

 With the  
support of the  
CCI of Russia

23/356  
май 2026

# RBCG

**XXIX**

ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

**3-6 ИЮНЯ  
2026 ГОДА**

АНАСТАСИЯ БАРСУКОВА, «БАСКА»:

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
СУВЕРЕНИТЕТ НАЧИНАЕТСЯ  
СО СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ**

# ВЭД БЕЗ ГРАНИЦ

## Внешнеэкономическая деятельность «под ключ»

### Полный комплекс услуг

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



Запланируйте встречу с персональным экспертом по ВЭД!

**8 800 250 40 50**

[ibam.ru](http://ibam.ru)

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

Реклама.

6+

 **БАНК МБА-МОСКВА**

RBG

[www.rbgmedia.ru](http://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:

**Алена Штукарева**

Журналисты: **Алина Волкова,**

**Вячеслав Колесников, Алексей Сокольский**

Фото: **Андрей Волков, Роман Новиков**

<https://www.magnific.com>, <https://forumspb.com>,

<https://minpromtorg.gov.ru>

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

г. Москва, ул. Электровзводская, 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](mailto: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 № 23/356 май 2026**

Подписано в печать: **21.05.2026**

Дата выхода в свет: **30.05.2026**

Тираж: **15 000. Цена свободная.**

RBG

[www.rbgmedia.ru](http://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 Suworovskaya**

Managing Editor: **Ekaterina Zolotareva**

Designer: **Alexandr Lobov**

Directorate for Development and PR:

**Alyona Shtukareva**

Journalists: **Alina Volkova,**

**Vyacheslav Kolesnikov, Alexey Sokolsky**

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

<https://www.magnific.com>, <https://forumspb.com>,

<https://minpromtorg.gov.ru>

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow,

ul. Elektrovzvodskaya, 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](mailto: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 № 23/356 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 АНТОН АЛИХАНОВ: «РЫНОК РОССИЙСКОГО ЛЕГПРОМА СОСТАВЛЯЕТ БОЛЬШЕ 2,5 ТРЛН РУБЛЕЙ»
- 10 НОВОСТИ ФОРУМА

### ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

- 14 ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ НАЧИНАЕТСЯ СО СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ. КАК ЛАУРЕАТ В ОБЛАСТИ ИНДУСТРИИ ТРАНСФОРМИРУЕТ ПРОИЗВОДСТВО В НАУКОЁМКУЮ ЗАЩИТУ

### СТРАТЕГИИ УСПЕХА

- 22 ПРАВО СОБСТВЕННОСТИ В ЭПОХУ ТУРБУЛЕНТНОСТИ: КАК БИЗНЕС ЗАЩИЩАЕТ АКТИВЫ В НОВОЙ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ
- 26 ПЕРРИ НОЙМАНН: «КАКИМ БЫ СЛОЖНЫМ НИ СТАНОВИЛСЯ МИР, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЖИЗНЬ ПРОДОЛЖАЕТСЯ»
- 28 ВЯЧЕСЛАВ ЛЕВДИКОВ: «БИЗНЕСУ НУЖНА НЕ РАЗРОЗНЕННАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ, А ПОЛНОЦЕННАЯ СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ»
- 30 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ: ИНСТРУМЕНТЫ ВЛИЯНИЯ

### НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ – НОВОЕ КАЧЕСТВО

- 32 ОВАНЕС ДАВИДЯН, «АВИЦЕННА»: ЗДОРОВЬЕ – ЭТО ИНФРАСТРУКТУРА БУДУЩЕГО
- 36 GREEN LABEL: МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКОСИСТЕМА ЗДОРОВЫХ РЕШЕНИЙ
- 40 НЕЙРОБИОХАКИНГ: КАК ОСТАНОВИТЬ ВЫГОРАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ И СПАСТИ ПРИБЫЛЬ
- 44 «КОМАРИКПРО»: ИННОВАЦИОННЫЙ СТАНДАРТ УДОБСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ МЕДИЦИНСКИХ ПРОЦЕДУР
- 45 «МВК»: ИНТЕРЬЕРЫ С ГЛУБОКИМ СМЫСЛОМ И ТЁПЛЫМИ ЭМОЦИЯМИ
- 46 «ГЛАВНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО "ЛИСТЕРРЫ" – ЭТО ЛЮДИ»
- 47 «КРУЗЕ И ИВАНОВА»: ТОЧНОСТЬ ВАЖНЕЕ СКОРОСТИ



# 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 долгом финансировании выросла с 20% в 2021 г. до 24% в 2025 г. Но не многие 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.

## АНТОН АЛИХАНОВ: «РЫНОК РОССИЙСКОГО ЛЕГПРОМА СОСТАВЛЯЕТ БОЛЬШЕ 2,5 ТРЛН РУБЛЕЙ»

Доля лёгкой промышленности в ВВП России сегодня – менее 1%, но у отрасли есть потенциал для кратного роста. О том, как государство поддерживает производителей, какие задачи стоят перед отраслью и как идёт борьба с контрафактом, рассказал в интервью министр промышленности и торговли Российской Федерации Антон Алиханов.



**– В Советском Союзе доля лёгкой промышленности в ВВП страны была 12%, а потом эта величина резко снизилась до 1%. Какова сейчас ситуация, какая динамика?**

– По данным Росстата, сейчас меньше 1%. Но потенциал заметен: в 3 раза можно нарастить, увеличить, в том числе за счёт выхода этой отрасли из тени – пока она не полностью «в белую» работает.

**– А в 3 раза за какое время можно вырасти?**

– Мы нацелены на 2030 год. Рынок легпрома составляет более 2,5 трлн рублей, отечественное производство занимает порядка 45%, т.е. 1,2–1,3 трлн – это то, что произведено в России. К 2030 году мы ставим цель – поднять долю российских производителей до 65%. Однако сейчас наша главная задача – это решение сырьевого вопроса. Если в 1990-е годы на нужды легпрома поставлялось 50% хлопка и другого натурального сырья, сейчас это только 25% – в 2 раза упало по сравнению с 1990-ми. Это общемировой тренд, и Россия из него не выбивается. У нас уже 60% приходится на полиэфир, различные полиамидные ткани – на синтетику, одним словом, и ничего плохого в этом нет.

Мы считаем, что сырьевую компоненту надо полностью переводить на отечественную базу. И через кластерные инвестплатформы мы поддержали несколько крупных проектов наших химиков. Полностью себя обезопасить в плане сырья, а значит, стать более конкурентоспособным, потому что именно там высокая добавленная стоимость, – вот главная задача на ближайшую пятилетку.

**– Антон Андреевич, а какие сейчас меры принимаются для развития лёгкой промышленности?**

– Легпром – это отдельная специфическая отрасль в плане мер поддержки. В частности, это лизинг, т.е. приобретение промышленного оборудования может быть поддержано с помощью лизинговых программ. Мы обсуждали этот вопрос в рамках парламентских слушаний и очень хотели бы удвоить объём этой поддержки со следующего года, тогда это позволило бы закрыть потребности наших производителей. Мы отдельно поддерживаем производителей камвольных тканей, которые в том числе занимают пошивом школьной формы. Поддерживаем производителей льна, у нас подписана дорожная карта по производству шерсти с Минсельхозом. И традиционно наши предприятия лёгкой промышленности пользуются средствами Фонда развития промышленности, поэтому легпром не обижен.

**– Сырьё для синтетических тканей – это нефть и газ. Какие здесь перспективы у отечественного производства?**

– Да, по большому счёту, наше богатство – это нефть и газ. Конечно, нам надо их перерабатывать и создавать добавленную стоимость именно на искусственном полиэфирном волокне, на полиамидных тканях – это ключевые вещи. Мы неплохо продвинулись в части госзаказа. В прошлом году вышел указ Президента РФ о постепенном наращивании уровня локализации производства для поставок в интересах Министерства обороны и правоохранительных органов. Это очень важно, потому что этот указ задаёт требования не только по развитию швейного производства, но и по расширению объёма произведённых российских тканей.

Вообще, гражданский рынок, рынок розничного потребителя очень конкурентный, как и лёгкая промышленность в

целом. Как шутят некоторые, отрасль и называется лёгкой – оборот высокий, и можно достаточно быстро обернуть вложенные деньги. А что касается рынка госзаказа, он должен быть полностью занят не только нашим производством в части пошива, но и в части всей фурнитуры и всех тканей. Гражданский рынок для российских производителей тоже будет иметь хорошие перспективы, но только после того, как мы полностью решим вопросы сырьевого обеспечения. Если мы будем покупать сырьё за рубежом, мы никогда не сможем стать конкурентными по цене. А какое решение? Единственный действенный путь и действенная стратегия – это глубокая локализация.

**– А если говорить про синтетику, какие перспективы здесь у России?**

– Если говорить про тенденции, доля синтетического сырья имеет перспективу вырасти от 60 до 80%. Если мы в ближайшую пятилетку запустим те проекты, о которых я уже сказал, а мы уже начали их финансировать, на гражданском рынке, конечно, мы такую же долю, как в гособоронзаказе, – 100%, не займём, но как минимум 50% этого рынка вернуть себе сможем. Это важно именно в контексте полного цикла. Если ты видишь себя как производителя – от сырья до конечного продукта, вся добавленная стоимость, по всей линейке, будет оставаться у тебя. Швейное производство как таковое не высококорентабельно, поэтому важно выстроить всё – от химии до конечного продукта.

**– Когда говорят о лёгкой промышленности, обычно всегда упоминают борьбу с контрафактом. Что сейчас сделано в этой сфере?**

– Маркировка в системе «Честный знак» поэтапно вводилась на протяжении

нескольких лет. И мы существенно снизили объём контрафакта в легпроме, хотя он продолжает оказывать сильное негативное влияние на рынок. Сейчас его, по различным оценкам, в разных сегментах примерно 12–14%. Обувь очень нехорошо просела, как раз за счёт демпингового, не всегда качественного импорта из-за рубежа. И наша задача сейчас – перевести постоянное регулирование в систему борьбы с псевдопроизводителем.

Вместе с Центром развития перспективных технологий (ЦРПТ) мы разработали профиль риска, соответствующий проекту постановления уже в правительстве, надеемся на его утверждение в ближайшее время. Речь идёт о том, чтобы оценивать, действительно ли предприятие

уже приняли на себя опережающие обязательства по работе с системой маркировки. Они интегрируют свои цифровые системы с системой маркировки и другими государственными информсистемами. Это позволяет совместно бороться с продажей контрафакта на их площадках. Вообще, наша задача – сделать маркетплейсы полностью свободными от контрафакта. С октября за счёт интеграции, о которой я уже сказал, они должны выполнять все обязательные требования по качеству, маркировке и так далее к продаваемой продукции. Ситуация, когда они становятся каналом продаж непроверенной, а зачастую некачественной контрафактной продукции, должна быть исключена полностью.

скими поставщиками и производителями, с малыми и крупными. Наметились очень интересные перспективы с точки зрения экспорта: они создают свою инфраструктуру за рубежом и могли бы стать некими хабами для наших продуктов, для их экспортного продвижения.

**«ПЕРСПЕКТИВЫ  
У ТЕХ, КТО ВЫСТРОИТ  
ПОЛНЫЙ ЦИКЛ  
ПРОИЗВОДСТВА, – ОТ  
СЫРЬЯ ДО КОНЕЧНОГО  
ПРОДУКТА».**



является производителем. Многие пытались получать эти марки, заявляя себя как российских производителей, а на самом деле у них не было даже производства. Сейчас будет выстроена система мониторинга: все новые предприятия будут подтверждать наличие производственных мощностей, а к действующим, уже по соответствующим профилям риска, если это будет необходимо, будем приходить и смотреть, есть ли это производство на самом деле. Мы надеемся, что эти меры позволят существенно снизить объём контрафакта.

