снизить финансовые издержки. Вместе с тем, как следует из опроса самих учёных, проведённого Институтом статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ, применение ИИ в науке несёт и риски, такие, в частности, как утрата критического мышления и рост числа низкокачественных научных публикаций. Согласно статданным, использование ИИ в науке в РФ пока не очень распространено: его применяют только 6,1% научных организаций и 14,8% вузов.

Эксперты ИСИЭЗ НИУ ВШЭ изучили применение технологий искусственного интеллекта в российской науке. Исследование основано на 30 экспертных интервью с ведущими учёными, представляющими разные сферы науки, типы организаций (НИИ, вузы) и регионы. Спектр заданных им вопросов – от мотивов и эффекта использования до оценки необходимости контроля использования технологии со стороны государства и ожидаемых мер поддержки.

В исследовании отмечается, что в своей работе учёные применяют как универсальные ИИ-сервисы (GigaChat, AliceGPT, ChatGPT, DeepSeek и др.), так и специализированные инструменты. Массовые сервисы помогают в работе с текстом (например, для редактирования или перевода), с поиском и систематизацией информации, а также с генерацией кода для анализа данных и создания визуализаций. Специнструменты ИИ чаще применяются в естественных и медицинских науках, например для тести-

рования лекарств и создания собственных прогностических моделей.

Как следует из статистических данных за 2024 год (более свежих пока нет), использование ИИ в российской науке по масштабу значительно отстаёт от применения этой технологии в странах Европейского союза.

Так, в РФ эту технологию использовали только 6,1% научных организаций, в ЕС – 40,3%. Ситуация с российскими вузами выглядит получше: ИИ применяли в 14,8% из них. Показатель ЕС – 30,5% (в данном случае выборка у Евростата несколько шире: учтены не только высшие заведения, но и другие организации в сфере профессиональной, научной и технической деятельности).

Почти все опрошенные экспертами ВШЭ респонденты отметили возможность сэкономить необходимое на проведение научного исследования время при делегировании ИИ-сервисам технических задач. Нередко это позволяет сократить ещё и финансовые издержки, в частности

на предварительную разметку данных, оплату труда секретарей и дополнительных лаборантов, транскрибацию аудио в текст. Также ИИ позволяет анализировать большие объёмы данных, обработка которых другими методами невозможна или требует много времени, а также помогает улучшить качество текстов на английском языке, недостаточный уровень владения которым препятствует публикационной активности российских учёных.

Вместе с тем опрошенные учёные отметили и риски применения ИИ. Главным образом это утрата критического мышления и других исследовательских навыков. Выказаны опасения и по поводу возможного увеличения количества низкокачественных научных публикаций (что среди прочего потребует их рецензирования). Отмечены также риски усиления неравенства в научной сфере (например, при финансировании) между областями, где активно разрабатываются и применяются ИИ-модели, и остальными.

Как выяснилось в ходе опросов, основной барьер для повышения использования ИИ учёными – недовольство качеством получаемых результатов и ограниченностью функциональных возможностей ИИ-сервисов. Сказывается и ограничение доступа к мировым ИИ-технологиям – во многом из-за недостатков отечественных разработок респонденты предпочитают зарубежные решения, однако с их оплатой у научных учреждений есть проблемы, вызванные санкциями.

Расширить применение ИИ в науке могли бы, видимо, меры господдержки – участники исследования говорили о необходимости финансовой помощи, например, в виде долгосрочного финансирования таких проектов, оплаты доступа к ИИ-сервисам, выделения средств на подготовку профильных специалистов.



Рынок консалтинговых услуг переживает период фундаментальной трансформации. Запрос собственника смещается от формальных стратегических рекомендаций к практическим решениям, интегрированным в операционную деятельность компании. В условиях повышенной волатильности и структурной перестройки экономики бизнес ищет партнёров, способных диагностировать проблемы и обеспечивать измеримый результат.

Анастасия Литвиненко, руководитель консалтинговой компании «КИТБИЗ», эксперт с более чем 20-летним опытом сопровождения предприятий реального сектора и руководитель Бюро по защите прав предпринимателей и инвесторов при «ОПОРЕ РОССИИ» выработала жёсткий, но честный подход: консультант не должен существовать в отрыве от операционной реальности бизнеса.

В интервью нашему изданию Анастасия Литвиненко рассуждает о том, почему цифровизация неэффективных процессов усугубляет убытки, каким образом выстраивать юридическую и финансовую архитектуру бизнеса в условиях параллельного импорта, рассказывает о системных ошибках управления, критериях оценки эффективности консалтинговых проектов и принципах формирования долгосрочного партнёрства между консультантом и клиентом.



КИТБИЗ

КОНСАЛТИНГ И ТЕХНОЛОГИИ
ДЛЯ БИЗНЕСА

Анастасия Литвиненко, «КИТБИЗ»: «МЫ ПЕРЕВОДИМ СТРАТЕГИЮ ИЗ УРОВНЯ ИДЕИ В СИСТЕМУ ЕЖЕДНЕВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ»



– Анастасия, что сегодня в российском консалтинге откровенно устарело, но продолжает продаваться клиентам как ценность?

– Если смотреть на рынок честно, в российском консалтинге устарела сама модель «советника со стороны», который продаёт стратегию, презентацию или диагностику, но не участвует в том, что происходит с бизнесом дальше.

Сегодня собственники уже не готовы платить за красивые отчёты, которые никак не меняют ситуацию внутри бизнеса, потому что главная проблема большинства компаний давно не в отсутствии идей. Идей у бизнеса много. Проблема – в отсутствии управления, прозрачной экономики и способности внедрять изменения внутри команды.

Я часто вижу ситуацию, когда в компании есть отчёты, финансовый директор, консультанты, но собственник при этом всё равно не понимает реальную экономику бизнеса и не может выйти из «операционки».

Поэтому, на мой взгляд, устарел консалтинг, который существует отдельно от реального управления. Когда консультант не работает с внедрением, не погружается в процессы, не сталкивается с сопротивлением команды, не отвечает за практический результат.

Именно поэтому рынок сейчас довольно быстро меняется. Клиенты приходят не на громкие названия и не на продажу услуг. Они приходят по репутации, по рекомендации и за людьми, которые умеют соединять стратегию, цифры и реальную операционную работу бизнеса.

– «КИТБИЗ» формирует новое представление о консалтинге. Что именно вы сознательно делаете иначе по сравнению с классическими игроками?

– Думаю, наше отличие в том, что мы смотрим на бизнес не только через юридическую задачу или отдельный запрос клиента. За годы работы я пришла к пониманию, что проблемы предпринимателей почти никогда не существуют изолированно.

Налоговый спор, корпоративный конфликт, кассовый разрыв, проблемы с договорами или претензии со стороны государства – это почти всегда следствие более глубокой системной проблемы внутри бизнеса. Возможно, на это повлиял и мой опыт работы с предпринимательским сообществом, в том числе как руководителя Бюро по защите прав предпринимателей и инвесторов при «ОПОРЕ РОССИИ». Мы регулярно видим реальные запросы бизнеса и хорошо понимаем, где компании теряют устойчивость уже на практике, а не в теории. Поэтому стараемся работать иначе по сравнению с классическим консалтингом: не просто закрыть конкретную юридическую задачу, а разобраться, почему система бизнеса вообще пришла в эту точку.

У нас в команде специалисты с практическим опытом внутри бизнеса – в праве, финансах, управлении, сопровождении производственных и торговых процессов. Именно поэтому мы смотрим глубже: как перестроить систему так, чтобы бизнес дальше мог устойчиво работать и развиваться. Именно это сегодня и формирует новое представление о консалтинге – когда консультант понимает, как решения работают внутри компании, команды и экономики предприятия.

«ОСНОВНОЙ ЗАПРОС СЕГОДНЯ – ЭТО АВТОМАТИЗАЦИЯ, РОБОТИЗАЦИЯ И ПЕРЕСТРОЙКА ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ ПОД НОВУЮ СКОРОСТЬ БИЗНЕСА».

– С какими запросами к вам сегодня приходят компании, которые уже прошли этап выживания и хотят масштабироваться?

– Я работаю с бизнесом более 20 лет и за это время участвовала практически во всех кризисах, через которые проходила экономика. Поэтому у меня уже достаточно спокойный взгляд на любые «новые эпохи». Есть мудрость, которой больше двух тысяч лет: «Ничего не ново под этим солнцем». И во многом это действительно так.

По сути, запросы бизнеса остаются прежними: как сохранить устойчивость, как расти, как не потерять управляемость при масштабировании. Меняются в основном инструменты и скорость изменений.

Например, 5 лет назад компании занимались ростом, а 2 года выживанием, а сейчас многие снова возвращаются к вопросам роста. И основной запрос, который мы видим сегодня, – это автоматизация, роботизация и перестройка внутренних процессов под новую скорость бизнеса.

Но здесь возникает важный момент: технологии сами по себе не решают проблему. Очень часто предприниматели начинают внедрять цифровые решения в хаотичную систему и в итоге автоматизируют неэффективные процессы.

Поэтому сегодня бизнесу уже недостаточно просто внедрить инструменты – компаниям важно понимать, как правильно перестроить саму систему: как юридически оформить изменения, как выстроить процессы, как перераспределить ответственность внутри компании, как снизить риски и при этом сохранить управляемость бизнеса. И главный запрос компаний, ко-

торые переходят от выживания к росту – научиться масштабироваться без потери устойчивости и управляемости.

– Многие решения, обсуждаемые на ПМЭФ, остаются на уровне стратегий. Как вы в «КИТБИЗ» переводите такие идеи в конкретные финансовые результаты для клиента?

– Многие идеи действительно остаются на уровне обсуждений, потому что между стратегией и результатом находится самая сложная часть – внедрение.

На практике недостаточно принять решение масштабироваться, автоматизироваться или перестроить продажи. Дальше начинается самая сложная часть – реальная управленческая работа: нужно менять процессы, систему учёта, зоны ответственности, финансовую модель, мотивацию сотрудников, иногда даже юридическую структуру бизнеса.

Например, компания хочет расти. Мы начинаем смотреть: выдержит ли текущая система учёта масштабирование, где возникают потери денег, как устроена дебиторская задолженность, кто принимает решения, насколько собственник завязан на ручное управление, как связаны между собой продажи, производство, финансы и логистика.