Для маркировки крайне важен закон о платформенной экономике, который был принят в прошлом году. Строго говоря, это регулирование, в том числе наших крупнейших маркетплейсов. Оно вступает в силу с октября этого года, но крупнейшие маркетплейсы (OZON, WB)

**– Как раз недавно вы говорили о том, что необходимо ввести ответственность маркетплейсов за незаконный оборот.**

– Это продолжение тех норм, которые были отражены в законе о платформенной экономике. Мы очень надеемся, что их запал, который мы видим, не пропадёт, и мы действительно добьёмся результата. Это одна часть. Вторая часть – это закон о «российской полке», в том числе электронной. При выдаче поисковиком результата через маркетплейсы должны иметь преимущества российские производители. В первую очередь поисковые запросы должны выдавать информацию о российских товарах или, если выпадает импортный продукт, должна быть российская альтернатива там же. Не дожидаясь вступления этого закона в правительство, мы работаем вместе с маркетплейсами, они тоже очень активно работают с россий-

**– Антон Андреевич, а какой объём параллельного импорта был в 2025 году?**

– В 2022 году это было чуть больше 4 млрд долларов, я имею в виду ежемесячные объёмы. По итогам конца прошлого года – 1 млрд долларов, т.е. объёмы существенно снизились по сравнению с первым годом работы этого механизма. Я думаю, что где-то 1–1,5 млрд долларов в месяц – такой объём импорта будет сохраняться и в этом году. Мы планомерно сокращаем количество позиций в перечне товаров, разрешённых к ввозу по параллельному импорту. Многие продукты начинаем производить в стране, и нам неинтересно, чтобы сохранялся неконкурентный механизм параллельного импорта. Однако совсем его отменять пока рано, да и не нужно, – есть позиции, которые нам пока что интересны.

## «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.

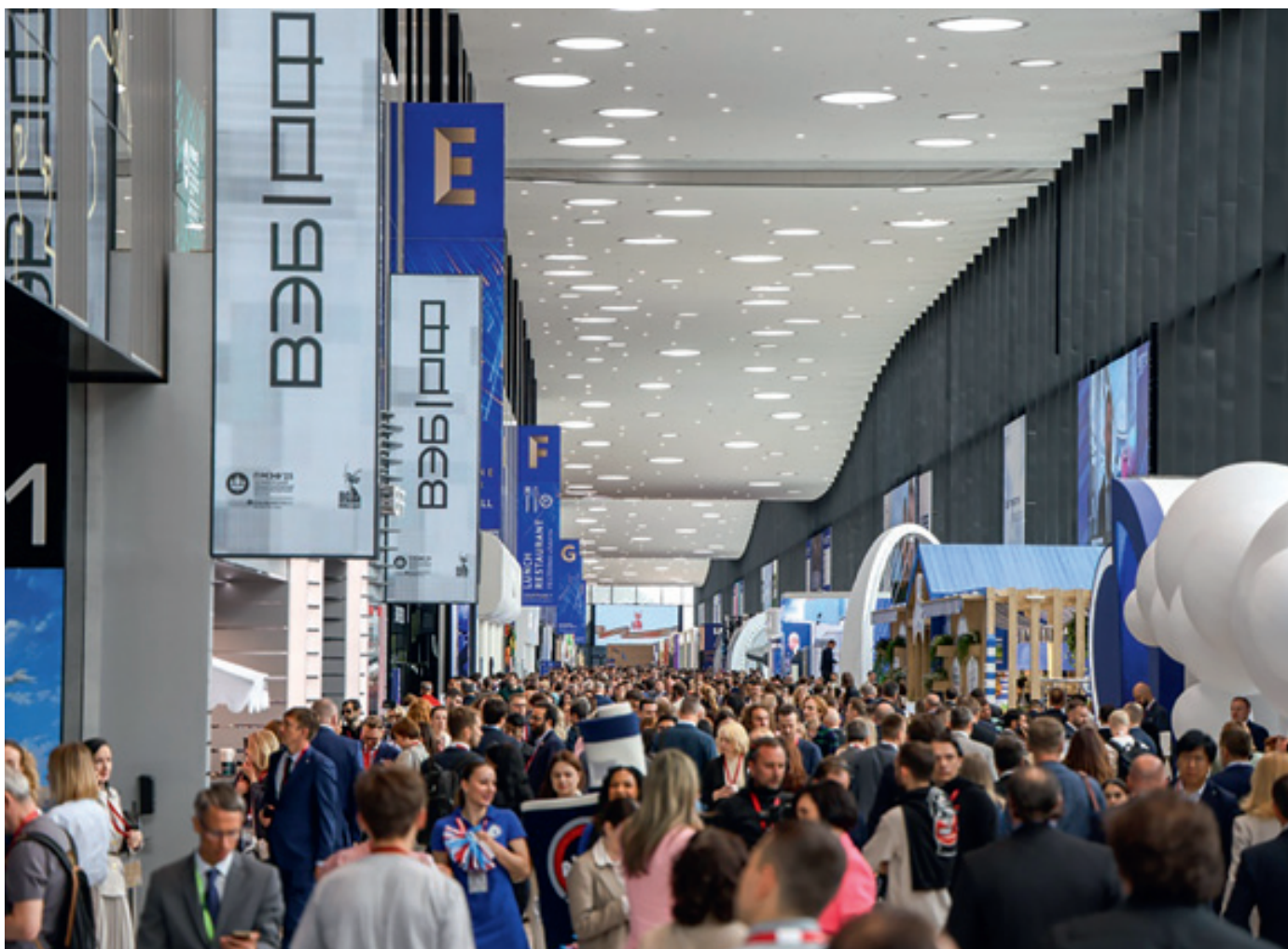
Направление «Социальная сфера в эпоху новых технологий» рассматривает роль человека в центре экономической и социальной политики. В фокусе – кадровые и демографические вызовы, миграционная политика, финансовая культура, развитие инженерного потенциала и системы образования, роль женщин в социально ответственном 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) – рейтинга 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 «Познаём Евразию», Деловой консультативный совет АСЕАН, Деловой совет Россия – АСЕАН, Министерство инвестиций Королевства Саудовская Аравия под инвестиционным брендом Invest Saudi, ООО «Промсельхозбанк», Торгово-промышленная палата Индонезии (KADIN), Международная медиасеть TV BRICS, Российско-

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


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

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

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

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

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



**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
СУВЕРЕНИТЕТ  
НАЧИНАЕТСЯ  
СО СТРАТЕГИЧЕСКОЙ  
КОНЦЕПЦИИ**

*Как лауреат в области индустрии  
трансформирует производство  
в наукоёмкую защиту*

**В** современной промышленной парадигме, где скорость инноваций напрямую определяет устойчивость национальных технологических цепочек, особое место занимают предприятия, способные совершать стратегические повороты без потери качества и экспертного потенциала. Сегодня мы публикуем развёрнутое интервью с руководством ООО «БАСКА» (г. Кострома) – компании, которая за короткий срок прошла путь от ателье высокой моды до научно-производственного комплекса, разрабатывающего средства снижения заметности и защитную экипировку нового поколения.

В условиях переформатирования глобальных рынков, логистических ограничений и роста требований к технологическому суверенитету история «БАСКИ» становится не просто бизнес-кейсом, а индикатором зрелости отечественного специального текстильного инжиниринга. Как сохранить инженерное ядро? Почему роботизация и бережливое производство становятся базисом, а не опцией? На эти и многие другие вопросы отвечает генеральный директор предприятия Анастасия Барсукова.

**– Анастасия Анатольевна, как вы пришли к созданию наукоёмкого производства экипировки? Ваш путь начинался в мире высокой моды, а сегодня вы руководите предприятием, чья продукция проходит государственные испытания и поставляется в силовые структуры. Как произошёл этот стратегический поворот?**

– Действительно, мой профессиональный путь начинался в сфере высокой моды. Я работала с редкими мехами, ручным кружевом, осваивала сложные техники вышивки и конструирования, а моим наставником в индустрии был Вячеслав Зайцев. Этот опыт заложил серьёзную профессиональную базу: понимание кроя, знание свойств материалов, внимание к деталям и умение работать с индивидуальными запросами.

Но в 2020 году произошла не просто смена ассортимента, а серьёзная перестройка всей бизнес-модели. Пандемия, изменение геополитической ситуации и понимание реальных потребностей времени заставили по-новому посмотреть на задачи компании. Мы переориентировались на выпуск функциональной и защитной одежды.

Для меня бизнес перестал быть исключительно инструментом генерации прибыли и превратился в механизм решения социально и стратегически значимых задач. Мы провели внутренний аудит компетенций и увидели, что наши технологические наработки в области работы с тканями, проектирования сложных конструкций и контроля качества можно



*Анастасия Барсукова  
и Вячеслав Зайцев*

успешно применять в совершенно другом сегменте.

Для нас на первый план вышли функциональность, надёжность и практическая эффективность изделий. Сегодня, когда наши изделия работают в экстремальных условиях, эта философия ежедневно подтверждает свою правильность. Если продукт действительно решает конкретную задачу, он востребован и рынком, и государством.

Конечно, переход потребовал другого подхода к работе: от эстетики к инженерии, от трендов к стандартам, от единичных заказов к серийной воспроизводимости. Но база, заложенная в работе с премиальными материалами и сложным кроем, оказалась универсальной: точность, внимание к деталям, понимание поведения ткани под нагруз-

кой – всё это перенеслось в новый сегмент без потерь, лишь приобрело другую направленность.

## «ПОНИМАНИЕ РЕАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ВРЕМЕНИ ПРИВЕЛО К ПЕРЕОРИЕНТАЦИИ НА ВЫПУСК ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ И ЗАЩИТНОЙ ОДЕЖДЫ».

**– Чем сегодня в первую очередь занимается ООО «БАСКА»? Как выглядит ваше текущее портфолио компетенций?**

– Сегодня наша команда, которая уже насчитывает более 100 квалифицированных специалистов, сосредоточена на разработке и серийном выпуске средств маскировки, способных эффективно защищать как личный состав, так и технику от обнаружения в тепловизионном и радиолокационном диапазонах.

Речь идёт не просто о камуфляже, а о комплексных инженерных решениях, связанных с материаловедением, физикой излучений и современными технологиями защиты. Мы работаем над тем, чтобы снизить инфракрасную сигнатуру, рассеять радиоволны, обеспечить терморегуляцию и сохранение подвижности в любых климатических зонах.

Наша миссия звучит просто, но за ней стоит колоссальная научно-техническая работа: мы помогаем защитникам успешно выполнять поставленные задачи, сохраняя самое ценное – человеческую жизнь. Поэтому каждый образец проходит многоэтапную проверку: от лабораторных тестов до полевых испытаний.

Мы понимаем, что в условиях реального применения экипировка не должна подводить ни при минус тридцати, ни в условиях повышенной влажности, ни при длительном нахождении в статичном положении. Поэтому в каждой разработке стараемся соблюдать баланс между защитными свойствами, эргономикой и весом изделия.

Сегодня «БАСКА» – это уже не просто производственная площадка, а исследовательско-производственный комплекс, где текстильный инжиниринг сочетается с требованиями современной тактики. В нашем портфеле – не только костюмы, но и тенты для техники, элементы интеграции с бронезащитой и другие комплексные решения. Мы подходим к защите комплексно: человек и техника рассматриваются как единая система, где каждый элемент должен работать синхронно.



«СЕГОДНЯ “БАСКА” – ЭТО УЖЕ НЕ ПРОСТО ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПЛОЩАДКА, А ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС, ГДЕ ТЕКСТИЛЬНЫЙ ИНЖИНИРИНГ СОЧЕТАЕТСЯ С ТРЕБОВАНИЯМИ СОВРЕМЕННОЙ ТАКТИКИ».

**– Кто ваши заказчики сегодня? Как вы выстраиваете взаимодействие с государственными структурами и промышленными предприятиями?**

– Мы принципиально избегаем термина «клиенты» в классическом коммерческом понимании. Для нас это прежде всего за-

казчики и стратегические партнёры, с которыми мы совместно проходим весь цикл – от формулировки идеи и совместного технического задания до практического применения готовых изделий в полевых условиях.

Наши партнёры – это промышленные предприятия, работающие в сложных условиях, коммерческие организации, требующие специальной защиты персонала, а также силовые ведомства Российской Федерации, заинтересованные в надёжных, технологичных и адаптируемых решениях.

Для нас важно не просто формально выполнить техническое задание, а добиться конкретного практического результата. Если заказчик приходит с запросом на защиту от определённого типа излучения или биологических агентов, мы вместе с ним анализируем условия эксплуатации, подбираем материалы, тестируем прототипы и корректируем конструкцию до тех пор, пока наш продукт не станет естественным продолжением экипированного человека или техники.

Такой формат взаимодействия требует постоянного диалога, готовности оперативно вносить изменения и быстро принимать решения. В нашей практике нет места

бюрократическим проволочкам: инженер, конструктор и представитель заказчика часто взаимодействуют напрямую, что позволяет оперативно вносить изменения и запускать серии без потери качества.

Мы проводим совместные рабочие встречи, организуем выездные тесты,



*Использование универсального защитного комплекта мембранного типа в условиях лаборатории*



*Анастасия Барсукова в экспериментальном цехе*

делимся результатами лабораторных исследований и никогда не скрываем технологические ограничения. Прозрачность рождает доверие, а доверие ускоряет цикл разработки.