Дальше стратегия раскладывается уже на конкретные управленческие действия:

- какие показатели должны измениться;
- кто за них отвечает;
- какие процессы перестраиваются;
- что автоматизируется;
- какие риски возникают с точки зрения права, налогов и договорной структуры;
- какие цифры бизнес должен увидеть через 3, 6 или 12 месяцев.

По сути, мы переводим стратегию из уровня идеи в систему ежедневного управления компанией. И именно в этом сегодня главная проблема многих проектов: обсуждать развитие бизнес научился, а вот системно внедрять изменения внутри компании – пока нет.

– В условиях ограниченных ресурсов компании особенно внимательно считают ROI. Как вы демонстрируете клиенту экономический эффект от ваших проектов?

– В условиях ограниченных ресурсов бизнес действительно стал намного внимательнее относиться к любым расходам, в том числе к юридическому сопровождению. Поэтому сегодня предпринимателю уже недостаточно услышать, что риски снижены или структура стала правильнее. Бизнес хочет понимать конкретный эффект для компании и сроки его достижения. Именно поэтому, когда мы заходим в проект, мы изначально обсуждаем с клиентом конкретный результат и сроки его достижения.

Если речь идёт о самой актуальной задаче – о налоговой перестройке, мы оце-

ниваем потенциальные потери, доначисления, влияние на устойчивость бизнеса. Если речь идёт о перестройке договорной или корпоративной структуры, тогда мы смотрим, как это влияет на управляемость компании, защиту активов, масштабирование и снижение будущих конфликтов.

На практике экономический эффект очень часто выражается не только в прямых цифрах прибыли.

Это может быть:

- предотвращение миллионных претензий;
- снижение регуляторных рисков;
- сохранение возможности масштабирования бизнеса;
- защита активов и деловой репутации;
- сокращение потерь из-за неэффективных процессов или хаотичных управленческих решений.

Я вообще считаю, что право в современном бизнесе давно перестало быть просто обслуживающей функцией. Сегодня грамотно выстроенная юридическая система напрямую влияет на устойчивость бизнеса, его экономику и возможность роста.

«ГРАМОТНО ВЫСТРОЕННАЯ ЮРИДИЧЕСКАЯ СИСТЕМА НАПРЯМУЮ ВЛИЯЕТ НА УСТОЙЧИВОСТЬ БИЗНЕСА».

– Импортозамещение и технологическая независимость – ключевые темы ПМЭФ. В каких задачах «КИТБИЗ» приносит клиенту максимальную практическую пользу в этой повестке?

– Импортозамещение и технологическая независимость – одна из самых важных вех для бизнеса за последние годы. Но если смотреть глубже, это не только про экономику или производство. Это ещё и огромная зона отложенных юридических рисков, о которых многие компании пока даже не задумываются.

Например, сегодня рынок фактически научился работать в условиях параллельного импорта. Бизнес может привозить товары мировых брендов, и правообладатель товарного знака не может просто заблокировать поставку внутри действующей модели регулирования.

Но проблема в том, что многие уже начинают воспринимать эту ситуацию как новую постоянную реальность. Хотя юридически это, скорее, специальный режим периода ограничений. И когда международные рынки начнут постепенно откры-

ваться, часть правообладателей с высокой вероятностью начнёт возвращаться к защите своих прав, в том числе через претензионную и судебную работу.

И вот здесь начинается самое интересное: крупный бизнес уже сейчас перестраивает договорные модели, структуру поставок и систему распределения рисков на будущее. Крупные компании уже сейчас заранее просчитывают, как минимизировать потенциальные претензии, как защищать цепочку поставок, как оформлять отношения между участниками сделки и как не оставить всю ответственность на одном звене. А вот малый и средний бизнес часто живёт в логике «главное привезти товар сейчас». Без оценки того, какие последствия могут возникнуть через несколько лет.

Поэтому в этой повестке наша команда в первую очередь помогает бизнесу смотреть не только на текущую выгоду, но и на устойчивость модели в будущем. Потому что в такие переходные периоды право перестаёт быть формальностью и становится инструментом защиты бизнеса на несколько шагов вперёд.

– Где чаще всего теряются деньги в бизнесе ваших клиентов и какие решения «КИТБИЗ» позволяют вернуть эту эффективность?

– Буду откровенна: универсального решения здесь не существует. Нельзя один раз внедрить идеальную модель и навсегда решить вопрос эффективности. Бизнес всегда движется вместе со временем. Меняется рынок, потребитель, технологии, появляются новые ограничения и одновременно новые возможности. И очень часто деньги начинают теряться именно в тот момент, когда бизнес перестаёт чувствовать изменения среды.

На мой взгляд, здесь огромную роль играет собственник. Потому что стратегическое чувство времени, понимание направления рынка и способность вовремя перестраивать бизнес невозможно полностью делегировать команде. Команда может качественно реализовывать задачи, но сам вектор движения всегда задаёт собственник.

Я часто вижу ситуации, когда бизнес начинает жить по инерции: процессы выстроены, сотрудники работают, продажи ещё идут, но сама компания уже перестала адаптироваться к изменениям. Именно в этот момент сначала теряется эффективность, а потом и прибыль.

Поэтому наша задача – помогать бизнесу проходить периоды изменений устойчиво: вовремя перестраивать процессы, видеть будущие риски, адаптировать договорную и корпоративную структуру под новые условия и не допускать ситуаций, когда компания оказывается не готова к следующему этапу рынка.

– За счёт чего проекты «КИТБИЗ» дают результат там, где предыдущие попытки не сработали?

– Я не люблю делить рынок на хороших и плохих консультантов. Меня за это, кстати, иногда ругает собственная команда. Потому что каждый специалист работает в рамках своего опыта, насмотренности и компетенций.

Очень часто к нам действительно приходят компании после предыдущих консультантов. Но причина, как правило, не в том, что все остальные плохие. Обычно история начинается намного раньше. Например, бизнес приходит к нам с запросом, а я достаточно прямо говорю о реальной ситуации: о сроках, стоимости, глубине проблемы и объёме изменений, которые действительно потребуются компании. И довольно часто предпринимателю психологически проще выбрать вариант, где дешевле, быстрее или где обещают лёгкое решение. Это абсолютно понятная человеческая реакция. Особенно когда бизнес работает под серьёзной нагрузкой.

Но проблема в том, что сложные системные вопросы редко решаются поверхностно. Да, предыдущий консультант тоже даёт результат, просто иногда этот результат оказывается не тем, который действительно нужен бизнесу, или он не решает глубинную проблему компании. И спустя время предприниматель возвращается уже с другим уровнем понимания ситуации. Именно поэтому у нас с клиентами складываются очень доверительные отношения. Мы стараемся не продавать «успешный успех» и не обещать невозможного. Иногда честно сказать бизнесу правду намного сложнее, чем дать красивое обещание. Но именно это в долгу и даёт результат. Потому что устойчивость бизнеса строится на способности вовремя увидеть реальную проблему и начать системно с ней работать.

– Как вы выстраиваете работу так, чтобы изменения в компании клиента не откатывались назад после завершения проекта?

– Я не знаю ни одного консультанта, у которого после завершения проекта компания продолжала бы идеально жить по регламенту, без откатов и изменений. Бизнес – живая система, а люди всегда остаются людьми. Именно поэтому, на мой взгляд, ошибка многих проектов в том, что изменения пытаются внедрять так, будто компания – это механизм, который можно просто настроить. Но любой процесс в итоге упирается в привычки людей, во внутреннюю культуру, в мотивацию и обычное человеческое поведение. Поэтому мы изначально закладываем это в проект. Мы не строим систему в идеальном вакууме – мы сразу думаем о том, где она начнёт ломаться в реальной жизни.



Например, у нас был проект по внедрению политики конфиденциальности внутри компании. Формально можно было просто выпустить регламент и запретить сотрудникам использовать личные телефоны для рабочих коммуникаций. Но мы сразу понимали, что в реальности люди продолжат это делать, потому что так быстрее, привычнее и удобнее. Тогда мы начали выстраивать не только запрет, а систему управленческого контроля и мотивации. Для руководителей ввели KPI по фиксации нарушений. И это действительно начало работать: сотруд-

ники постепенно перестали использовать личные устройства для служебных задач.

Но дальше появился следующий риск, который мы тоже заранее прогнозировали. Руководитель привыкает к бонусу за контроль и со временем может начать уходить в избыточный контроль, давление или придирки к сотрудникам просто ради сохранения показателя. И здесь очень важно понимать: внедрение – это не точка. Система должна дальше адаптироваться вместе с поведением людей внутри бизнеса. Поэтому KPI трансформируются, меняются

показатели эффективности, корректируются процессы.

Именно это и отличает живую систему от бумажного консалтинга. Наша задача – понять, как идеальный регламент будет работать в реальной компании через полгода, год и в условиях обычной человеческой среды.

– Как выглядит идеальная модель взаимодействия «КИТБИЗ» с клиентом, при которой достигается максимальный эффект?

– Я не очень люблю слово «модель». Наверное, это связано с тем, что я человек старой школы. Для меня в основе любого сильного партнёрства всегда остаётся живое человеческое общение.

Сегодня очень многое пытаются заменить процессами, CRM-системами, регламентами и автоматизацией коммуникаций. Но мой опыт показывает: в сложных проектах человеку всё равно нужен человек. Особенно когда речь идёт о бизнесе, рисках, деньгах и принятии непростых решений.

В своё время я внимательно смотрела, как выстраивали работу крупные международные игроки – то, что раньше называли «Большой четвёркой». Несмотря на всю систему процессов, у них очень многое держалось именно на качестве человеческой коммуникации, на доверии между клиентом и командой. И эта модель работает до сих пор.

На мой взгляд, максимальный эффект достигается в том случае, когда между бизнесом и консультантом нет формального оказания услуги, а есть нормальный рабочий диалог. Когда клиент может открыто говорить о проблемах бизнеса, а консультант – честно говорить о рисках, сроках и реальной ситуации, а не продавать комфортные обещания.

Я вообще заметила, что в большинстве проектов пауза или конфликт возникают не из-за самой проблемы, а из-за отсутствия коммуникации. Как только стороны начинают нормально разговаривать и прояснять ожидания, большая часть сложностей снимается достаточно быстро. Поэтому для меня идеальное взаимодействие – это про доверие, честность, возможность говорить прямо и про совместную заинтересованность в результате бизнеса.