**– Какие проекты вы считаете флагманскими? Как менялись ваши приоритеты за последние годы?**

– Если говорить о ключевых проектах, сегодня нашим флагманским продуктом является универсальный защитный комплект мембранного типа, который успешно прошёл государственные испытания и был официально принят на снабжение в 2025 году.

Это комплексное решение, объединяющее в себе многослойную структуру и интеллектуальную систему терморегуляции. Разработка такого продукта заняла несколько лет: от выбора базовых полимеров до настройки режимов ламинирования и полевых тестов в различных климатических поясах.

При этом важным этапом для компании стал и период пандемии. Тогда одним из основных проектов был комплект «ЛАЙТЕР», разработанный специально для медицинского персонала. Он был представлен на форуме «АРМИЯ-2020», получил регистрационное удостоверение Минздрава РФ и доказал, что отечественное производство способно быстро реагировать на кризисные вызовы, обеспечивая безопасность врачей.

Сегодня наши приоритеты во многом связаны с развитием комплексной мультиспектральной защиты. Мы разрабатываем и производим средства снижения заметности не только для личного состава, но и для техники, инженерных сооружений,

элементов инфраструктуры. Это уже требует интеграции знаний из физики, химии полимеров, аэродинамики и тактики применения. Поэтому каждое новое направление для нас – это не линейное расширение ассортимента, а качественный скачок на новый технологический уровень.

Если раньше многое строилось вокруг оперативного реагирования на запросы, то сегодня мы стараемся работать на опережение: анализируем перспективные задачи, тестируем новые решения и предлагаем продукты ещё до появления массового спроса.



**– Каким образом вам удаётся сохранять высокий наукоёмкий уровень производства в условиях растущего спроса?**

– Поддержание наукоёмкости – это системная работа, а не разовая инвестиция. В нашем штате сформирована мощная команда инженерно-технических сотрудников, которая решает как опытно-экспериментальные, так и производственные за-

дачи. Ключевую роль играют собственный научный отдел и конструкторское бюро. При этом они работают в тесной связке с производством: от идеи и создания прототипа до испытаний, доработки и запуска изделия в серию. Такой подход позволяет нам сохранять высокий уровень технологической гибкости и оставаться конкурентоспособными в высокотехнологичном сегменте.

**«ДЛЯ МЕНЯ БИЗНЕС ПЕРЕСТАЛ БЫТЬ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ИНСТРУМЕНТОМ ГЕНЕРАЦИИ ПРИБЫЛИ И ПРЕВРАТИЛСЯ В МЕХАНИЗМ РЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО И СТРАТЕГИЧЕСКИ ЗНАЧИМЫХ ЗАДАЧ».**

Основные направления работы включают инициативные разработки, проведение комплексных испытаний прототипов в имитационных и реальных условиях, тестирование новых материалов, узлов и конструктивных решений. Мы не ждём, пока появится готовое сырьё на рынке, а часто сами формулируем требования к поставщикам, разрабатываем спецификации, тестируем опытные партии. Это позволяет контролировать всю цепочку создания стоимости.



*Швейный цех*

восстановить весь производственный цикл: кто шил, на каком оборудовании, из какой партии ткани, какие параметры были зафиксированы на каждом этапе. И это не бюрократия, это гарантия. Кроме того, важную роль играет обратная связь от эксплуатантов: разбор отклонений и внедрение корректирующих действий. Ошибка на производстве у нас не списывается, а анализируется, чтобы исключить повторение.

**– В какой момент заказчик понимает, что вы для него именно партнёр, а не просто подрядчик?**

– Переход от статуса подрядчика к партнёру происходит в тот момент, когда взаимодействие выходит за рамки формального технического задания. Когда вместо вопроса «Сможете ли вы выполнить ТЗ?» начинается диалог: «Давайте вместе найдём оптимальное конструктивное и технологическое решение, которое учтёт все нюансы будущей эксплуатации». Мы не просто принимаем заказ, мы задаём уточняющие вопросы: в каких условиях будет работать изделие? какие нагрузки ожидаются? есть ли ограничения по весу или габаритам? нужна ли интеграция с другим оборудованием? И самое важное – мы демонстрируем готовность максимально быстро выводить разработки в серийный выпуск.

Кроме того, компания сотрудничает с профильными вузами и научными центрами, привлекает молодых специалистов, создаёт внутренние программы повышения квалификации.

Для нас наука – это не отдельное направление «для отчётности», а часть ежедневной производственной работы. Мы ориентированы прежде всего на прикладной результат и внедрение разработок в серийное производство. Именно это позволяет сохранять устойчивое развитие и двигаться вперёд даже в условиях растущего спроса.

**– Как вы выстраиваете систему качества, учитывая специфику защитной экипировки, где компромиссы недопустимы?**

– В нашей компании внедрена глубоко проработанная система менеджмента качества, основанная на лучших российских и международных практиках. Но главное – это не сертификат на стене, а ежедневная работа на каждом этапе производства. Мы применяем принципы бережливого производства, исключаем лишние операции, оптимизируем логистику внутри цехов, внедряем высокотехнологичные роботизированные рабочие места, где точность реза, проклейки швов или нанесения покрытий контролируется алгоритмами, а не только человеческим глазом.

При этом автоматизация не заменяет контроль, а усиливает его. Производство в области специальной защитной экипировки принципиально не позволяет экономить на материалах, входном контроле, промежуточных проверках или финальных испытаниях. На другой стороне вопроса – безопасность конечного потребителя. Поэтому у нас действуют многоуровневые фильтры: каждая партия сырья проходит лабораторную проверку на соответствие заявленным характеристикам (прочность

на разрыв, гидрофобность, термостойкость, спектральные параметры); каждый шов, каждая мембрана, каждый защитный узел тестируется на износ, герметичность и функциональность; готовые изделия подвергаются выборочным и сплошным испытаниям в условиях, максимально приближенных к эксплуатационным.

Мы ведём полную прослеживаемость изделий: по серийному номеру можно



*Платц «Оборотень»*

«КЛЮЧЕВОЕ ЗНАЧЕНИЕ ИМЕЮТ ИНВЕСТИЦИИ В СОБСТВЕННУЮ ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ БАЗУ И ПРОИЗВОДСТВО ВЫСОКО-ТЕХНОЛОГИЧНЫХ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ МАТЕРИАЛОВ».

В нашей практике бывали случаи, когда от утверждения прототипа до отгрузки первой опытной партии проходило минимальное время благодаря заранее подготовленным производственным линиям, гибкой системе планирования и слаженной работе всех подразделений.

Партнёрство также проявляется в прозрачности: мы не скрываем технологические сложности, честно говорим о сроках, предлагаем альтернативы, если исходный материал не соответствует требованиям, и всегда оставляем пространство для доработки.

Когда заказчик видит, что мы вовлечены в проект не меньше него самого, инвести-



руем в него своё время, инженерную экспертизу и репутацию, отношения становятся по-настоящему партнёрскими. Именно на таком доверии и строится долгосрочное сотрудничество.

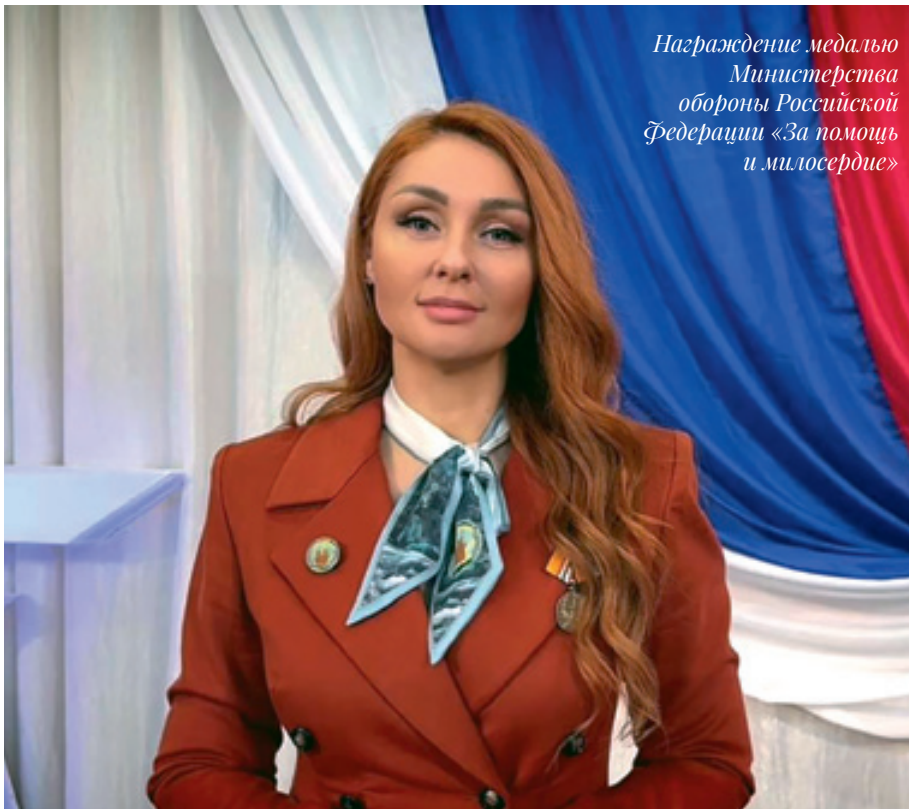
**– Какие задачи вам чаще всего приходится решать? И какие из них вы бы назвали наиболее показательными с точки зрения вашей экспертизы?**

– Наиболее частые запросы сегодня связаны с разработкой систем защиты

от патогенных биологических факторов, тепловизионной и мультиспектральной маскировки, а также с созданием специализированной экипировки для выполнения сложных тактических задач. Такие проекты требуют глубокого понимания не только текстильных технологий, но и биологии, физики излучений, эргономики и тактики применения.

Например, при работе с биозащитой важно обеспечить не только барьерные свойства, но и воздухопроницаемость, что-





*Награждение медалью  
Министерства  
обороны Российской  
Федерации «За помощь  
и милосердие»*

**– Расскажите о ключевых достижениях ООО «БАСКА» в оборонной сфере. Как вы оцениваете свой вклад?**

– Если говорить о достижениях и наградах, для меня это в первую очередь доверие к нашему делу, а уже потом про сами регалии. Наше предприятие неоднократно отмечено большим количеством дипломов и благодарностей от различных ведомств, но главным достижением является востребованность нашей продукции, которая работает там, где цена ошибки слишком высока.

Мы не считаем успехом просто отгрузку партии. Успех – это когда изделие выдержало реальные условия, когда пользователь не заметил его присутствия, но почувствовал результат своей безопасности, когда комплекс прошёл все этапы испытаний и был принят на снабжение без нареканий. Наша продукция проходит независимую экспертизу, полевые тесты, эксплуатацию в разных климатических и тактических условиях. И то, что заказчики возвращаются, рекомендуют нас коллегам и доверяют новые задачи – это и есть главная оценка. Мы гордимся не медалями, а тем, что наши решения помогают сохранять жизни и выполнять боевые задачи. Это ответственность, которая не позволяет расслабляться и заставляет постоянно двигаться вперед.



**– Как меняется роль локального производства в нынешних логистических и технологических условиях?**

– Локальное производство из экономической опции превратилось в стратегическую необходимость. Ещё 5 лет назад многие предприятия рассматривали аутсорсинг, импорт комплектующих и глобальные цепочки поставок как норму. Сегодня полная независимость в проектировании, подборе материалов, испы-

бы персонал не перегревался при длительном ношении. При мультиспектральной маскировке необходимо одновременно работать в нескольких диапазонах: видимом, инфракрасном, радиолокационном. Это достигается за счёт слоистой структуры материалов, специальных покрытий, геометрических решений кроя, рассеивающих или поглощающих излучения.

Наиболее показательными с точки зрения нашей экспертизы я считаю задачи по снижению заметности БПЛА в нескольких диапазонах излучения и в условиях определённой разведки. Это требует стыковки материаловедения, аэродинамики и требований заказчиков, что подтверждает нашу технологическую глубину. Каждая задача – это инженерный вызов, который мы решаем через итерации, тесты и совместную работу с заказчиком. При этом мы всегда соблюдаем баланс между защитой и мобильностью: излишняя защита, которая сковывает движения или перегружает конструкцию, так же опасна, как её отсутствие.

**– Какие инвестиции в развитие производства вы считаете наиболее оправданными сейчас?**

– Сегодня ключевое значение имеют инвестиции в собственную технологическую базу и производство высокотехнологичных специализированных материалов. Речь идёт не просто о тканях, а о функциональных материалах с заданными свойствами: отражением или поглощением определённых диапазонов излучения, антистатической защитой, повышенной прочностью и терморегуляцией.

Для выпуска такой продукции требуется специализированное оборудование, строгий контроль производственных параметров и высокий уровень технологической культуры. Именно поэтому наша компания сегодня прорабатывает проект создания собственного производства функциональных тканей на территории Костромской области.

## «БУДУЩЕЕ СПЕЦИАЛЬНОГО ТЕКСТИЛЯ – ЗА ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, СПОСОБНЫМИ ЗАКРЫВАТЬ ЦИКЛ ВНУТРИ СТРАНЫ».

Мы уверены, что будущее специального текстиля – за вертикально интегрированными предприятиями, способными закрывать цикл внутри страны. Кроме того, мы инвестируем в цифровизацию: системы управления производством, предиктивную аналитику оборудования, электронные журналы контроля. Это снижает издержки, повышает прозрачность и ускоряет принятие решений.

таниях и выпуске позволяет сохранять устойчивость поставок и быстро отвечать на запросы, не оглядываясь на внешние факторы, санкции или логистические разрывы. Для предприятий специального назначения технологический суверенитет стал ключевым фактором конкурентоспособности, в том числе на международном уровне. Когда вы контролируете каждый этап – от сырья до готового изделия, – вы можете гарантировать сроки, качество и адаптивность.

**«РЕЧЬ ИДЁТ НЕ ПРОСТО О КАМУФЛЯЖЕ, А О КОМПЛЕКСНЫХ ИНЖЕНЕРНЫХ РЕШЕНИЯХ, СВЯЗАННЫХ С МАТЕРИАЛОВЕДЕНИЕМ, ФИЗИКОЙ ИЗЛУЧЕНИЙ И СОВРЕМЕННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ ЗАЩИТЫ».**

**– Как вы формулируете свою управленческую философию как генеральный директор наукоёмкого производства?**

– Основные принципы, которыми я руководствуюсь: ответственность, технологическая независимость и стремление к качественному и своевременному выполнению поставленных задач. Полагаюсь на ответственность и профессионализм команды, в число которой входят наши герои, прошедшие специальную военную операцию. Их опыт бесценен: они понимают, как работать в реальных условиях, знают, что нужно боевым товарищам на линии, могут оперативно оценить эргономику, надёжность и практическую применимость любого решения.

Здесь я полностью поддерживаю слова нашего Президента: «Это люди с огромным опытом, которые умеют быстро находить ответы на поставленные задачи, хорошо ориентируются в тактике применения систем вооружения во фронтовых условиях, знают, что нужно их боевым товарищам на линии боевого соприкосновения». Их включение в наши процессы – не формальность, а интеграция реального опыта в инженерную культуру предприятия. Это позволяет нам избегать абстрактных разработок и создавать то, что действительно нужно.

Управление наукоёмким производством – это баланс между инновациями, дисциплиной и человеческим фактором. Без первого нет развития, без второго нет стабильности, без третьего нет смысла. Я убеждена, что руководитель должен быть не контролёром, а наставником: создавать условия, устранять барьеры, защищать команду от бюрократии и направлять энергию на результат.

**– Поделитесь вашими планами на ближайшие 1–3 года. Есть ли идеи выхода на новые рынки, в том числе зарубежные?**

– Ближайшие планы сосредоточены на трёх ключевых направлениях. Первое – расширение научно-исследовательских работ в области мультиспектральной маскировки, углубление сотрудничества с институтами, создание внутренних тестовых полигонов для имитации различных условий эксплуатации.

Второе – завершение государственных испытаний перспективных образцов, включая новые модификации маскировочных изделий и специализированных решений для технических средств.

Третье – ввод дополнительного автоматического оборудования, которое позволит увеличить пропускную способность производственных линий, снизить влияние человеческого фактора на критических операциях и повысить качество.

Приоритетными направлениями остаются выполнение заказов и укрепление технологической базы российского специального текстиля. Мы не гонимся за объёмами ради объёмов, а строим устойчивую, научно обоснованную производственную экосистему.

Что касается выхода на новые рынки, в том числе зарубежные, эта тема рассматривается исключительно в рамках стратегических интересов государства и парт-



*Площ «Оборотень»*

нёрств, соответствующих нашему профилю высокотехнологичного защитного производства. Каждый новый рынок должен соответствовать нашим технологическим стандартам, этическим принципам и государственной политике. Если партнёрство укрепляет технологический суверенитет, обеспечивает взаимный обмен компетенциями и служит общим целям безопасности, мы готовы к диалогу. Но приоритеты – всегда внутренняя устойчивость, развитие отечественной научно-производственной базы и выполнение обязательств перед российскими заказчиками.

*Беседовала Алина Волкова*



*«Закройно-заготовительный участок»*



**Право собственности  
в эпоху турбулентности:  
КАК БИЗНЕС  
ЗАЩИЩАЕТ АКТИВЫ  
В НОВОЙ МИРОВОЙ  
ЭКОНОМИКЕ**

**В** условиях, когда вопросы сохранения капитала и контроля над активами становятся для бизнеса не менее важными, чем развитие и масштабирование, право всё чаще превращается в ключевой инструмент экономической устойчивости. Санкционное давление, рост корпоративных конфликтов, уголовно-правовые риски и усиление контроля со стороны государства формируют для предпринимателей новую реальность, в которой формального владения активом уже недостаточно. Об этом в своей авторской колонке рассуждает Виктория Шевцова – основатель и управляющий партнёр Московской коллегии адвокатов «Рубикон», адвокат, специализирующийся на защите бизнеса, корпоративных конфликтах, уголовных делах, банкротстве и структурировании частного капитала. В профессиональной практике Виктории Шевцовой успешное представление интересов собственников и деловых партнёров в спорах, связанных с сохранением активов, защитой права собственности и минимизацией персональных рисков бизнеса.

В современной экономике главный вопрос для предпринимателя звучит уже не «где заработать», а «что необходимо сделать, чтобы сохранить контроль над созданным капиталом».

За последние годы российский бизнес столкнулся с беспрецедентным усилением юридических рисков. Санкционное давление, уголовные риски, трансформация международных рынков, налоговые претензии, корпоративные конфликты и, что особенно важно, активизация исковой работы Генеральной прокуратуры РФ, существенно изменили само понимание права собственности.

Сегодня собственность – это не просто титул и запись в реестре. Это юридически обеспеченная возможность сохранить активы, удержать контроль над бизнесом и защитить капитал от публично-правовых и частноправовых притязаний.

Именно поэтому право собственности становится ключевым вопросом экономической устойчивости, а грамотная юридическая стратегия – важнейшим инструментом защиты предпринимателя.

## ПРАВО СОБСТВЕННОСТИ СТАНОВИТСЯ КЛЮЧЕВЫМ ВОПРОСОМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ, А ГРАМОТНАЯ ЮРИДИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ – ВАЖНЕЙШИМ ИНСТРУМЕНТОМ ЗАЩИТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ.

### ВОЗВРАЩЕНИЕ ГОСУДАРСТВА КАК АКТИВНОГО УЧАСТНИКА ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЯ АКТИВОВ

Одним из наиболее значимых правовых трендов последних лет стало усиление роли государства в защите публичных интересов через судебные механизмы.

Генеральная прокуратура Российской Федерации всё активнее использует иски об обращении активов в доход государства, о признании недействительными сделок приватизации, о возврате стратегически значимых предприятий и оспаривании корпоративных структур, которые, по мнению государства, были сформированы с нарушением закона.

Эти процессы затрагивают крупнейшие предприятия страны и формируют новую правовую реальность: даже многолетнее

владение активом не гарантирует абсолютной защищённости права собственности, если существуют вопросы к истории его приобретения, корпоративной структуре или соблюдению требований законодательства.

Для бизнеса это означает необходимость комплексного правового аудита происхождения активов, структуры владения и корпоративных решений.

### КОНЕЦ ЭПОХИ ФОРМАЛЬНОГО ВЛАДЕНИЯ

Традиционная концепция ограниченной ответственности больше не обеспечивает прежнего уровня защиты. Если раньше многие предприниматели полагали, что компания сама по себе создаёт достаточный уровень личной защиты для собственника, то сегодня практика показывает обратное.

Собственники, бенефициары и руководители компаний всё чаще привлекаются к субсидиарной ответственности, отвечают личным имуществом, сталкиваются с арестом активов, оспариванием сделок, претензиями кредиторов и государства.

Субсидиарная ответственность перестала быть исключительным механизмом. Сегодня это полноценный инструмент взыскания, причём объём ответственности может исчисляться миллиардами рублей.

Современная судебная практика исходит из принципа экономической добросовестности: защите подлежит не формальная конструкция владения, а реальное, законное и прозрачное осуществление права собственности.

Иными словами, актив принадлежит тому, кто способен юридически подтвердить законность его происхождения и устойчивость структуры владения.

### НОВАЯ КАРТА РИСКОВ ДЛЯ СОБСТВЕННИКА

Современный предприниматель работает одновременно в нескольких плоскостях риска, причём эти риски часто пересекаются между собой.

Корпоративный конфликт может привести к уголовному делу. Налоговая проверка – к банкротному спору. Семейный конфликт – к потере контроля над долями и активами. Санкционные ограничения – к блокировке международной структуры.

Сегодня практически любой крупный бизнес существует в условиях высокой правовой турбулентности. Среди основных угроз, с которыми сталкиваются собственники, можно выделить:

- иски Генеральной прокуратуры и иных государственных органов;
- корпоративные конфликты между партнёрами;
- претензии со стороны кредиторов;

- субсидиарную ответственность;
- налоговые споры;
- обвинения в искусственном дроблении бизнеса;
- уголовно-правовые риски;
- аресты имущества;
- споры о наследовании активов;
- семейные конфликты;
- санкционные ограничения;
- потерю контроля над иностранными структурами;
- блокировку зарубежных активов;
- претензии конкурсных управляющих;
- проверки происхождения капитала.

И очень важно понимать, что большинство этих рисков затрагивают уже не только саму компанию. Под угрозой оказывается личное имущество собственника.

### ЗАЩИТА АКТИВОВ КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ

Одна из самых распространённых ошибок собственников заключается в том, что вопросы защиты активов откладываются «на потом». Пока бизнес развивается, большинство рисков кажутся абстрактными. Предприниматели сосредоточены на операционной деятельности, финансах, развитии проектов, сделках, расширении рынков. Но практика показывает: кризис почти всегда наступает неожиданно. И когда начинается конфликт, времени на полноценную перестройку системы защиты уже практически нет.

К моменту предъявления иска, ареста активов или начала проверки возможности для манёвра существенно ограничиваются. Именно поэтому эффективная защита собственности должна выстраиваться превентивно.

Это комплексная работа, которая включает:

- анализ происхождения активов;
- аудит корпоративной структуры;
- оценку уязвимых зон бизнеса;
- выстраивание механизмов внутреннего контроля;
- подготовку корпоративных соглашений;
- защиту интеллектуальной собственности;
- структурирование владения;
- наследственное планирование;
- оценку персональных рисков бенефициаров;
- налоговое моделирование;
- подготовку стратегии защиты на случай конфликта.

На практике грамотная юридическая архитектура позволяет существенно снизить вероятность потери контроля над бизнесом, причём речь идёт не только о судебной защите. Очень часто правильно выстроенная структура позволяет вообще не доводить ситуацию до открытого конфликта.



## **УГОЛОВНО-ПРАВОВЫЕ РИСКИ ДЛЯ БИЗНЕСА**

За последние годы уголовно-правовая составляющая корпоративных и экономических конфликтов существенно усилилась. Сегодня практически любой крупный коммерческий спор потенциально может сопровождаться уголовным компонентом.

Это касается споров между партнёрами, банкротных процедур, налоговых претензий, корпоративных конфликтов, инвестиционных проектов, международных расчётов и вопросов управления активами.

Для собственника бизнеса уголовное преследование всегда становится не только правовой, но и репутационной угрозой. Даже сам факт возбуждения дела способен повлиять на отношения с банками, контрагентами, инвесторами и партнёрами.

Кроме того, уголовно-правовые механизмы нередко используются как инструмент давления в коммерческих конфликтах. Именно поэтому бизнесу сегодня особенно важно выстраивать систему внутренней юридической безопасности. Причём эффективная защита в таких ситуациях всегда требует комплексного подхода. Невозможно рассматривать уголовный риск отдельно от корпоративной структуры, финансовых потоков, договорной базы и управленческих решений.

## **КОРПОРАТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ: ГЛАВНАЯ ПРОБЛЕМА ЗРЕЛОГО БИЗНЕСА**

По мере роста компаний всё большее значение приобретают внутренние конфликты между собственниками. Это одна из наиболее сложных категорий споров. Причина заключается в том, что корпоративные конфликты почти никогда не ограничиваются только юридической плоскостью.