– С какими заблуждениями о консалтинге вы сталкиваетесь чаще всего? И как ваш подход их опровергает на практике?

– Думаю, одно из самых частых заблуждений – то, что консалтинг слишком дорогой и проще взять сотрудника в штат. И в этой мысли есть доля правды. На входе услуги консалтинга действительно часто стоят дороже одной штатной единицы. Но здесь важно понимать разницу между процессом и проектом.

Штатный сотрудник, как правило, работает внутри постоянного операционного

процесса компании. У него есть текущие задачи, внутренняя нагрузка, ограничения системы и зачастую размытые сроки изменений. Консалтинг – это всё-таки проектная работа на конкретный результат, сроки и обязательства. И за этим обычно стоит команда специалистов с разной экспертизой и практическим опытом.

Например, когда бизнес сталкивается со сложной задачей: налоговыми рисками, перестройкой структуры, масштабированием, корпоративным конфликтом или изменением бизнес-процессов – очень редко один штатный сотрудник способен закрыть всю проблематику системно. И здесь предприниматель, по сути, выбирает не между дорогим и дешёвым, а между скоростью и глубиной изменений.

При этом я всегда честно говорю клиентам: консалтинг не нужен ради самого консалтинга. Есть задачи, которые действительно лучше закрывать внутри компании силами штатной команды. Но есть ситуации, где бизнесу нужны внешний опыт, насмотренность и способность посмотреть на проблему шире внутренней операционной рутины. Именно в таких проектах консалтинг обычно даёт максимальный эффект.

– Если компания стоит перед выбором: продолжать работать как есть или заходить в трансформацию, какие аргументы в пользу второго варианта вы считаете ключевыми?

– Это почти философский вопрос: «Быть или не быть?». Потому что универсального ответа здесь не существует. Я считаю, что трансформация ради самой трансформации – очень опасная история. Сейчас это модное слово, но любая перестройка бизнеса – это всегда серьёзное вмешательство в живую систему компании. Поэтому первый вопрос, который я обычно задаю: зачем вообще нужна трансформация? Какую задачу бизнес пытается решить? Что компания хочет получить в результате?

Потому что очень часто собственник видит будущий результат в идеальной картине мира. Но между текущей точкой и этим результатом всегда находится человеческий фактор.

Готова ли команда к изменениям? Не уйдут ли ключевые сотрудники? Кто будет удерживать процессы в период перестройки? Насколько сама компания способна выдерживать внутреннее сопротивление? И вот это, на мой взгляд, один из самых недооценённых рисков. Потому что иногда бизнес планирует точечную модернизацию, а в итоге получает гораздо более глубокую перестройку всей системы управления.

При этом есть ситуации, когда оставлять как есть уже опаснее, чем менять модель работы. Особенно если рынок, технологии или регуляторная среда меняются быстрее, чем успевает адаптироваться сама компания.

Поэтому главный аргумент в пользу трансформации для меня всегда один: бизнес должен понимать не только, к чему он идёт, но и какую цену изменений он готов пройти ради этого результата.

«УСТОЙЧИВОСТЬ БИЗНЕСА НАЧИНАЕТСЯ С ВНУТРЕННЕЙ ЗРЕЛОСТИ САМОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ».

– В каких ситуациях бизнесу стоит идти к вам в первую очередь, чтобы не терять время и деньги?

– Я считаю, что бизнесу лучше прийти не в тот момент, когда проблема уже стала критической, а когда только появляется внутреннее ощущение, что что-то идёт не так. Потому что предприниматель обычно очень хорошо чувствует свой бизнес. И если у собственника возникает тревога, сомнение или понимание, что ситуацию стоит посмотреть со стороны, чаще всего проблема уже начала формироваться.

При этом я всегда спокойно отношусь к таким обращениям. За разговор денег не берём. Иногда человеку просто важно проговорить ситуацию с тем, кто умеет смотреть на бизнес системно и видеть риски на несколько шагов вперёд. Очень часто даже такой разговор меняет взгляд предпринимателя на происходящее. Появляются новые вопросы, новые мысли, понимание возможных последствий.

Более того, даже если компания не заходит в проект сразу, это всё равно помогает избежать части будущих ошибок. Потому что собственник начинает иначе смотреть на процессы внутри бизнеса, на риски и на последствия своих решений. И довольно часто спустя время такие клиенты возвращаются уже с более осознанным запросом. Не потому что им что-то «продали», а потому что бизнес сам приходит к пониманию, что проблему нужно решать системно, а не точно.

– Как за последние годы изменились отношения между бизнесом и государством и чего сегодня предпринимателям не хватает больше всего?

– Несмотря на постоянные изменения в законодательстве, я бы не сказала, что государство не видит проблемы бизнеса. Наоборот, сама скорость изменений говорит о том, что государство пытается реагировать на происходящее в экономике, регулировать новые процессы и закрывать те зоны, которых раньше просто не существовало.

Другое дело, что часто внутри этих изменений бизнес живёт в состоянии постоянной нагрузки. И предпринимателям действительно кажется, что давление становится сильнее. Но проблема здесь глубже. Долгое время рынок существовал в очень разной реальности: часть бизнеса работала полностью «в белую», а часть – в серой или в чёрной зоне. И когда государство начинает выравнивать правила игры, именно прозрачный бизнес первым ощущает рост требований, отчётности и контроля. При этом сам чёрный рынок тоже постепенно заходит в тупик, и государство сейчас фактически пытается вытеснить его из экономики. Потому что невозможно бесконечно усиливать нагрузку только на тех, кто уже работает прозрачно.

Безусловно, в законодательстве есть шероховатости. Мы сталкиваемся с этим регулярно, особенно в быстро меняющихся сферах, где регулирование не всегда успевает за реальной жизнью бизнеса. Именно поэтому сегодня так важен диалог между предпринимательским сообществом и государством.

Больше всего предпринимателям сейчас не хватает не послаблений, а предсказуемости и понятных долгосрочных правил игры. Бизнес готов адаптироваться и работать в новых условиях, если понимает логику изменений и может планировать будущее хотя бы на несколько шагов вперёд.

– Вы часто говорите о системности бизнеса. Как понять, что проблема компании уже не точечная, а говорит о более глубоком сбое в управлении?

– Если одна и та же проблема в компании начинает повторяться в разных формах – это уже почти всегда говорит о системном сбое. Например, бизнес приходит с запросом о кассовом разрыве, а в процессе выясняется, что проблема не в деньгах как таковых. Дальше начинает раскрываться вся цепочка: продажи существуют отдельно от производства, собственник принимает решения в ручном режиме, отчётность собирается постфактум, ответственность размыта, а часть процессов вообще держится на одном человеке.

Или компания считает, что у неё проблема с сотрудниками, а по факту выясняется, что внутри нет понятной системы управления, коммуникации и распределения ответственности.

Бизнес – это живая система. И если где-то регулярно возникает сбой, значит, проблема обычно находится гораздо глубже, чем кажется на первом уровне.

Самая опасная ситуация – когда компания начинает постоянно «тушить пожары». Сегодня одна проблема, завтра другая, потом третья. И при этом собственнику кажется, что это отдельные случайности. Хотя на самом деле система уже давно показывает, что работает на пределе или перестала успевать за изменениями рынка.

Системность как раз и заключается в том, чтобы смотреть не только на саму проблему, а на причины, почему бизнес вообще пришёл в эту точку. Потому что очень часто юридические, финансовые или операционные сложности – это уже последствия более глубоких управленческих процессов внутри компании.

– Анастасия, какой главный вывод о бизнесе и людях вы сделали за более чем 20 лет работы в кризисах и трансформациях?

– Главный вывод: в бизнесе компании почти никогда не ломают сами кризисы – компании чаще ломают иллюзии. Иллюзия, что рынок всегда будет расти; иллюзия, что «и так работает»; иллюзия, что проблему можно не замечать ещё какое-то время.

За более чем 20 лет я видела очень разные периоды: кризисы, резкие изменения законодательства, перестройку рынков, смену правил игры, трансформацию целых отраслей. И каждый раз выживали не обязательно самые большие или самые богатые. Выживали те, кто сохранял гибкость мышления и не боялся вовремя смотреть правде в глаза.

Очень показательный пример – Nokia. В какой-то момент компания была абсолютным лидером рынка мобильных телефонов. Казалось, что их позиции невозможно поколебать. Но мир начал меняться: смартфоны, экосистемы, новая логика потребления технологий. А компания слишком долго продолжала жить в старой модели восприятия рынка. И в какой-то момент рынок просто ушёл вперёд без них.

Мне кажется, это очень важный урок для любого бизнеса: опасно не изменение рынка, опасно слишком долго убеждать себя, что изменения тебя не коснутся.

А ещё я поняла, что бизнес всегда строят люди. Не регламенты, не стратегии и не красивые презентации. Именно люди определяют, сможет ли компания пройти сложный период или нет. При этом человеку нужен человек. И поэтому за все эти годы я так и не поверила в полностью безличный бизнес. В конечном итоге всё держится на доверии, способности договаривать, договариваться, брать ответственность и выдерживать сложные решения.

И ещё одна вещь, которую я очень чётко поняла: любой бизнес со временем становится похож на своего собственника. На его мышление, отношение к людям, к ответственности, к изменениям и к самому себе. Поэтому устойчивость бизнеса, как ни странно, начинается не с финансовой модели и не с документов. Она начинается с внутренней зрелости самого предпринимателя.

Беседовала Алина Волкова





Александр Аронов:
«Профессия
юриста должна
эволюционировать,
не теряя глубины
человеческого
правового суждения»

Всё активнее искусственный интеллект входит в профессиональную среду, но именно юридическая отрасль остаётся одной из самых чувствительных к вопросам ответственности, этики и доверия. Где проходит граница между технологическим помощником и профессиональным правовым суждением? Может ли ИИ стать полноценным инструментом адвоката в сложных корпоративных и уголовных делах? И как изменится сама юридическая профессия в ближайшие годы? Ведущий адвокат и управляющий партнёр МКА «Аронов и Партнёры» Александр Аронов рассказывает в интервью нашему изданию о создании ИИ-платформы «Агата», трансформации юридической практики, рисках цифровизации и о том, почему в эпоху искусственного интеллекта ценность глубокого профессионального мышления только возрастает.

– Александр Владимирович, как вы пришли к идее применения ИИ-технологий в юридической практике и что для вас означает проект Агата – технологически и стратегически?

– Идея возникла не из абстрактного интереса к технологиям, а из конкретных профессиональных наблюдений. На протяжении многих лет практики я видел, как значительная часть времени опытных юристов уходит на задачи, которые при наличии правильных инструментов можно было бы структурировать значительно эффективнее.

Юридическая работа, особенно в сложных корпоративных и уголовных делах, превращается в то, что можно назвать «ручной археологией»: информация разбросана по папкам, PDF-файлам, переписке и различным системам хранения. Поиск и первичный анализ ложатся на юриста как механическая, а не как интел-

лектуальная задача. При этом именно в условиях дедлайнов и информационной перегрузки возрастает риск ошибок: сослаться на неактуальную версию документа, не заметить противоречие между материалами, применить норму без учёта полного контекста дела.

Мы работали с командой Agentic Lab – компанией, специализирующейся на создании ИИ-решений для бизнеса на собственной агентной платформе, и в диалоге между их технологической экспертизой и нашей ежедневной практикой сформировалась концепция нового рабочего места юриста, переосмысленного с учётом новых возможностей, которые открывает для нас искусственный интеллект.

Подчеркну, что идея формировалась совместно, из понимания реальной проблемы, которую я наблюдаю в работе каждый день, с одной стороны, и из адекватной оценки возможностей и прикладной ценности искусственного интеллекта, с другой.

МКА «Аронов и Партнёры» выступила партнёром и тестовой площадкой проекта: мы применяем Агату в реальных делах, предоставляем профессиональную обратную связь и участвуем в формировании требований к системе. Наш совместный проект – честное и взаимовыгодное партнёрство: разработчики получают живую практику, а мы – инструмент, который проектируется под нужды профессиональных юристов.

Технологически это рабочее место с ИИ-ассистентом, которое объединяет документы, факты и правовые источники в единый проверяемый контекст. Система структурирует материалы дела – выделяет ключевые сущности и взаимосвязи: участников, договоры, объекты, события, платежи, нарушения, а также формирует хронологию и отвечает на вопросы юриста, помогая выстроить сильную, основанную на фактах позицию.

Принципиально важно, что каждый ответ системы сопровождается ссылкой на источник – документ, страницу или конкретный фрагмент. Юрист не просто получает вывод – он может его немедленно проверить. В настоящее время мы также работаем над развитием функционала анализа нормативно-правовой базы, интеграцией с ключевыми судебными платформами, внедрением инструментов управленческого уровня и прочее.

Стратегически же Агата – это нечто большее. Это заявление о том, что юридическая профессия способна и обязана развиваться и эволюционировать, не теряя при этом своей главной ценности – глубины человеческого правового суждения.

МКА «Аронов и Партнёры» всегда позиционировала себя как коллегия, умеющая находить сложные, нетиповые решения. Агата органично вписывается в эту фило-

софию: это не замена профессионального мышления, а его усиление.

– В какой степени Агата уже заменяет человеческий труд в вашей коллегии и где вы считаете, что ИИ ещё не должен вмешиваться?

– Агата не замещает адвоката – она освобождает его для того, чтобы быть адвокатом в полном смысле слова. На сегодняшний день система берёт на себя сборку единого контекста по делу, структурирование материалов, навигацию по большим массивам документации, подготовку рабочих аналитических инструментов: сводок, таблиц фактов, перечней рисков и несоответствий.

Что касается границ – для меня здесь есть чёткое разграничение между участием и решением. ИИ может и должен помогать в подготовке: структурировать данные, собирать доказательную базу, формировать аналитику, которая ложится в основу позиции. Но принимать решение: стратегическое, процессуальное, этическое – всегда будет человек.

Агата – не финальная инстанция, она – помощник: профессиональный, быстрый, но никогда не автономный. В уголовных делах, где на кону стоит свобода человека, это особенно важно: ответственность неделима, и она всегда остаётся за адвокатом.

Именно такой подход мы закладываем в развитие Агаты. Продукт создаётся с уважением к профессиональным ограничениям, а не вопреки им. ИИ – это инструмент усиления. Скальпель не заменяет хирурга, но хирург без хорошего скальпеля работает хуже.

– Есть ли особенности урегулирования трудовых споров с применением ИИ и какая роль адвоката остаётся ключевой?

– Трудовые споры – это та категория дел, где эмоциональный и человеческий контекст особенно значим. Работник, которого незаконно уволили, или работодатель, столкнувшийся с необоснованными требованиями, – это всегда живые люди с реальными интересами и нередко с острым переживанием несправедливости.

В части аналитической поддержки Агата здесь действительно эффективна: система структурирует переписку, приказы, трудовые договоры, дополнительные соглашения и иные материалы в единый контекст дела, выстраивает хронологию событий, помогает быстро найти нужный фрагмент с точной ссылкой на источник. Это существенно повышает качество подготовки, особенно в делах, где доказательная база рассредоточена по большому числу различных документов.

При этом роль адвоката в трудовых спорах остаётся принципиальной в нескольких аспектах: во-первых, в понимании фактических обстоятельств дела, которые

редко укладываются в стандартные шаблоны; во-вторых, в выработке переговорной стратегии – значительная часть трудовых споров оптимально разрешается до суда; в-третьих, в защите доверителя от давления, которое в трудовых конфликтах нередко носит неформальный характер. Всё это – зона исключительной человеческой компетенции.

– Были ли случаи, когда Агата позволила радикально сократить время работы или повлияла на формирование позиции по делу?

– В силу профессиональной этики и требований адвокатской тайны я воздержусь от детализации конкретных дел, однако могу обозначить общие наблюдения.

Наиболее ощутимый эффект Агата принесла в работе с массивами данных. В частности, мы активно используем Агату для подрядных споров, которые часто сопровождаются значительными объёмами относящихся к делу документов и могут достигать десятков тысяч страниц, в которых человеку очень легко потеряться.

Если взять длительность ведения дела целиком, только поиск подходящих материалов совокупно может занимать дни, а их аналитика и структурирование – недели. С Агатой мы последовательно сокращаем эти процессы до часов и минут.

Приведу показательный пример: мы сравнили, сколько времени ушло на подготовку хронологии по одному из сложных подрядных споров у нашей команды и сколько – у Агаты. Команда потратила на это неделю. Агата – 15 минут. Само собой, материалы, подготовленные Агатой, были позже вычитаны командой, все факты проверены, но в любом случае экономия – почти неделя работы.

Что касается нетривиальных гипотез – как уже было сказано выше, мы уверены, что гипотезы, позиция по делу – это в первую и главную очередь работа адвоката. ИИ в нашем представлении – это ассистент, помогающий в формировании позиции и структурировании аналитики. Поэтому я могу ответить на вопрос так: не важно, предложила ли Агата нетривиальные гипотезы; важно, помогла ли Агата сформировать такие гипотезы адвокату. А это мы видим в действии каждый день.

– Как вы оцениваете риски, связанные с использованием ИИ-ассистентов в контексте адвокатской тайны, этических стандартов и профессиональной ответственности? Какие этические ограничения необходимы при применении ИИ в сложных уголовных и корпоративных делах?

– Это, пожалуй, самый важный вопрос из всех, что можно задать об ИИ в юриспруденции. И я рад, что его задают на ПМЮФ – именно здесь должны формироваться стандарты.

АГАТА НЕ ЗАМЕЩАЕТ АДВОКАТА – ОНА ОСВОБОЖДАЕТ ЕГО ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ БЫТЬ АДВОКАТОМ В ПОЛНОМ СМЫСЛЕ СЛОВА.

Риски реальны и их необходимо называть прямо.

Первое – риск нарушения адвокатской тайны при использовании зарубежных облачных систем: данные доверителя не должны покидать страну, должны находиться в контролируемом периметре. Именно поэтому для коллегий и юридических департаментов, планирующих масштабное использование ИИ, мы предусматриваем вариант кастомной интеграции с развёртыванием в инфраструктуре клиента – с полным контролем безопасности и доступов внутри собственного контура, – а также использование решения в отвечающем всем стандартам безопасности российском облаке.

Второе – риск «галлюцинаций» системы, т.е. генерации правдоподобных, но ошибочных правовых выводов. Это требует обязательной верификации любого результата квалифицированным юристом. Именно поэтому архитектура Агаты строится на принципе доказательности по умолчанию: система не формирует вывод без указания источника и оперирует прежде всего в большей степени понятиями фактов, нежели гипотез.

Третье – вопрос ответственности: кто несёт её за ошибку, если в цепочке принятия решений участвовал ИИ? Ответ однозначный – адвокат. Всегда.

В уголовных делах я придерживаюсь особенно консервативной позиции. Здесь ИИ может помогать с аналитикой и работой с материалами дела, но никак не с формированием позиции защиты или оценкой доказательств. Это область, где цена ошибки – человеческая свобода.

На мой взгляд, сегодня адвокату сообществу необходимо самостоятельно

выработать этические стандарты применения ИИ, не дожидаясь, пока это сделает законодатель.

– Есть ли планы сделать Агату доступным для широкого рынка? Если да, в какой форме?

– Да, и это не планы, а уже реализуемая стратегия. Изначально мы придумали Агату совместно с Agentic Lab как рыночный продукт, а не как внутренний инструмент одной коллегии. Роль МКА «Аронов и Партнёры» здесь – выступать партнёром-практиком: мы работаем с системой на реальных кейсах, верифицируем её возможности в условиях живой юридической практики и участвуем в формировании продукта, который уже вышел на рынок.

Сегодня Агата представлена на рынке в трёх форматах:

Первый – лицензия на готовый продукт: для тех, кто хочет быстро протестировать ценность на реальных делах без изменений в IT-инфраструктуре.

Второй – кастомизация без интеграции: настройка под процессы, шаблоны и структуру дел конкретной практики, без подключения к внутренним системам.

Третий – кастомная интеграция: для организаций, планирующих масштабное использование командой, с подключением к DMS, файловым хранилищам, почте, внутренним базам и развёртыванием в собственном контуре юридической компании.

Целевая аудитория – юридические департаменты компаний, адвокатские образования и профессиональные юристы, которым необходим серьёзный инструмент управления контекстом дела, а не просто чат с законами. Это принципиальное различие, которое определяет всю архитектуру продукта.