Здесь всегда присутствуют личные отношения партнёров, вопросы доверия, распределение влияния, борьба за контроль, финансовые интересы, репутационные риски.

На практике большинство крупных конфликтов начинается задолго до суда. Сначала появляются разногласия по управлению. Потом – споры о распределении прибыли. Далее – блокировка решений. После этого начинается борьба за документы, активы и контроль. Именно поэтому особенно важно заранее фиксировать договорённости между партнёрами.

Во многих компаниях до сих пор отсутствуют полноценные корпоративные соглашения. Бизнес строится на доверии, личных отношениях и устных договорённостях. Но в кризисный момент именно отсутствие формализованных правил ста-

новится основной причиной потери управляемости. Корпоративное соглашение – это не проявление недоверия. Это инструмент сохранения бизнеса.

### **ПРАКТИКА УСПЕШНОЙ ЗАЩИТЫ ИНТЕРЕСОВ ПАРТНЁРОВ И СОБСТВЕННИКОВ**

В своей профессиональной практике я представляла интересы собственников бизнеса и деловых партнёров в сложных корпоративных спорах, уголовных делах, банкротных процедурах и конфликтах, связанных с риском утраты контроля над активами.

Особое значение имеют проекты, в которых удалось:

- предотвратить вывод ключевых активов из-под контроля партнёров;
- оспорить недобросовестные корпоративные решения;
- защитить собственников от привлечения к субсидиарной ответственности;
- сохранить стратегические активы в ходе банкротных и судебных процедур;
- восстановить нарушенные права участников бизнеса;
- минимизировать риски от уголовного преследования;
- защитить активы от притязаний Генеральной прокуратуры.

Эта практика подтверждает: своевременно выстроенная юридическая стратегия позволяет сохранить не только имущество, но и управленческую свободу собственника.

### **АКТИВ ПРИНАДЛЕЖИТ ТОМУ, КТО СПОСОБЕН ЮРИДИЧЕСКИ ПОДТВЕРДИТЬ ЗАКОННОСТЬ ЕГО ПРОИСХОЖДЕНИЯ И УСТОЙЧИВОСТЬ СТРУКТУРЫ ВЛАДЕНИЯ.**

#### **МЕЖДУНАРОДНАЯ ПЕРЕСТРОЙКА И НОВАЯ ГЕОГРАФИЯ КАПИТАЛА**

Мировая экономика переживает масштабную трансформацию. Российский бизнес активно переориентируется на рынки Ближнего Востока, Азии, Африки и стран БРИКС. Компании перестраивают логистику, ищут новые финансовые инструменты, создают альтернативные международные структуры.



Однако выход на новые рынки требует комплексной правовой архитектуры, учитывающей вопросы защиты инвестиций, налогового регулирования, валютного контроля, арбитражных механизмов, структурирования зарубежных активов и наследственного планирования.

В новой мировой экономике капитал выигрывает там, где его защита построена на системном юридическом подходе.

#### **ПРАВО КАК ГАРАНТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СВОБОДЫ**

Современный бизнес больше не может существовать отдельно от системы правовой безопасности – слишком высока стоимость ошибки. Сегодня предприниматель отвечает не только за прибыль компании. Он отвечает за устойчивость всей структуры: бизнеса, команды, семейного капитала, международных активов, инвестиционных проектов, управленческих решений.

В этой реальности право перестаёт быть исключительно технической сферой. Оно становится инструментом стратегического управления.

Компанию можно реструктурировать. Финансовые потоки можно восстановить. Но потеря контроля над активами зачастую становится необратимой. Именно поэтому главная инвестиция предпринимателя сегодня – это инвестиция в правовую устойчивость.

В эпоху турбулентности собственность принадлежит не тому, кто формально владеет активом, а тому, кто способен юридически защитить его. Именно это сегодня становится главным критерием экономической свободы.

Право собственности в XXI веке – это не статичный титул, а динамическая система защиты капитала, бизнеса и свободы принимать стратегические решения.

«Если звёзды зажигают, значит, это кому-нибудь нужно». Если компании создаются, значит, кто-то верит в их необходимость и в успех. Даже если, оглянувшись по сторонам, видит, что одни – закрываются, другие – уходят, третьи – не верят...

Перри Нойманн выкупил структуры международного логистического гиганта в России и странах СНГ и продолжил работу под новым брендом NOYTECH. Было это в 2022-м – в году, который можно назвать переломным во всех смыслах этого слова: сколько связей, сколько бизнесов было сломано, порвано, разрушено, остановлено. Да и последующие годы лёгкими не назовёшь. О том, что помогает компании не только сохранять оптимизм, но и делом доказывать его обоснованность, – в беседе с нашим корреспондентом.

## Перри Нойманн:

# «КАКИМ БЫ СЛОЖНЫМ НИ СТАНОВИЛСЯ МИР, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЖИЗНЬ ПРОДОЛЖАЕТСЯ»



**– Почему вы решили остаться и продолжить работу в России уже под новым – собственным брендом, несмотря на то что многие зарубежные партнёры ушли?**

– Когда мы начинали в 2022 году, среда была далеко не спокойной. Рынок переживал одну из самых серьёзных трансформаций за последние десятилетия. Многие международные игроки уходили, цепочки поставок перестраивались практически за одну ночь, неопределённость была повсюду. Но у логистики есть одно фундаментальное правило: груз должен быть доставлен. И когда традиционные маршруты исчезают, неизбежно появляются новые.

С этой точки зрения данный момент стал для нас возможностью. Мы смогли построить новую компанию с огромным накопленным опытом за плечами, но при этом с гибкостью стартапа. Наша команда принесла с собой десятилетия международной экспертизы в логистике. Лично я работаю в этой отрасли уже более 43 лет, а большинство коллег долго работали в международных логистических компаниях.

Всего за несколько лет мы создали компанию, в которой сейчас насчитывается более 1200 человек, более чем 54 000 квадратных метров складской инфраструктуры и операционная деятельность ведётся по всему миру. Но ещё важнее то, что нам удалось создать нечто большее, чем традиционный логистический провайдер. Сегодня NOYTECH объединяет услуги 3PL- и 4PL-логистики, инженерные и торговые решения, страхование, цифровые платформы и комплексное управление цепями поставок. Наша цель никогда не заключалась просто в том, чтобы перемещать коробки из точки А в точку Б, мы хотим создавать и управлять полноценными экосистемами цепей поставок.

**– Бренд NOYTECH стартовал как логистическая компания, но вы решили этим не ограничиваться. Одним из новых направ-**

## лений стала торговля. Как и почему вы решили войти ещё и в эту сферу?

– Выход в торговлю на самом деле был очень естественным шагом. Когда работаешь глубоко внутри цепей поставок, рано или поздно понимаешь, что логистика – это лишь часть гораздо более крупной системы. Товары движутся не потому, что кто-то заказал перевозку грузовиком или контейнером, они движутся потому, что существует торговля. И когда привычные торговые структуры меняются или исчезают, именно логистические компании часто первыми видят, где возникают новые возможности и новые пробелы.

После 2022 года многие устоявшиеся международные торговые каналы были нарушены практически за одну ночь. Однако спрос на рынке никуда не исчез. Потребители по-прежнему хотят международные бренды, промышленность по-прежнему нуждается в импортных компонентах, а российские производители продолжают искать выход на глобальные рынки. Изменился не сам спрос, а структура организации торговли.

Для нас это стало логичным расширением бизнеса. У нас уже были инфраструктура, международная сеть и экспертиза в области таможи, законодательства и трансграничной логистики. Добавив торговые возможности, мы смогли предложить партнёрам гораздо более комплексное решение: не только перемещение товаров, но и структурирование сделок, управление импортом и экспортом, а также помощь брендам и производителям при выходе на сложные рынки с меньшими рисками.

Несмотря на импортозамещение, Россия остаётся крупным и сложным потребительским рынком, и спрос на многие импортные товары по-прежнему высок. Это касается модных и спортивных брендов одежды, косметики и средств личной гигиены, некоторых категорий других потребительских товаров, а также промышленного оборудования и компонентов. Во многих из этих сегментов существует локальное производство, но международные бренды и технологии всё ещё обладают значительной привлекательностью.

В то же время российские товары продолжают пользоваться спросом за рубежом. Традиционные экспортные отрасли (сельскохозяйственная продукция, продукты питания, удобрения, металлы, древесина) остаются конкурентоспособными на мировом рынке. В последние годы мы также наблюдаем растущий интерес к некоторым видам переработанных продуктов питания, химической продукции и отдельным промышленным товарам российского производства.

Что действительно изменилось, это география. Торговые маршруты и партнёрства всё больше смещаются в сторону Ближнего Востока, Азии, Центральной Азии и других развивающихся рынков.

Для нас выход в торговлю не был уходом от логистики. Это был следующий логичный шаг в построении по-настоящему интегрированной экосистемы цепей поставок.

**– Политика, к сожалению, влияет на экономику, в том числе на логистику. Маршруты движения товаров, как и ассортимент продукции, часто зависят от международных отношений, как показали недавние события вокруг Ирана. Сегодня самые короткие маршруты не всегда являются самыми безопасными. Насколько быстро и эффективно ваша компания может реагировать на изменения, которые создают вызовы и для логистики, и для торговли?**

– Логистика всегда была тесно связана с геополитикой. Маршруты, транспортные коридоры и даже сама архитектура цепей поставок часто меняются, когда меняется политическая реальность. То, что мы наблюдаем сегодня, просто более заметная и ускоренная версия того, с чем логистическая отрасль сталкивалась всегда.

Ключевая способность в такой среде – гибкость. Современная логистическая компания не может полагаться на один маршрут, одну страну или один транспортный коридор. Сегодня цепочки поставок должны изначально учитывать альтернативы: несколько вариантов перевозок, различные пограничные переходы, разные финансовые и регуляторные структуры.

В NOYTECH мы выстраивали нашу компанию с учётом именно этого принципа. Наша сеть в разных странах в сочетании с опытом мультимодальной логистики и трансграничной торговли позволяет нам быстро перестраивать маршруты, когда условия меняются. Иногда это означает переход на другой коридор, иногда смену вида транспорта, а иногда изменение коммерческой структуры сделки. Сегодня логистика – это не только перемещение груза, но и управление рисками.

Скорость реакции также зависит от культуры принятия решений. Крупным глобальным корпорациям часто требуется длительное внутреннее согласование, прежде чем они смогут адаптироваться к новой ситуации. Мы можем реагировать гораздо быстрее. Наши команды привыкли работать в среде, где условия часто меняются, и это стало частью нашей операционной ДНК.

Разумеется, ни одна компания не может полностью исключить геополитические риски. Но мы можем строить устойчивые цепочки поставок, способные быстро адаптироваться. В современном мире самый короткий маршрут не всегда является лучшим. Оптимальным маршрутом будет тот, который останется надёжным и завтра тоже.

Возможно, именно здесь опытные логистические провайдеры могут сегодня приносить наибольшую ценность: не только перевозить товары, но и помогать клиентам ориентироваться в очень сложной и постоянно меняющейся глобальной среде.

**– Оптимистам сегодня трудно сохранять надежду, а пессимистов, пожалуй, и слушать не стоит. Что помогает вам сохранять уверенность в будущем и продолжать работать в сложные времена?**

– В логистике очень быстро понимаешь, что пессимизм – это не самая продуктивная бизнес-модель. Грузы будут доставлены, заводы будут производить, люди будут покупать. Каким бы сложным ни становился мир, экономическая жизнь продолжается. Эта простая реальность всегда давала мне определённый профессиональный оптимизм.

Конечно, последние годы были полны неопределённости: геополитическая напряжённость, изменения регулирования, сбои в цепях поставок. Но если вы строите карьеру в международной логистике, вы неизбежно начинаете смотреть на происходящее в долгосрочной перспективе. За более чем четыре десятилетия в этой отрасли я видел множество кризисов: финансовые кризисы, политические конфликты, рыночные обвалы. И каждый раз мировая экономика адаптировалась, торговля находила новые маршруты, а вместе с ними появлялись новые возможности.

Но прежде всего сохранять уверенность мне помогают люди вокруг меня: сильная команда с опытом, профессионализмом и чувством юмора способна преодолеть многие сложности. В NOYTECH много коллег, которые годами работали вместе, они умеют эффективно действовать даже в непростых условиях. Это создаёт ощущение стабильности и доверия.

Второй источник оптимизма – само предпринимательство. Когда вы создаёте что-то новое (компанию, сеть, проект), вы по умолчанию смотрите вперёд. Вы меньше концентрируетесь на проблемах текущего момента и больше думаете о возможностях будущего.