Мы уже успешно презентовали Агату на Юридическом форуме «Ведомостей» и мероприятии партнёров из Рунетлекс – сообщества, продвигающего цифровую повестку в юридической среде. Совокупно за нашими представлениями следило более 1000 юристов и адвокатов. Мы также уже работаем с несколькими десятками адвокатов и юридических компаний и планируем существенно нарастить клиентскую базу в этом году. Фидбек положительный, и мы уверены, что полезность Агаты будет только увеличиваться с выходом новых модулей и улучшением существующей технологической базы.

– Александр Владимирович, ваше исследование о юридическом образовании показало интересные выводы о вузах и лидерах рынка. Как развитие ИИ изменит требования к юридическому образованию в России?

– Вопрос получения образования в условиях доступности и естественности

обращения к ИИ – это один из ключевых вопросов для адвокатской профессии на ближайшее десятилетие. Мы находимся в точке, где юридическое образование либо осознанно адаптируется к новой реальности, либо будет вынуждено догонять её.

Моя позиция такова: ИИ не снижает требований к фундаментальной юридической подготовке – он их повышает. Когда детали, ссылки, релевантные нормы и судебную практику может быстро найти система, у юриста остаётся ровно то, что машина воспроизвести не может: глубокое понимание природы права, способность к экспертному суждению и широкий профессиональный взгляд на проблему.

Именно поэтому я убеждён: основой юридического образования должны оставаться фундаментальные правовые основы и понимание того, из каких правовых традиций и по какой причине выросла современная нормативно-правовая база. Студент, который знает, как формировались, к примеру, принципы обязательственного права 2000 лет назад, понимает логику нормы, а не только её текст. Это принципиальное различие. ИИ умеет работать с текстом. Логика нормы, её дух и исторический контекст должен понимать юрист.

Второе, что необходимо встроить в образование уже сейчас, – это навык работы с ИИ как с профессиональным инструментом. Речь идёт о двух конкретных компетенциях. Первая – умение правильно поставить задачу: сформулировать запрос так, чтобы система дала релевантный результат. Это не техническое умение – это юридическое мышление в новом формате. Вторая компетенция – критическая верификация результата: способность проверить вывод системы, найти ошибку, оценить полноту. Юрист, который доверяет ИИ безоглядно, опаснее того, кто не пользуется им вовсе.

В перспективе я вижу новый профиль юриста так: широкое экспертное мышление, глубокий фундамент классического права и уверенное владение ИИ-инструментами как рабочей средой. Детали в документах найдёт система. Решение, за которым стоит профессиональная репутация и ответственность перед доверителем, принимает человек.

В этой логике мы уже формируем новую команду, которая будет заниматься правовым сопровождением ИИ-проектов. Это корпоративная, договорная работа, а также работа с результатами интеллектуальной деятельности и специальные знания в области программирования. Новые технологии закономерно требуют создания актуальных юридических практик. Думаю, что на развитии этого направления мы сосредоточимся в ближайшее время.

Беседовала Алина Волкова



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

«МИКБИОТЕХ»:
Российская диагностика
нового уровня

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

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

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

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

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

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

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

– Турбулентность требует адаптации на трёх уровнях.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– Технологии, которые использует компания, российские?

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

специалистами. Сейчас готовимся к патентованию и дальнейшему масштабированию производства.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– Как вы привлекаете партнёров к сотрудничеству и внедрению разработок?

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Беседовала
Алина Волкова*





АЛИНА АЛИЕВА, «ЭКЛИПС»:

**«СИЛЬНЫЙ ПРОЕКТ
ВСЕГДА СТРОИТСЯ НА
ЧЁТКОЙ СТРУКТУРЕ»**

Современные строительные и интерьерные проекты – сложные цепочки, где ошибка на одном этапе может обернуться критическими потерями. Алина Алиева, основатель и владелец группы компаний «ЭКЛИПС», убеждена: любая работа над проектом должна быть выстроена системно. В условиях нарастающей конкуренции и экономической нестабильности успех определяется не только креативом, но и дисциплиной процессов и всесторонней экспертизой до начала реализации проекта. Сегодня группа компаний «ЭКЛИПС» развивает несколько направлений бизнеса: производство мебели и предметов интерьера, проектирование мебельных решений для жилых и коммерческих пространств, разработка интерьерного дизайна и выполнение ремонтно-отделочных работ, в её бэкграунде более 200 реализованных сложных проектов, в том числе международного уровня. Мы поговорили с основателем компании «ЭКЛИПС» о значении экспертизы и о том, как выстроенная система помогает бизнесу развиваться.

– Алина, с 2015 года «ЭКЛИПС» прошёл путь от стартапа до группы компаний. Что было самым сложным и самым вдохновляющим?

– Если честно – самым сложным было пережить собственные амбиции. Вначале ты думаешь, что бизнес – это энергия реализации: ты всё можешь, всё контролируешь, всё лично проверяешь. А потом наступает момент, когда понимаешь: если компания держится только на тебе, это не рост, а зависимость. Самое сложное – научиться строить систему. Не спасать, не тушить пожары, не героически вытаскивать, а выстроить всё таким образом, чтобы максимальное количество процессов в компании было автономным. Это очень сложный и болезненный этап, потому что нужно признать: ты не можешь быть самым умным, самым быстрым и самым правильным во всём. Это надо принять. А ещё излечится от синдрома самозванца.

А самое вдохновляющее – когда система начинает работать. Когда проект сдаётся без нервного тика и дёргающегося глаза. Когда команда самостоятельна и автономно принимает решения, а не бежит к руководителю за каждой мелочью, скидывая на него ответственность даже за это. Когда партнёры возвращаются, потому что с нами спокойно и можно доверять. Количество реализованных проектов – это не про масштаб, это скорее про опыт и наработанную гибкость, про способность удержаться на плаву.

– И судя по тому, что за годы работы «ЭКЛИПС» реализовала множество проектов разной сложности, система была выстроена. Так с чего должна начинаться работа над интерьерными и строительными проектами и почему?

– Работа над проектом начинается с понимания задачи и исходных данных. В первую очередь фиксируются образ жизни заказчика, бюджет и технические ограничения объекта. Этот этап задаёт основу и базу всему проекту. Когда на старте есть ясность по этим трём параметрам, все последующие решения становятся последовательными и логичными. Если пропустить этот этап, в процессе неизбежно появляются несостыковки между визуальными решениями, возможностями реализации и ожиданиями заказчика. В результате увеличивается количество переделок, растут срок и бюджет проекта. А дальше – конфликты и негатив, страдает репутация.

Нужно понимать, что сильный проект всегда строится на чёткой структуре.

– Дизайнер, архитектор – это творцы. Как найти баланс между красивой картинкой проекта и его практической реализацией?

– Баланс достигается за счёт системной работы и учёта реальных ограниче-

ний проекта. Любое визуальное решение должно быть проверено с технической точки зрения конструкции, инженерии, бюджета и дальнейшей эксплуатации. В этом случае благодаря всесторонней экспертизе проект прозрачен в самом начале и реализуем в будущем.

Ключевую роль здесь играют взаимодействие и открытая коммуникация всех участников проекта. Когда дизайнер работает в связке со строителями, инженерами и производством мебели, решения сразу проходят проверку на практике. Когда в проекте изначально учитываются все возможные риски, он становится максимально эффективным во всём. В результате проект сохраняет качество как на этапе визуализации, так и в процессе эксплуатации.

– К каким ошибкам приводит отсутствие проектной логики? И как её грамотно выстроить?

– Отсутствие проектной логики приводит к разрозненным решениям, которые не связаны между собой. Это отражается на точности размеров, стыковке узлов, размещении инженерных систем и мебели. Со временем такие расхождения накапливаются и приводят к переделкам, к увеличению сроков и дополнительным затратам. Проектная логика выстраивается через последовательность этапов: концепция, планировочные решения, техническая проработка, расчёт бюджета и реализация. На каждом этапе важно проверять решения с точки зрения возможности реализации и их влияния на общий результат проекта.

– Над проектами работают несколько подрядчиков: дизайнеры, строители, производство. Часто это независимые компании. Если между ними нет отлаженной коммуникации, к чему это приводит? Как её выстроить и кто должен нести ответственность?

– При отсутствии системной коммуникации каждый участник проекта действует в рамках собственной зоны ответственности, без учёта общей картины. Это приводит к расхождениям в чертежах, ошибкам при реализации и увеличению количества переделок.

Эффективная коммуникация строится на единой системе: согласованная документация, фиксированные решения, понятные точки контроля и регулярное взаимодействие между участниками проекта. Ответственность за выстраивание этой системы должна быть закреплена за управляющей стороной проекта. Обычно это делается на начальном этапе, по договорённости. Это может быть генеральный подрядчик или управляющая компания, но зона ответственности должна быть чётко определена.



– К слову, о коммуникации. Вы построили экосистему партнёрства по всей стране. Как удаётся держать связи годами?

– Для меня слово «экосистема» = дисциплина. На самом деле всё просто, если с вами надёжно, с вами будут работать долго. В нашей сфере очень часто говорят много красивых слов и мало делают. В нашем сегменте редко встретишь ответственных исполнителей, потому что в компаниях либо отсутствует системность, либо её очень мало.

Я сделала ставку на классическую схему взаимодействия в проектах:

- договор – это договор;
- сроки продумываются и считаются заранее;
- деньги не обсуждаются потом;
- ответственность не перекачивается.

Партнёрство для меня – это предсказуемость, а это ключ к доверию.

И это гораздо ценнее красивых каталогов. Репутация решает всё.

– Даже при чёткой отлаженной системе, при выстроенной экспертизе проектов, сегодня бизнес развивается в новой экономической реальности. С какими основными вызовами он сталкивается?

– Главный вызов – это отсутствие стабильной среды. Бизнесу приходится работать в условиях постоянных изменений: корректируются налоговые правила, меняется стоимость логистики и сырья, финансовые инструменты становятся дороже. Горизонт планирования сокращается, а требования к управлению возрастают. В таких условиях выигрывают компании, у которых выстроены процессы и есть финансовая дисциплина. Сейчас особенно важно быстро пересчитывать модели, не принимать решений на эмоциях и не полагаться на инерцию прошлых лет. Предпринимательство всё больше становится управлением рисками.

– Расчёт бюджета – это просто сумма, которую заказчик готов заплатить, или нечто большее?

– Бюджет проекта – это самый главный инструмент управления, который напрямую влияет на принимаемые решения. Он формируется на основе реальных рыночных показателей, разбивается на категории затрат и учитывает возможные изменения в процессе реализации. Важно, чтобы бюджет был синхронизирован с проектными решениями и регулярно актуализировался по мере развития проекта. Такой подход позволяет сохранять контроль над затратами и избегать существенных отклонений на этапе реализации.