И, наконец, логистика – очень осязаемая отрасль. В конце дня вы видите реальные результаты: грузы доставлены, склад работает, новый торговый маршрут открыт, клиенты растут вместе с вами. Это постоянное движение напоминает о том, что мир продолжает работать, даже когда заголовки новостей говорят об обратном.

На мой взгляд, ответ довольно прост: опыт, хорошие люди и понимание того, что глобальная торговля обладает удивительной способностью адаптироваться. Пока товары должны перемещаться, всегда будут причины сохранять оптимизм.

*Беседовал Алексей Сокольский*

**В** условиях растущей турбулентности и неопределённости одним из важнейших факторов, усиливающих бизнес, может и должен стать системный подход к его управлению. В этом убеждён Вячеслав Левдиков – предприниматель с более чем 20-летним опытом, который специализируется на систематизации и повышении управляемости бизнеса. Для реализации этого подхода Вячеслав создал платформу «Среда управления», которая не столько является программным обеспечением, сколько отражает философию системного подхода к бизнесу. Вячеслав Левдиков подчёркивает, что порядок в компании начинается с мышления владельца, а формирование ясной структуры и прозрачных процессов ведёт к развитию и получению стабильной прибыли.



## **ВЯЧЕСЛАВ ЛЕВДИКОВ: «БИЗНЕСУ НУЖНА НЕ РАЗРОЗНЕННАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ, А ПОЛНОЦЕННАЯ СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ»**

**– Вячеслав, расскажите об истории создания компании и о своей команде.**

– Моя компания была создана в апреле 2016 года. К этому моменту я завершил работу по найму в качестве руководителя и принял решение перенести накопленный управленческий опыт в собственную предпринимательскую практику. На старте я работал один, в офлайн-формате. Команда начала формироваться позже – с 2019 года, когда мы взяли курс на IT-направление и создание облачной платформы для владельцев и руководителей. Сегодня это уже не локальный консультационный проект, а команда программистов, кураторов, специалистов по маркетингу и продвижению. Изначально компания называлась «Академия бизнес-роста», так как развивалась прежде всего как обучающая платформа. Со временем проект вырос в более масштабную модель и после ребрендинга получил название «Среда управления».

**– Вы занимаетесь бизнесом более 10 лет. Почему решили посвятить себя именно систематизации бизнеса?**

– Для меня это не просто направление, а профессиональная логика всей моей

карьеры. Ещё работая руководителем по найму, я всегда стремился выстраивать порядок: делать структуру понятной, процессы прозрачными, зоны ответственности определёнными. Меня всегда интересовал не временный управленческий эффект, а устойчивая система, которая продолжает работать не только за счёт личного контроля руководителя. Со временем я понял, что именно в этом и заключается одна из самых острых проблем рынка: многие компании растут быстрее, чем развивается их система управления. Внешне бизнес может выглядеть успешным, но внутри он часто держится на ручном режиме, перегрузке владельца и разрозненных инструментах. Именно поэтому систематизация – не узкая тема, а базовый вопрос устойчивости бизнеса.

**– Расскажите о цифровой экосистеме «Среда управления». Как она создавалась и что даёт пользователю?**

– Идея платформы возникла в 2019 году. Тогда она ещё называлась ABR.pro, позже, после ребрендинга, как я уже сказал, стала «Средой управления». Поводом к её созданию стала практическая проблема, которую я много раз видел у клиентов: инструменты систематизации со временем деградировали, терялись, расплзались по Excel-таблицам, файлам, чатам и документам. В итоге владельцу снова приходилось собирать систему вручную.

Так появилась идея создать единую облачную среду, где можно в одном месте держать структуру бизнеса, статистики, планирование, финансы, должностные материалы, внутренние документы, инструменты обучения и адаптации сотрудников. Начинать мы с инструмента статистик, а затем вокруг него стали выстраиваться и другие решения: структура бизнеса, система планирования, контроль платёжеспособности, корпоративный мессенджер, информационный центр бизнеса. Сегодня «Среда управления» – это уже не просто набор инструментов, а цифровая управленческая инфраструктура, которая помогает компании не только навести порядок, но и удерживать его в рабочем состоянии.

**– В чём уникальность «Среды управления»? Почему, на ваш взгляд, она превосходит другие курсы или программные продукты?**

– Уникальность в том, что мы закрываем для владельца так называемый шаг «ноль». Большинство решений на рынке либо дают знания, либо автоматизируют отдельный участок работы. Но бизнесу нужна не фрагментарная автоматизация, а среда, в которой сама система управления может быть собрана, внедрена и сохранена.

«Среда управления» соединяет три уровня сразу: цифровые инструменты, методологию и маршруты внедрения.

То есть человек получает не только ответ на вопрос, что правильно, но и пространство, где это можно перевести в управленческую практику. Я считаю, что именно в этом и состоит ключевое отличие: мы не улучшаем отдельные элементы, а помогаем владельцу выстраивать фундамент управляемой компании.

## «ОДНА ИЗ САМЫХ ОСТРЫХ ПРОБЛЕМ – КОМПАНИИ РАСТУТ БЫСТРЕЕ, ЧЕМ РАЗВИВАЕТСЯ ИХ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ».

**– Требуется ли платформа корректировки с учётом современных вызовов или это универсальная система?**

– С точки зрения логики управления это универсальная система. Ею пользуются как компании малого и микробизнеса с командами около 10 человек, так и организации, где работает 500 и более сотрудников. Это говорит о том, что сама архитектура решения гибкая и применима для бизнеса разного масштаба.

При этом платформа постоянно развивается. Мы не воспринимаем её как завершенный продукт. Напротив, мы последовательно усиливаем её новыми модулями и возможностями. Один из последних примеров – корпоративный мессенджер, который позволяет сохранять рабочую переписку внутри компании. Для нас важно, чтобы «Среда управления» отвечала не только классическим задачам систематизации, но и современным требованиям к скорости, прозрачности и сохранности управленческих коммуникаций.

**– Насколько востребованы ваши услуги? Каковы отзывы клиентов?**

– Я убеждён, что такая среда нужна практически каждому владельцу. Другое дело, что рынок ещё не в полной мере осознал масштаб этой потребности. До сих пор многие компании управляются через бумажные ежедневники, Excel, заметки и разрозненные файлы. Пока бизнес держится, у владельца часто нет мотивации менять подход. Но как только компания начинает расти, усложняться или входить в период турбулентности, отсутствие управленческой инфраструктуры становится очень заметно.

Поэтому наша задача – не просто предлагать продукт, а помогать бизнесу увидеть его реальную ценность. И те клиенты, которые действительно внедрили инструменты и выстроили управление внутри платформы, как правило, дают положительную обратную связь и используют её как рабочую основу для ежедневных управленческих решений.

**– Вы пишете статьи, книги, проводите семинары. Как находите на это время?**

– Для меня это естественное продолжение основной работы. Любой опыт, если он не оцифрован и не передан дальше, остаётся ограниченным по своему влиянию. Поэтому я стараюсь переводить практику в статьи, книги, семинары и методические материалы. Да, на это приходится специально выделять время, но я воспринимаю это не как дополнительную нагрузку, а как часть своей профессиональной миссии. Моя задача – не только самому выстраивать порядок, но и создавать инструменты, которые помогают делать это другим владельцам и руководителям.

**– Что ожидаете от участия в ПМЭФ?**

– Прежде всего новых инсайтов, новых ориентиров и содержательных выступлений. Для меня участие в ПМЭФ – это возможность расширить профессиональный кругозор, увидеть более широкий контекст развития бизнеса и управленческих технологий. Но это также важная площадка, чтобы представить свою компанию, заявить о ней в деловой среде и показать, что тема управленческой инфраструктуры для бизнеса сегодня имеет не частное, а стратегическое значение.

**– Какие у вас планы по развитию и масштабированию бизнеса?**

– Планов всегда больше, чем времени, и это нормально для растущего проекта. Мы продолжаем развивать саму платформу, усиливать её функционал и добавлять новые инструменты. Но параллельно мы запустили ещё одно важное направление – «Маркет среды управления». Это пространство, где мы публикуем книги, чек-листы, пошаговые гайды и прикладные пакеты для предпринимателей.

Для нас принципиально важно, что это не контент ради контента. Все материалы создаются как методологические и практические инструменты внедрения: с рабочими тетрадями, маршрутами и прикладными решениями. По сути, мы строим не только платформу, но и целую экосистему управленческих продуктов, которая помогает владельцу двигаться от хаоса и ручного режима к системной, устойчивой и управляемой компании.

*Беседовал Вячеслав Колесников*

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ: ИНСТРУМЕНТЫ ВЛИЯНИЯ

**Е**лена Клецкая – экономист-международник (MBA, PhD), аналитик и консультирующий эксперт в сфере международного бизнеса, член Совета по финансово-промышленной и инвестиционной политике ТПП РФ, председатель Комитета креативной экономики ЦС ТПП РФ, коллекционер и патрон современного искусства, совместно с Ириной Гавриленко, бизнес-продюсером, экспертом по брендингу и стратегическому маркетингу, в рамках деятельности компании Арт Бюро Консалтинг создали новый инструмент стратегического маркетинга.



Компания Арт Бюро работает по нескольким направлениям. Первое из них – это консультирование и аналитика, второе – проектная деятельность, формирование дорожной карты по продвижению, третье направление – общественная деятельность в сфере развития креативной экономики и поддержки женского предпринимательства, четвертое – международное консультирование и продвижение компаний Юго-Восточной Азии и Центральной Азии, которое осуществляется в рамках деятельности Елены Клецкой в качестве Уполномоченного представителя ЦС ТПП РФ в Сингапуре и Королевстве Таиланд.

Таким образом, Арт Бюро Консалтинг эффективно помогает бизнесу в работе, создавая особый мир взаимодействия бренда и клиента, объединяя экономику с искусством формирования глубокого восприятия бренда. Здесь запускаются эффективные, точечные, таргетные проекты, способные изменить подход к маркетингу, пиару, продажам для брендов в сложное время, создавая пространство для лояльности и продвижения, помогая компаниям раскрывать потенциал, строить долгосрочные отношения с целевой аудиторией и добиваться устойчивого роста.

Особое место среди инструментов компании занимает авторский проект «Глубина». Он был разработан и внедрён

в 2024 году как ответ на новую реальность маркетинга, пиара и продаж, когда традиционное продвижение исчерпало свой потенциал. На основе своего экономического, антикризисного и маркетингового опыта в компании увидели значительный потенциал эстетической инициации бренда для потенциальной и настоящей целевой аудитории через искусство.

«Глубина» – это инструмент для трансформации клиента из потребителя в адепта, в лояльного последователя – посредством иммерсивного опыта, использования культурного кода и сенсорных впечатлений, где эстетика становится способом постижения бренда.

«Глубина» создана для компаний, стремящихся формировать не просто узнаваемость бренда, а эмоциональную вовлечённость и устойчивое доверие целевой аудитории. С использованием этой методики Арт Бюро Консалтинг проектирует индивидуальные коммуникационные решения, где ценности компании становятся частью художественного и смыслового сценария. А каждое сотрудничество в рамках проекта – это эксклюзивная концепция, объединяющая цели бизнеса, эстетику искусства и потребности аудитории.

Нужный результат для клиента достигается за счёт кураторских арт-интервенций и иммерсивных событий, культурно-маркетинговых кампаний с сильным эмоцио-

нальным эффектом, создания смысловых коллабораций и имиджевых партнёрств, что приводит к формированию сообществ вокруг бренда и его культурного кода.

«Почему наша методика так хорошо зарекомендовала себя? Классика рухнула под весом алгоритмической перегрузки и скепсиса аудитории: линейные рекламные истории тонут в шуме, ROI стремится к нулю из-за распыления внимания. Искусство же активизирует любопытство, точку нелинейного восприятия через аутентичность и эстетику, создавая лояльность – клиент не покупает, а выбирает идентичность, – рассказывает Елена Клецкая. – Если говорить проще, «Глубина» работает на реализацию ваших конкретных задач: захват новой ЦА, формирование лояльности к бренду, популяризация отдельных направлений и т.д. Мы находим для бренда свою аудиторию, которая в силу обстоятельств пока ещё о нём не узнала».

География проекта обширна: Москва, Санкт-Петербург, Сибирь, Казахстан, Узбекистан. Проект объединил все наиболее сильные компетенции компании Арт Бюро Консалтинг: экономическую аналитику, маркетинг, продвижение, креативные механизмы, лучшие международные практики и многое другое.

Сегодня «Глубина» – это ваш способ представить свою компанию на региональном и международном рынке.