– Экспертиза проведена, в том числе финансовая, но стройка – живой организм. Корректировки неизбежны? Как вносить их без лишних нервов и потерь?

– Корректировки в процессе реализации проекта – это нормальная рабочая практика. Ключевое значение имеет даже система внесения этих изменений в проект. Все корректировки должны фиксироваться, сопровождаться обновлением документации и пересчётом бюджета. Также важно своевременно доводить изменения до всех участников проекта, чтобы избежать расхождений в работе. Такая системность позволяет минимизировать влияние изменений на сроки, бюджет и качество реализации. Конечно, не бывает идеальных процессов, но максимально приблизиться к этому можно.

– В сегодняшних условиях легко масштабировать бизнес? Нет риска хаоса?

– Риск есть всегда, особенно если хочется быстро. Я – не сторонник расти ради цифр, масштаб для меня – это совсем другое. Если процессы в компании и процессы ведения проекта не отстроены, масштаб разрушит компанию. На моих глазах сыпалось много бизнесов без системного подхода. Можно очень быстро увеличить оборот, но оборот компании – это не та цифра, которая отвечает за вес и реальную ответственность компании. Я всегда за то, чтобы смотреть на бизнес изнутри, а там может быть много индивидуальных составляющих: цифровые показатели, люди, структура, управляемость, показатели качества... Если руководитель перестаёт видеть детали, он мгновенно теряет контроль, и всё рушится.

Мы усилили финансовый контроль, работу с дебиторской задолженностью, планирование закупок. Иногда отказ от быстрого роста – это самый разумный шаг. Оборот, как я говорила выше, – это ещё не успех. Маржа и управляемость, системность – вот что важно.

– Какие издержки несут компании, которые не уделяют внимания экспертизе, и в чём её главная суть?

– Недостаточная проработка проекта приводит к увеличению количества пере-

делок, к срыву сроков и росту затрат, а самое главное – тратятся нервы и заказчика, и исполнителя. Снижается управляемость проекта, падает маржинальность, усиливается нагрузка на команду. Кроме финансовых потерь, страдает деловая репутация, поскольку результат проекта не соответствует ожиданиям заказчика. Всё

ломается по цепочке. Экспертиза напрямую влияет на предсказуемость и устойчивость бизнеса.

Суть экспертизы заключается в комплексном понимании проекта и умении принимать решения с учётом всех факторов: технических, финансовых и эксплуатационных. Это систем-

ный подход, при котором каждый этап проекта связан с общим результатом. Экспертиза позволяет управлять процессом осознанно и добиваться стабильного качества реализации независимо от сложности проекта. Даже если на каком-то этапе система может поломаться, умение быстро адаптироваться к изменённым данным будет только классным бонусом в этом.

– Алина, подытоживая беседу, какие тренды будут определять развитие мебельного рынка в ближайшие годы?

– Рынок постепенно становится более зрелым. Клиент всё чаще выбирает комплексное решение, предпочитает работать с компанией, которая берёт на себя ответственность за весь процесс – от проектирования до реализации.

Усиливается интеграция мебели в архитектуру пространства на ранних этапах проектирования. Растут требования к сервису, срокам и прозрачности расчётов. Повышается значение проектного управления и цифровых инструментов контроля производства.

В ближайшие годы ключевыми факторами успеха станут системность, финансовая устойчивость и управляемая команда. Компании, которые работают интуитивно и без чёткой структуры, постепенно будут уходить с рынка. Профессионализм перестаёт быть конкурентным преимуществом и становится базовым требованием.

Ключевые тренды, которые я вижу:

- Клиент всё чаще выбирает компанию, которая может взять на себя весь цикл – от проектирования до реализации. Это снижает стресс и делает процесс понятным.
- Растёт значение проектного подхода – мебель перестаёт быть последним штрихом, она интегрируется в пространство с самого начала.
- Онлайн-продажи и цифровые инструменты становятся частью стандартного набора: клиенты хотят удобства в выборе и быстрой логистики.

Успех будет определяться способностью компании не только производить, но и предлагать решение, которое клиенту сложно сделать самому.

+7 (495) 018 86 15
a.a@eclipseitd.ru



«НПА ВИРА РЕАЛТАЙМ»: ЦИФРОВОЙ СТРАЖ МАГИСТРАЛЕЙ

Как программные комплексы ловят утечки там, где это невозможно человеку



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

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

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

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

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

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

ЧЕТЫРЕ МЕТОДА «ПАССИВНОЙ ОБОРОНЫ» И ИХ СИНЕРГИЯ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Справка:

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

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

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

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

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

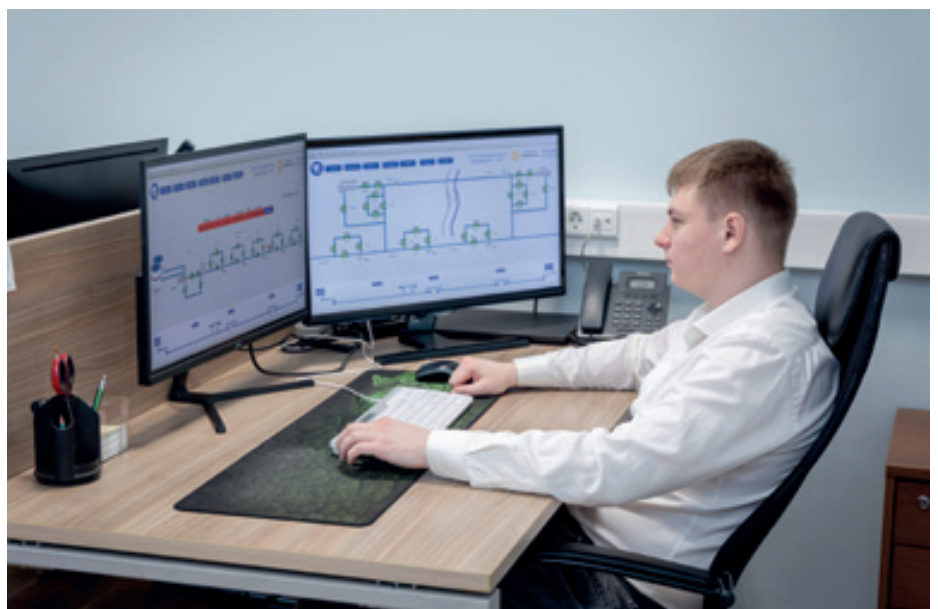
На нестационарных режимах, напри-

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

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

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

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



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

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

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

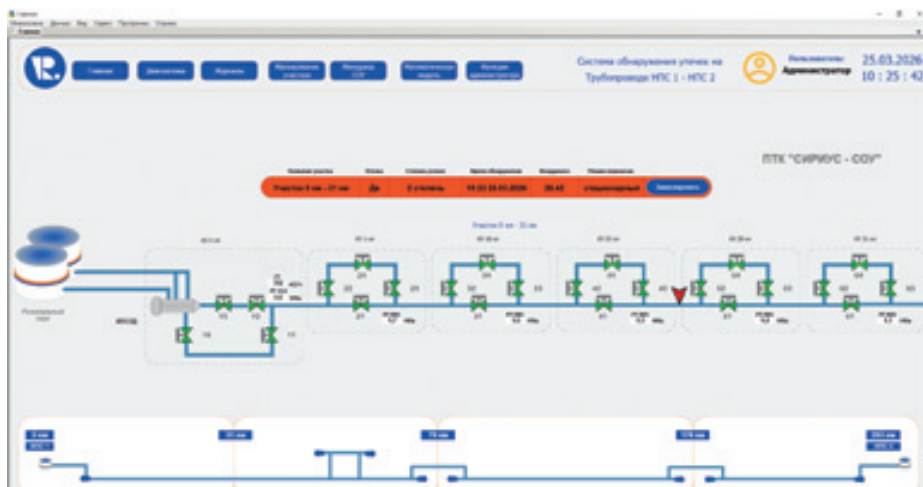
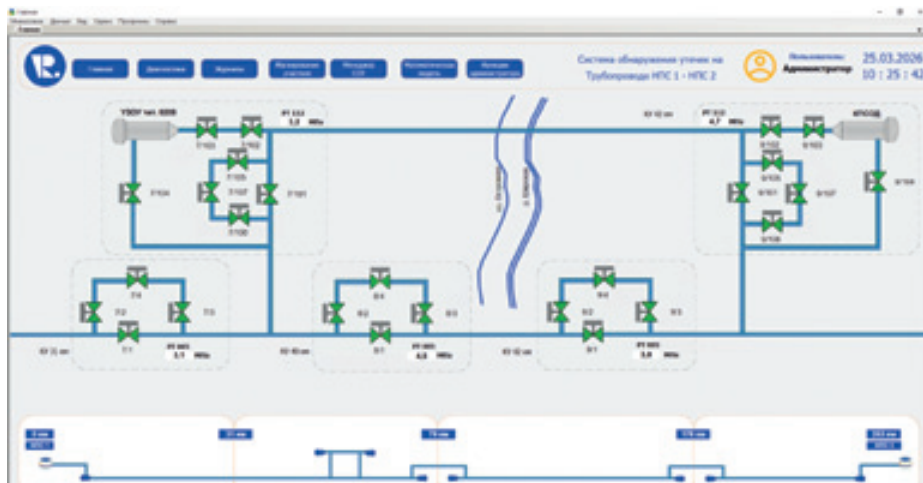
Интерфейс PCOU – это рабочее место детектива. Диспетчер может одновременно вывести на экран несколько независимых графиков значений с датчиков давления, температуры и расходомеров как в реальном времени, так и за любой исторический период. Он может накладывать графики друг на друга для поиска корреляций,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

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

ФИЗИКА НИЗКИХ ТЕМПЕРАТУР И ВЫСОКАЯ МАТЕМАТИКА: КАК УВИДЕТЬ НЕВИДИМОЕ

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

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



работы трубопровода, вязкости продукта или температуры.

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

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

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

приводя объёмы на входе и выходе к единым условиям.