ВАШ СПОСОБ ПРЕДСТАВИТЬ СВОЮ  
КОМПАНИЮ В РЕГИОНАХ

# ГЛУБИНА

Авторский проект  
Елены Клецкой и Ирины Гавриленко

Продвижение и построение долгосрочных  
клиентских отношений для компаний  
и брендов

+7 953 588 8434  
+7 913 507 9627

art.buro.kletskaya@gmail.com  
gavrilenko.create@yandex.ru



– Ованес Вагенович, тема форума – «Новые технологии – новое качество». Как вы переводите эту формулу на язык медицины и активного долголетия?

– Для меня новое качество в медицине – это переход от модели реагирования к модели управления здоровьем. Раньше человек приходил к врачу, когда уже что-то болело, когда болезнь сформировалась и начала ограничивать жизнь. Современная медицина должна работать иначе: видеть риски заранее, выявлять дефициты до того, как они превратятся в хроническую усталость, снижение иммунитета, когнитивные нарушения или метаболические проблемы.

Технологии здесь играют ключевую роль. Генетические тесты, расширенная лабораторная диагностика, цифровые трекеры, искусственный интеллект, big data – всё это не должно превращать человека в набор цифр. Наоборот, технологии дают врачу более точную карту организма, а он помогает человеку понять, что с ней делать. И важно, что сегодня этот курс совпадает с государственной повесткой. На уровне Президента России Владимира Владимировича Путина всё чаще подчёркивается приоритет медицинской науки, технологий и исследований в области долголетия, а в повестке Правительства РФ и Татьяны Голиковой эта логика оформлена через национальный проект «Новые технологии сохранения здоровья», где среди ключевых направлений обозначены превентивная медицина, регенеративная биомедицина и активное здоровое долголетие.

В долголетию важно не просто добавить годы к жизни. Важно добавить качество к этим годам, чтобы человек в 50, 60, 70 лет сохранял энергию, ясность мышления, социальную активность, профессиональную востребованность. Вот это и есть новое качество, причём не абстрактное, а очень практическое.

Для нас эта логика особенно близка, потому что «Авиценна» сегодня развивается именно как инновационная компания, являясь резидентом инновационного центра «Сколково». Мы видим свою задачу не в том, чтобы просто производить очередные продукты для рынка БАД, а в том, чтобы создавать технологичные решения для превентивной медицины и активного долголетия. Это означает другой уровень ответственности: R&D, работа с научными партнёрами, фокус на биодоступность, доказательность, безопасность и дальнейшую персонализацию программ здоровья.

– Сегодня много говорят об экономике долголетия. Но у части людей это словосочетание до сих пор ассоциируется только с пожилым возрастом. В чём, на ваш взгляд, главный миф?

– Главный миф в том, что экономика долголетия начинается где-то после

## Ованес Давидян, «Авиценна»: «ЗДОРОВЬЕ – ЭТО ИНФРАСТРУКТУРА БУДУЩЕГО»

**Т**ема ПМЭФ «Новые технологии – новое качество» сегодня напрямую касается не только промышленности, финансов или цифровой экономики. Она всё чаще звучит и в разговоре о здоровье. Потому что качество жизни, продолжительность активного периода, трудоспособность, когнитивная устойчивость и профилактика хронических заболеваний становятся уже не частным делом человека, а частью большой экономики. О том, почему долголетие перестало быть мечтой и становится управляемой системой, мы поговорили с Ованесом Давидяном – врачом, учёным и предпринимателем, который развивает в России science-based подход к нутрицевтике.

60 лет. На самом деле она начинается гораздо раньше – в 30–35 лет, когда человек ещё чувствует себя молодым, но в организме уже накапливаются дефициты, хронический стресс, последствия недосыпа, неправильного питания, гиподинамии.

Экономика долголетия это не про возраст как цифру, это про продолжительность периода, в котором человек остаётся активным, самостоятельным и продуктивным. Для государства это означает снижение нагрузки на систему здравоохранения и социальную сферу. Для бизнеса – сохранение квалифицированных кадров, уменьшение количества больничных, повышение вовлечённости. Для семьи – больше лет полноценного общения, а для самого человека – свободу.

Мы часто говорим о человеческом капитале, но почему-то забываем, что у этого капитала есть биологическая основа. Уставший, тревожный, дефицитный, плохо спящий человек не может долго быть эффективным. Поэтому инвестиции в здоровье – это абсолютно нормальная экономическая логика.

**– Вокруг БАД по-прежнему много полярных мнений: одни ждут от них чудес, другие считают «пустышкой». Где проходит граница между мифом и реальностью?**

– Я бы сказал так: миф начинается там, где исчезают врач, анализы и здравый смысл.

Первый миф – что БАДы могут заменить лечение. Нет, не могут. Биологически активные добавки не являются лекарственными препаратами и не должны восприниматься как альтернатива терапии, если у человека есть заболевание. Это важный инструмент, но инструмент в определённой системе координат.

Второй миф – что все БАДы одинаковые и поэтому вся категория бессмысленна. Это тоже неправда. Разница между качественными нутрицевтиком и случайной баночкой с маркетплейса может быть огромной: сырьё, форма вещества, биодоступность, дозировка, чистота, контроль производства, научное обоснование.

Третий миф – что можно «на всякий случай» принимать всё подряд. Это опасно. У человека может быть избыток одних веществ и дефицит других. Возможны взаимодействия с лекарствами, противопоказания, индивидуальные особенности. Поэтому современный подход звучит просто: сначала диагностика, потом назначение, потом контроль результата.

**– Что тогда отличает science-based нутрицевтик от продукта, построенного только на маркетинге?**

– У science-based продукта всегда есть логика, и она не рекламная, а медицинская.

Сначала мы должны понимать проблему: какой дефицит или какой физиологи-

ческий механизм хотим поддержать. Затем – почему выбрано именно это действующее вещество. Потом – в какой форме оно лучше усваивается, какая дозировка обоснована, с чем оно сочетается, а с чем – нет, и только после этого возникает продукт.

Для меня принципиально важно, чтобы формула не рождалась из фразы: «Сейчас это популярно, давайте выпустим». Так нельзя. Продукт должен отвечать на реальную потребность врача и пациента.

Научность – это не красивое слово на упаковке, это дисциплина и готовность проверять гипотезы, работать с профессиональным сообществом, публиковать результаты, признавать ограничения. В медицине вообще нет места всезнайству. Есть данные, опыт, наблюдение и ответственность.

## «МЫ ЧАСТО ГОВОРИМ О ЧЕЛОВЕЧЕСКОМ КАПИТАЛЕ, НО ПОЧЕМУ-ТО ЗАБЫВАЕМ, ЧТО У ЭТОГО КАПИТАЛА ЕСТЬ БИОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА».

**– Вы говорите о технологиях, исследованиях, персонализации. Насколько сама «Авиценна» сегодня является именно инновационной компанией, а не просто производителем нутрицевтиков?**

– Это очень важный вопрос, потому что рынок БАД долго воспринимался исключительно как потребительский рынок: упаковка, полка, реклама, продажа. Мы изначально шли другим путём. Для нас нутрицевтика – это не торговая категория, а часть современной превентивной медицины.

Мы развиваемся как наукоёмкая компания, которая соединяет медицинскую экспертизу, биотехнологии, исследования, качественное производство и перспективу цифровой персонализации здоровья.

Во-первых, мы не создаём продукты по принципу «что сейчас модно». Мы анализируем реальные потребности врачей и пациентов, изучаем дефициты, возраст-ассоциированные изменения, метаболические нарушения, запрос на когнитивную поддержку, стрессоустойчивость, митохондриальное здоровье.

Во-вторых, мы работаем с научной базой. Для меня как для врача принципиально важно, чтобы формула была не набором популярных ингредиентов, а логически выстроенным инструментом: зачем этот компонент, почему именно такая форма,

какова биодоступность, какие есть данные, как это может быть встроено в программу профилактики.

В-третьих, мы смотрим в сторону будущего – персонализированной медицины. Я убеждён, что нутрицевтика ближайших лет будет уходить от массового подхода «один продукт для всех» к более точным решениям. На основе анализов, возраста, образа жизни, региона проживания, уровня нагрузки, сна, стресса, а в перспективе – генетики, микробиома и цифрового профиля здоровья.

Статус резидента «Сколково» для нас важен именно в этом контексте. Он подчёркивает, что мы строим не классическую торговую компанию, а технологичную экосистему в сфере здоровьесбережения. Наша цель – чтобы качественная нутрицевтика стала частью большой системы активного долголетия: доказательной, персонализированной, понятной врачу и полезной человеку.

**– Вы уже говорили о пилотных исследованиях. Почему для рынка БАД так важно двигаться в сторону собственной доказательной базы?**

– Потому что рынок взрослеет, и потребитель взрослеет, и врачебное сообщество становится более требовательным. Уже недостаточно сказать, что какой-то компонент полезен, потому что о нём много пишут. Нужно показывать, в каком контексте он работает, для какой группы людей, по каким показателям можно оценить результат.

Мы в «Авиценне» рассматриваем исследования не как маркетинговое украшение, а как внутренний фильтр качества. Если мы делаем продукт, мы должны понимать, какую гипотезу проверяем. Например, в случае Avicenna® Bitter Melon нас интересовала тема гликации – это один из важных механизмов, связанных со старением и метаболическим здоровьем. Мы пошли по пути пилотного исследования с участием научных и медицинских партнёров, потому что иначе говорить о science-based подходе было бы нечестно.

Конечно, пилотное исследование – это не финальная точка. Это этап, но именно из таких этапов формируется культура доказательности. Для российского рынка БАД это особенно важно – нам нужно уходить от громких обещаний к проверяемым данным.

**– Какие направления исследований вы считаете наиболее перспективными для экономики долголетия?**

– Я бы выделил три больших направления.

Первое – метаболическое здоровье. Это глюкозный обмен, инсулинорезистентность, гликация, масса тела, воспалительные процессы. Метаболические нарушения



часто развиваются тихо, но именно они во многом определяют качество старения.

Второе – митохондриальное здоровье. Митохондрии – это энергетические станции клетки. Когда человек говорит: «У меня нет сил», это не всегда лень или возраст. Иногда это отражение глубоких нарушений энергообмена, дефицитов, хронического стресса, воспаления.

Третье – когнитивные функции и стрессоустойчивость. Для современной экономики это критически важно. Сегодня человек ценен не только физической выносливостью, но и способностью принимать решения, учиться, адаптироваться, сохранять концентрацию. Поэтому поддержка мозга, нервной системы, сна, эмоционального баланса будет становиться одной из центральных тем превентивной медицины.

**– Если говорить о биотехнологиях, какие решения могут изменить рынок нутрицевтики в ближайшие годы?**

– На мой взгляд, будущее за соединением биотехнологий, цифровой медицины и персонализации.

Во-первых, будут развиваться технологии доставки активных веществ: формы с повышенной биодоступностью, более точные комбинации, технологии защиты компонентов, которые помогают им лучше сохраняться и усваиваться.

Во-вторых, будет расти роль диагностики. Невозможно персонализировать

поддержку здоровья на глаз. Нужны анализы, данные об образе жизни, питании, сне, уровне стресса, физической активности.

В-третьих, искусственный интеллект и большие данные помогут врачу видеть закономерности, которые сложно заметить вручную. Но я всегда подчёркиваю: ИИ не должен заменять врача. Он должен быть помощником, аналитическим инструментом. Решение всё равно принимает специалист, который видит живого человека, знает его историю, жалобы, цели и ограничения.

Именно такой тандем из биотехнологий и врачебной ответственности способен перевести нутрицевтику на новый уровень.

**«СОВРЕМЕННАЯ МЕДИЦИНА ДОЛЖНА РАБОТАТЬ ПРЕВЕНТИВНО: ВИДЕТЬ РИСК ЗАРАНЕЕ, ВЫЯВЛЯТЬ ДЕФИЦИТЫ ДО ТОГО, КАК ОНИ ПРЕВРАТЯТСЯ В ПРОБЛЕМЫ».**

**– Как вы относитесь к идее персональных нутрицевтических программ? Что это – реальное будущее или пока красивая концепция?**

– Это реальное будущее, но к нему нужно идти аккуратно. Персонализация не значит, что каждому человеку надо сразу делать уникальную капсулу. Персонализация начинается с правильных вопросов: кто этот человек, сколько ему лет, как он питается, где живёт, как спит, какие у него анализы, какие лекарства он принимает, какие у него цели.

Условно говоря, житель северного региона с дефицитом солнца, офисной работой и низким уровнем витамина D – это одна история. Человек с высокой физической нагрузкой, нарушением сна и дефицитом магния – другая. Женщина в период гормональных изменений – третья. И всем им нельзя давать одинаковую схему просто потому, что она популярна.