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

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

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

ОТ ТЕОРИИ К ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРАКТИКЕ

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

– Да, безусловно. Мы провели успешное внедрение программного модуля «Ручная СОУ» в составе головного ПК «Сириус-СППР.СОУ» на магистральном

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

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ И РАЗВИТИЕ

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

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



нефтепроводе, эксплуатируемом дочерним обществом ПАО «Транснефть» – ООО «Транснефть–Балтика». Это один из наших ключевых и давних партнёров, предъявляющий самые высокие требования к надёжности и функциональности систем автоматизации.

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

фраструктуры (КИИ) Российской Федерации.

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

О КОМПАНИИ:

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

Ключевые заказчики:

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

Контакты:

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

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

Террасная доска редко становится предметом серьёзного разговора – до тех пор, пока не проходит первый сезон. Именно тогда материал начинает говорить: о качестве инженерных решений, о честности производителя и о том, каким был выбор – осознанным или случайным. Российский рынок древесно-полимерного композита давно вышел из стадии экспериментов и копирования. Сегодня он вступил в фазу зрелости, где ключевыми становятся не обещания, а предсказуемость результата. В этой логике российский бренд HARVEX занимает особое место. Компания не стремится быть самой громкой или самой массовой. Её стратегия выстроена вокруг других приоритетов – долгой службы материала и спокойствия клиента, который должен быть уверен, что терраса, настил или общественное пространство не превратятся в источник постоянных доработок и ремонтов. HARVEX называет свой подход инженерией доверия. И это не образное выражение, а вполне практическая формула, в которой технологии, контроль производства и философия работы с рынком соединяются в единый продукт.

ТЕРРАСА – ЭТО ЧАСТЬ ЖИЗНИ, А НЕ ПРОСТО НАСТИЛ

Основатель и генеральный директор компании Руслан Гусейнов часто акцентирует, что HARVEX – это не просто террасная доска: «Для нас терраса – это продолжение дома и пространства жизни. Люди проводят там время, ходят босиком, собираются семьями, принимают гостей. Если материал начинает трескаться, коробиться, требует постоянного внимания, он разрушает ощущение комфорта. Поэтому мы с самого начала рассматривали декинг не как покрытие, а как элемент среды, который должен быть надёжным, тёплым и предсказуемым».

Этот взгляд определил весь дальнейший путь компании. В HARVEX не разделяют эстетику и инженерию: дизайн всегда опирается на технологию, а технология – на понимание реальных условий эксплуатации.

Российский рынок ДПК пережил период, когда ключевыми аргументами были цена и визуальное сходство с деревом. Но именно этот этап сформировал у потребителя усталость: слишком много материалов показывали себя красиво только на старте.



HARVEX: ИНЖЕНЕРИЯ ДОВЕРИЯ КАК «ТЁПЛЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ПРЕВРАТИЛИ ЗАВОД В БРЕНД ФЕДЕРАЛЬНОГО МАСШТАБА



Через год-два начинались проблемы – от потери геометрии до разрушения поверхности настилов.

HARVEX появился в тот момент, когда рынок начал задавать другой вопрос: «А кто отвечает за результат через три, пять, семь лет?».

Компания сознательно выстраивает коммуникацию без агрессивных обещаний. На официальном сайте и в публичных материалах акцент делается на фактах: собственное производство, контроль каждого этапа, понятные гарантийные условия, честное описание возможностей и ограничений материала.

– Руслан, в 2025 году HARVEX увеличил гарантийный срок до четырёх лет. Почему вы пошли на этот шаг?

– Гарантия – это не маркетинговый инструмент. Это обязательство. Если ты увеличиваешь срок, значит, ты уверен в продукте и в процессах. Мы к этому решению шли постепенно: улучшали рецептуру, модернизировали оборудование, усиливали контроль качества. И только когда убедились, что продукт стабилен, приняли решение зафиксировать это документально.

Важно, что новые гарантийные условия распространяются на продукцию, приобретённую с определённой датой, и сопровождаются чёткими правилами эксплуатации. В HARVEX подчёркивают: прозрачность условий – такая же часть доверия, как и сам материал.

«ТЁПЛЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»: КОГДА ИНЖЕНЕРИЯ СТАНОВИТСЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ

Термин «тёплые технологии» появился внутри компании не как рекламный слоган, а как попытка описать ощущение от правильно сделанного материала. Речь идёт не только о теплопроводности или температуре поверхности, но и о тактильном комфорте, устойчивости к нагреву на солнце, об отсутствии ощущения пластика. В основе – инженерная работа с составом ДПК, где каждый компонент выполняет чётко определённую функцию.

В HARVEX открыто говорят о процентном соотношении компонентов, о роли стабилизаторов и УФ-фильтров, о важности равномерного распределения древесной муки и полимера. Эта открытость – часть философии бренда. Производитель не прячет технологию за абстрактными формулировками, а объясняет, почему материал ведёт себя именно так.

Компания подчёркивает, что работает на собственных производственных мощностях. Для строительного рынка это не просто статус, а практическое преимущество. Контроль цикла позволяет:

- обеспечивать стабильность геометрии;
- минимизировать разброс характеристик от партии к партии;
- оперативно вносить изменения в рецептуру;
- тестировать продукт в реальных условиях.

– Почему для вас принципиально важно держать производство под своим контролем?

– Потому что качество – это цепочка. Если хотя бы одно звено выпадает, ты уже не управляешь результатом. Собственное производство позволяет нам отвечать за продукт целиком, а не перекладывать ответственность на подрядчиков или поставщиков сырья.

Производственная площадка в Орехово-Зуево стала не просто заводом, а центром компетенций, где инженеры, технологи и специалисты по качеству работают как единая команда.

В ассортименте HARVEX нет случайных позиций. Каждая коллекция – это ответ на конкретный сценарий эксплуатации.

«Магнус» ориентирован на повышенные нагрузки и общественные пространства.

«Нова» позиционируется как решение для высокой влажности и сложных климатических условий.

«СОБСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО ПОЗВОЛЯЕТ НАМ ОТВЕЧАТЬ ЗА ПРОДУКТ ЦЕЛИКОМ, А НЕ ПЕРЕКЛАДЫВАТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА ПОДРЯДЧИКОВ ИЛИ ПОСТАВЩИКОВ СЫРЬЯ».

«Джулия» – универсальный вариант для частных проектов, где важны баланс эстетики и комфорта.

– Почему вы не делаете одну универсальную доску?

– Потому что универсальность часто означает компромисс. Разные проекты требуют различных характеристик. Коллекционный подход позволяет подобрать оптимальное решение под задачу, не жертвуя качеством. Такой подход особенно ценят архитекторы и строители, для которых важна предсказуемость поведения материала в конкретных условиях.

ЧЕСТНОСТЬ И КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА КАК СТРАТЕГИЯ

Показательный момент в коммуникации HARVEX – открытое объявление о снятии коллекции «Аэро» с производства. Для рынка это редкий пример честности: компания не замалчивает изменения ассортимента, а заранее информирует партнёров и клиентов.

– Руслан, для чего публично говорить о снятии линейки?

– Потому что партнёры должны планировать свою работу. Когда мы что-то

меняем, рынок должен об этом знать. Это вопрос уважения и долгосрочных отношений. Такой подход формирует доверие не через обещания, а через действия – и именно это становится фундаментом репутации бренда.

Если первая встреча с брендом происходит через дизайн и тактильные ощущения, то настоящее доверие формируется позже – в процессе эксплуатации. Именно поэтому в HARVEX считают, что продукт не заканчивается на выходе с производства. Он продолжается в монтаже, в сервисе, в диалоге с профессиональным сообществом и в способности компании честно отвечать за свои решения.

За последние годы HARVEX прошёл путь от классического декинга к многоуровневой системе решений для частных и коммерческих пространств. Внутри компании этот путь называют эволюцией Harvex III и Harvex III+ – не как маркетинговое обозначение, а как фиксацию качественного скачка.

Речь идёт о комплексной модернизации:

- обновлении рецептуры;
- улучшении стабильности геометрии;
- повышении устойчивости к климатическим нагрузкам;
- оптимизации монтажных решений.

– Что стало главным вызовом при переходе к Harvex III+?

– Самое сложное – сохранить баланс. Повышая эксплуатационные характеристики, легко уйти в сторону удорожания или усложнения монтажа. Наша задача была сделать продукт лучше, но не превратить его в «инженерный конструктор», с которым сложно работать. В этом смысле Harvex III+ – это компромисс, но в лучшем смысле слова: между надёжностью, эстетикой и удобством.





В HARVEX считают, что контроль качества – это не финальная проверка, а непрерывный процесс.

Как отмечает исполнительный директор компании Арина Агеева, качество формируется не на выходе из цеха, а в системе – в стандартах, регламентах и ежедневных управленческих решениях: «Мы регулярно анализируем показатели, сопоставляем партии и оперативно корректируем процессы. Это спокойная системная работа, которая в итоге становится основой доверия».

Производственные испытания, лабораторные тесты, контроль сырья и готовых партий проводятся регулярно, а не по необходимости.

Отдельного внимания заслуживает практика периодических испытаний каждые три месяца, которые позволяют отслеживать, как материал ведёт себя не только в идеальных условиях, но и при имитации реальных нагрузок: перепады температур, повышенная влажность, ультрафиолет.

Каждая доска имеет штрихкод и фирменный знак, каждая партия сопровождается инструкцией, а с 2025 года – QR-кодом, где можно найти инструкции, сертификаты и даже оставить отзыв.

«Цифровые инструменты для нас – это способ сделать взаимодействие понятнее и прозрачнее. Когда вся информация о продукте доступна быстро и системно, снижается риск ошибок и повышается предсказуемость результата. А предсказуемость – это то, что особенно ценят партнёры и клиенты», – объясняет Арина.

Также компания разработала многоступенчатую систему упаковки, чтобы материал не пострадал при транспортировке. Когда клиент открывает поставку HARVEX, он должен видеть не просто продукт, а отношение.

– Почему вы так много говорите о тестировании?

– Потому что именно там заканчиваются слова и начинается практика. Тест – это честный разговор с самим собой. Если материал не выдерживает нагрузку в лаборатории, он тем более не выдержит её на объекте.

В строительстве есть негласное правило: даже самый хороший материал можно испортить неправильным монтажом. В HARVEX это понимают и потому уделяют большое внимание инструкциям, рекомендациям и обучению партнёров. Монтажные схемы, рекомендации по зазорам, основаниям и крепежу – всё это рассматривается как продолжение продукта.

– Почему вы не перекладываете ответственность за монтаж целиком на подрядчиков?

– Потому что конечный результат видит клиент. Если терраса ведёт себя неправильно, для него неважно, где была ошибка – в материале или в монтаже. Поэтому мы считаем своей задачей сделать так, чтобы вероятность ошибки была минимальной.

ПАРТНЁРСКАЯ СЕТЬ И ОТРАСЛЕВЫЕ ВЫСТАВКИ – НЕ ТОЛЬКО РАДИ ПРОДАЖ

Сегодня компания работает с широкой дилерской сетью по всей стране, включая крупные строительные ритейлы и региональных партнёров. HARVEX представлен более чем в 1000 торговых точках, а

«ПАРТНЁРСКАЯ СЕТЬ – ЭТО ОТРАЖЕНИЕ НАШЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ. ДЛЯ НАС ВАЖНЫ ПРОЗРАЧНАЯ ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА, ПОНЯТНАЯ МАРЖИНАЛЬНОСТЬ ДИЛЕРА И СОБЛЮДЕНИЕ ДОГОВОРЁННОСТЕЙ ПО СРОКАМ И ЛОГИСТИКЕ. СИЛЬНЫЙ БРЕНД СТРОИТСЯ НА СТАБИЛЬНОСТИ И УВАЖЕНИИ К ПАРТНЁРАМ», – ПОДЧЁРКИВАЕТ АРИНА.

крупнейшие сети, такие как «Бау Центр» и «Строительный двор», эксклюзивно работают с компанией уже 5 лет.

Однако внутри компании акцентируют: партнёрство – это не просто дистрибуция, а совместная ответственность за результат.

– Что вы цените в партнёрах больше всего?

– Понимание продукта. Когда дилер или строитель понимает, что он продаёт и монтирует, клиент получает правильные ожидания. А это ключ к долгосрочным отношениям. Такой подход особенно важен в условиях, когда рынок становится более профессиональным, а клиенты – более требовательными.

Участие HARVEX в отраслевых выставках и мероприятиях – это не попытка «показаться», а способ прямого диалога с рынком. На профильных площадках компания делает ставку не на яркие стенды, а на содержательные разговоры: о технологии, эксплуатации, типичных ошибках и реальных сценариях использования.

– Что для вас важнее на выставках: продажи или обратная связь?

– Обратная связь. Продажи – это следствие. Нам важно слышать архитекторов, строителей, дизайнеров, понимать, с какими задачами они сталкиваются на объектах. Это напрямую влияет на развитие продукта.

ЭКОЛОГИЧНОСТЬ = ДОЛГОВЕЧНОСТЬ

Тема экологичности в строительстве часто превращается в набор общих слов. В HARVEX предпочитают говорить об экологии через призму долговечности. Чем дольше служит материал, тем меньше ресурсов требуется на его замену и утилизацию, тем лучше это для природы.

В производстве используются переработанные компоненты – древесная мука, а отходы древесной части возвращаются в цикл. Таким образом, из природы убирается цикл разложения опилок, так компания сохраняет деревья. При этом компания избегает громких заявлений, предпочитая фиксировать конкретные практики.

– Почему вы так осторожны в экологической риторике?

– Потому что экология – это ответственность, для нас это принцип инженерной честности, а не модный тренд. Наши продукты служат годами, а затем могут быть полностью переработаны, без вреда для планеты. Мы делаем то, что считаем правильным, и говорим об этом без преувеличений. Честность к природе и клиенту – одно и то же: либо делаешь правильно, либо не делаешь вовсе.

За технологией всегда стоят люди. Команда HARVEX – это инженеры, технологи, специалисты по качеству, логистике и работе с партнёрами. В компании убеждены: удержание экспертизы важнее быстрого роста.

Арина Агеева подчёркивает, что за каждым продуктом стоят люди – молодые инженеры, технологи, специалисты, которые искренне верят в своё дело. «Для нас важно не только профессиональное мастерство, но и внутреннее отношение к результату, – говорит она. – Мы понимаем: всё, что мы создаём, становится частью чьего-то дома, пространства, жизни. Поэтому ответственность здесь – не формальность, а личная позиция каждого».

– Как вы формируете команду?

– Нам важны не только профессиональные навыки, но и отношение к делу. HARVEX – это про ответственность. Если человек готов брать её на себя, он найдёт у нас место. Наши инженеры и дизайнеры молодые, амбициозные, они мыслят категориями «лучше, чем вчера».

Благодаря им мы создали широкую полнотелую ступень с антискользящим покрытием, внедрили 3D-текстуру, а теперь готовим запуск фасадных панелей и ограждений с 3D-обработкой.

Строительный рынок редко прощает поверхностные решения. Здесь доверие зарабатывается не громкими заявлениями, а годами стабильной работы, в которой каждое обещание подтверждается практикой. HARVEX относится к тем компаниям, которые мыслят не сезонами, а циклами – технологическими, инженерными, человеческими.

СТРАТЕГИЯ РОСТА БЕЗ ПОТЕРИ СУТИ

Сегодня HARVEX уверенно закрепился в сегменте террасных решений из ДПК, но внутри компании убеждены: рост не должен разрушать ДНК бренда. Масштабирование возможно только в том случае, когда оно не снижает управляемость качества.

По словам Арины Агеевой, масштабирование – это всегда проверка системы на зрелость; важно расти так, чтобы усиливать управляемость и качество, а не терять их. «Мы внимательно смотрим на цифры, процессы и обратную связь рынка, чтобы развитие было осмысленным и устойчивым», – отмечает она.

– Как вы видите развитие HARVEX в ближайшие годы?

– Для нас важно не просто расширяться, а делать это осмысленно. Мы смотрим в сторону развития ассортимента, углубления работы с профессиональным рынком и укрепления партнёрской сети. Но при этом мы не готовы жертвовать тем, что уже стало нашей основой – контролем, честностью и ответственностью.

Развитие HARVEX не ограничивается только террасной доской. Сегодня в ассор-



тименте бренда – три коллекции террасной доски, коллекция ступеней, заборная доска и комплектующие. А с января 2026 года запускаются новые продукты: фасадная реечная панель, ограждения с перилами и балясинами, ступень с 3D-обработкой. Все новые продукты проходят тот же путь, что и основной декинг: тестирование, доработка, проверка временем.

– Почему вы не спешите выводить новинки на рынок?

– Потому что рынок не нуждается в сыром продукте. Лучше потратить больше времени на подготовку, чем потом объяснять клиентам, почему что-то работает не так, как ожидалось.

Такой подход делает каждую новинку не экспериментом, а продолжением уже сложившейся системы.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ АМБИЦИИ И РЕАЛИЗМ

Говоря о будущем, в HARVEX не исключают и международное направление. Однако здесь снова проявляется фирменный подход компании: никаких резких шагов без подготовки.

– Рассматриваете ли вы выход за пределы российского рынка?

– Мы смотрим в эту сторону, но очень аккуратно. Международный рынок требует не только продукта, но и выстроенной логистики, сервисной поддержки и понимания

локальных условий. Если мы пойдём туда, то только с готовностью отвечать за результат так же, как и в России.

Одним из направлений развития HARVEX становится цифровизация процессов: от учёта партий до взаимодействия с партнёрами. QR-коды, ресурсы с техническими материалами, онлайн-консультации – всё это помогает сделать взаимодействие с брендом более удобным и понятным.

– Почему цифровизация важна именно сейчас?

– Потому что она снижает количество ошибок и недопонимания. Когда у клиента есть доступ к информации о продукте, он чувствует себя увереннее. А уверенность – это основа доверия.

Внутри HARVEX часто звучит простая формула: делать не хуже, чем вчера. Она не выглядит амбициозной на первый взгляд, но именно в ней заложена философия постоянного улучшения без гонки за громкими результатами.

– Что для вас главный показатель успеха?

– Когда клиенты возвращаются. Когда партнёры рекомендуют. Когда спустя годы мы видим свои проекты в хорошем состоянии и понимаем, что сделали всё правильно.

История HARVEX – это пример того, как инженерный подход и уважение к рынку формируют бренд, которому доверяют. Здесь нет случайных решений и временных компромиссов. Каждая коллекция, каждая технология, каждое публичное заявление – часть одной системы.

В условиях, когда строительный рынок становится всё более профессиональным, такие компании задают стандарт. Не самый быстрый, не самый громкий, но самый устойчивый.

HARVEX – это не просто декинг. Это материал, который умеет ждать, служить и оправдывать доверие.

Подготовила Алина Волкова

«ВСЁ, ЧТО МЫ СОЗДАЁМ,
СТАНОВИТСЯ ЧАСТЬЮ
ЧЬЕГО-ТО ДОМА,
ПРОСТРАНСТВА,
ЖИЗНИ. ПОЭТОМУ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗДЕСЬ
– НЕ ФОРМАЛЬНОСТЬ,
А ЛИЧНАЯ ПОЗИЦИЯ
КАЖДОГО».



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



BURGER CLUB

ФРАНШИЗА СЕТИ БУРГЕРНЫХ

ОТКРОЙ БУРГЕРНУЮ ПО ФРАНШИЗЕ BURGER CLUB И ЗАРАБАТЫВАЙ ОТ 300 000 ₽ ДО 1 500 000 ₽/МЕС

Даём гарантию прибыли в 300 000 ₽/мес
в первый год работы

Паушальный взнос

600 000 ₽

Инвестиции

от 5.5 млн

Окупаемость

18-22 мес



Бизнес-модель
с реальными кейсами
и доходностью



Сопровождение:
от выбора локации
до запуска и выхода
на прибыль



Помогаем получить
лучшие условия
по аренде
помещения



Специальные
цены для вас
от гарантированных
поставщиков



Вероятность успеха
заведения с известным
брендом
в 5,5 раз выше



Быстрое обучение
и адаптация.
Замена кадров
с нами перестает
быть проблемой.



УЗНАЙ
БОЛЬШЕ!



franchise@bcaholding.ru



+7(901) 400-00-70



АИЊЕТ

DIGITAL-АГЕНТСТВО
ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ



19

лет на рынке

ИИИ

департамент
внутри агентства

Рабо- таем

с клиентами
из России, СНГ
и Европы



Наши разработки




Платформа для чековых промо с модулем, интегрированным с ФНС

Сервис автоматизированной маркировки рекламы SmartErid

Платформа создания чат-ботов в MAX (от техподдержки до промопроектов)



inetstudio.ru 

Делимся полезными рабочими инсайтами в MAX