Будущее за модульными системами: когда врач на основании данных собирает человеку понятную, безопасную и обоснованную программу. Не навсегда, а на конкретный период с последующей оценкой результата. Организм меняется, и программа должна меняться вместе с ним.

**– ПМЭФ – это площадка бизнеса и государства. Какой должна быть роль бизнеса в здоровьесбережении?**

– Бизнес должен перестать воспринимать здоровье сотрудников как внешний

фактор. В современной экономике здоровье команды напрямую связано с устойчивостью компании. Но я против формального подхода. Раздать всем одинаковые витамины и поставить галочку – это не здоровьесбережение. Настоящая программа должна включать диагностику, врачебное сопровождение, профилактику дефицитов, обучение, работу со стрессом, сном, питанием, физической активностью.

Важно, чтобы это было не принуждением, а созданием среды. Когда здоровый выбор становится удобным, когда сотрудник понимает, что компания не просто требует результат, а помогает сохранить ресурс для этого результата.

На уровне государства и бизнеса здесь возможен сильный тандем. Государство задаёт стратегию и стандарты. Наука даёт методологию. Бизнес создаёт продукты, сервисы и внедряет решения в реальную жизнь. В одиночку ни одна сторона такую задачу не решит.

**– В чём, на ваш взгляд, главная ошибка компаний, которые пытаются внедрять well-being программы?**

– Главная ошибка воспринимать well-being как набор приятных бонусов. Фрукты в офисе, лекция раз в квартал, разовый чекап – всё это может быть полезно, но это не система.

Well-being должен быть связан с реальными показателями здоровья и бизнеса. Сколько сотрудники болеют? Какие дефициты распространены? Какой уровень выгорания? Как меняется продуктивность? Есть ли у людей доступ к врачу? Понимают ли они, зачем им назначены те или иные продукты?

Если программа не измеряется, она быстро превращается в имитацию заботы, а если измеряется и корректируется, становится инструментом управления человеческим капиталом.

Я убеждён, что в ближайшие годы выигрывать будут компании, которые научатся беречь не только оборудование, здания и технологии, но и биологический ресурс людей. Потому что именно человек остаётся главным носителем смысла, решений и ответственности.

**– Какой главный месседж вы бы вынесли на ПМЭФ, если говорить о тандеме медицины и экономики?**

– Здоровье – это инфраструктура будущего. Такая же важная, как дороги, энергетика, цифровые сети. Только эта инфраструктура находится внутри человека.

Мы можем строить сложные производства, внедрять искусственный интеллект, развивать экспорт, говорить о технологическом суверенитете. Но если человек, который всем этим управляет, хронически устал, плохо спит, живёт с дефицитами, теряет концентрацию и мотивацию, система будет давать сбои.

Экономика долголетия – это не разговор о том, как дожить до 100 лет любой ценой. Это разговор о том, как сделать так, чтобы человек как можно дольше оставался активным, мыслящим, самостоятельным, нужным себе, семье, бизнесу и стране. Если коротко, моя позиция такая: профилактика

– это самая гуманная и самая экономически разумная медицина, а качественная нутрицевтика, исследования, биотехнологии и цифровые инструменты – это части одной большой системы здоровьесбережения. Именно такой подход и создаёт новое качество жизни.



**КОНТАКТЫ:**  
 8 (499) 705-59-69  
[www.avicenna.com.ru](http://www.avicenna.com.ru)  
[info@avicenna.com.ru](mailto:info@avicenna.com.ru)  
 @DoctorOvanes



# GREEN LABEL: МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКОСИСТЕМА ЗДОРОВЫХ РЕШЕНИЙ



ТД «Зелёный лист» – это молодая команда специалистов своего дела, осуществляющих нужную и полезную во всех смыслах работу. Основная цель – поставка высококачественных товаров по профилактике здоровья ТМ Green Label (производство г. Донецк, Россия), приносящих радость и здоровье. Идеолог бренда – Анастасия Зеленина, wellness-предприниматель, нутрициолог, основатель компании-дистрибьютера ТМ Green Label, мама четырёх детей. В компании уверены: предпочитая продукцию бренда Green Label, покупатель выбирает не просто товар, а полноценный образ жизни, наполненный энергией, гармонией и уважением – как к себе, так и к окружающим. О развитии компании, её философии и планах мы беседуем с провизором, нутрициологом, генеральным директором компании-дистрибьютера ТМ Green Label, Анной Шубчинской.



## – Как вы оцениваете итоги прошлого года для ТД «Зелёный лист»?

– Прошлый год стал для нас годом закладки фундамента. В июне 2025 года мы запустили свою деятельность как официальный дистрибьютор, и за короткий срок нам удалось достичь таких результатов, на которые многие компании тратят 1,5–2 года. Бренд Green Label перестал быть проектом для узкого круга, мы стали заметны на рынке.

Партнёры рекомендуют нас, и мы заключили коллаборации с рядом компаний, что для молодого бренда является серьёзным авансом доверия. Мы выстроили каналы сбыта, запустили продажи на маркетплейсах, начали системную работу с розничными сетями.

Такой подход позволил нам получать живую обратную связь от покупателей, что помогает быстро корректировать ассортиментную матрицу. В 2025 году мы сформировали команду из профессионалов, разделяющих нашу философию.

Важным шагом стало создание Академии превентивного здоровья Green Label – образовательного проекта для провизоров и фармацевтов, где мы обучаем специалистов системно заботиться о здоровье людей.

Мы получили более 1000 положительных отзывов, наша продукция стала частью ежедневной рутины для гигиены и профилактики здоровья, поддержания чистоты

и безопасности пространства, заботы о своём теле и волосах.

Если оценивать нашу работу за прошлый год по пятибалльной шкале, это твёрдая 4+. Мы уверены, что следующий шаг – это наше масштабирование.

## – Расскажите об ассортименте продукции, её линейках. Ваша продукция универсальна или есть свой покупатель? На кого вы ориентируетесь?

– В ассортименте Green Label представлены три линейки продукции, и каждая по-своему уникальна.

Лечебно-профилактическая продукция. Эта линейка разработана для поддержки здоровья и профилактики заболеваний.

Мы предлагаем средства, которые помогают укрепить иммунную систему и улучшить общее самочувствие, обеспечивая естественную защиту организму.

Бытовая химия. Мы предлагаем экологически чистые, безопасные и эффективные средства для уборки, которые не наносят вред вашему здоровью и окружающей среде.

Уход за волосами и телом. В этой линейке представлены натуральные средства с минимумом химических добавок, которые заботятся о вашей красоте и здоровье.

Мы ориентируемся на потребителей, которые выбирают не только здоровое питание и физическую активность, но и внимательно подходят к вопросам сна, ментального здоровья и, конечно, безопасности в быту.

В скором времени мы планируем расширить ассортимент дезинфицирующими средствами, чтобы предоставить нашим потенциальным партнёрам ещё больше возможностей для поддержания чистоты офисов и помещений.

**– Для вашей компании политика, направленная на здоровый образ жизни, – это дань времени или что-то большее?**

– Здоровый образ жизни – это не просто дань времени или модный тренд. Это основополагающая миссия, которая пронизывает все аспекты нашей деятельности и ценностей, философия и жизненный подход, который разделяет каждый член нашей команды.

Мы уверены, что здоровый образ жизни – это ключ к достижению гармонии, успешности и счастья, к которым мы все стремимся.

В нашей компании мы создаём продукты, которые не только способствуют улучшению здоровья, но и вдохновляют людей на осознанный выбор в ежедневной жизни.

**– В чём вы видите свою главную цель, миссию?**

– Здоровье каждого человека должно стать важным вкладом в устойчивое будущее не только для своей семьи, но и для общества в целом, для всей планеты. Мы верим, что забота о своём здоровье и благополучии – это шаг к созданию более гармоничной и устойчивой среды для всех.

Выбирая продукцию Green Label, вы выбираете не просто товар, а целый образ жизни, наполненный энергией, гармонией и уважением – как к себе, так и к окружающим. Наша миссия – быть катализатором изменений, которые ведут к более здоровому, счастливому и устойчивому миру.

**– Разработка собственных рецептов – это долгий процесс?**

– Да, это действительно сложный и кропотливый процесс. Он включает в себя не

только тщательный подбор качественных технологий, но и множество этапов, связанных с согласованием, получением сертификатов и результатами исследований.

Например, наш крем-флюид для рук разрабатывался на протяжении трёх лет. Мы искали идеальную текстуру, которая бы увлажняла и питала кожу, не оставляя при этом неприятного ощущения липкости и жирного блеска. Этот процесс включал в себя многократные эксперименты, тесты на различных группах людей и доработку формулы на основе полученных отзывов.

Мы понимаем, что каждая мелочь имеет значение, и поэтому уделяем столько времени и усилий для создания продуктов, которые действительно отвечают ожиданиям наших клиентов. Для нас важно не только создать эффективный продукт, но и обеспечить его комфортное использование в повседневной жизни.

**«НАША ПРОДУКЦИЯ ПРЕДНАЗНАЧЕНА ДЛЯ ЛЮДЕЙ, ОТВЕТСТВЕННО ОТНОСЯЩИХСЯ К СВОЕМУ ЗДОРОВЬЮ И ЗДОРОВЬЮ СВОИХ БЛИЗКИХ».**



**– Как осуществляется научная работа по созданию продуктов?**

– Через тесное сотрудничество нашего научного отдела, в котором работают учёные – химики и биологи, с производственной командой. Процесс разработки инновационных и эффективных продуктов начинается с глубокого анализа потребностей рынка и изучения современных тен-

денций в области здоровья и ухода. Затем наши учёные разрабатывают концепции новых формул, проводя эксперименты и тестирования, чтобы определить лучшие сочетания ингредиентов, которые обеспечивают желаемые свойства и эффекты.

Кроме того, научный отдел активно участвует в исследованиях по безопасности и эффективности продукции, что позволяет нам гарантировать высокие стандарты качества. Каждый этап разработки проходит через строгие проверки и тестирования, что обеспечивает соответствие всем необходимым требованиям и стандартам.

**– Расскажите о работе ваших исследовательских лабораторий. В чём их задачи?**

– Наши исследовательские лаборатории играют ключевую роль в процессе разработки и создания продукции. Основная задача – обеспечить высокую биодоступность продуктов, особенно когда речь идёт о лечебно-профилактической продукции. Мы стремимся разрабатывать формулы с высокой концентрацией активных веществ, которые обеспечивают максимальную эффективность и результативность.

При этом мы уделяем особое внимание экологичности составов.

Если говорить о бытовой химии, наша задача заключается в разработке формул биоразлагаемых продуктов, которые минимизируют негативное воздействие на природу.

**– Как происходит процесс проверки качества новых продуктов?**

– Проверка качества – один из ключевых этапов. Сначала мы проводим тщательный анализ сырьевых компонентов, которые планируем использовать. Это включает в себя оценку их происхождения, качества и соответствия международным стандартам. Все используемые ингредиенты проходят строгую проверку на наличие токсичных веществ и аллергенов.

После выбора сырья начинается этап разработки формулы продукта.

Следующим шагом является тестирование формулы. Продукты проходят лабораторные испытания, включая физико-химические, микробиологические и клинические. Отметим, что наша продукция не тестируется на животных.

После успешного завершения всех тестов происходит этап сертификации. Мы получаем необходимые разрешения и сертификаты, которые подтверждают соответствие продукта действующим нормам и стандартам.

Но процесс проверки качества не заканчивается на этапе выхода продукта на рынок. Мы продолжаем мониторить отзывы потребителей и проводим дополнительные исследования, чтобы оценить долгосрочные эффекты и безопасность

продукта. Это позволяет нам своевременно вносить изменения и улучшения, если это необходимо.

Процесс проверки качества новых продуктов – это комплексный и многоэтапный процесс, основанный на научных исследованиях и строгих стандартах, который обеспечивает нашим клиентам уверенность в том, что они получают безопасные и эффективные решения для поддержания своего здоровья.

Мы считаем, что качественный продукт – это прежде всего безопасный продукт для здоровья наших потребителей. Безопасность является основой доверия к нашей продукции, и мы придаём ей первостепенное значение.

### – Насколько сложно добиться экологичности как производства, так и самого продукта?

– Да, это сложная задача, которая требует многих лет упорной работы и исследований. В компании Green Label мы стремимся добиться практически 99% экологичности наших продуктов, и этот процесс включает в себя множество этапов, начиная от выбора устойчивых ингредиентов и заканчивая применением экологически чистых технологий в производстве.

Для нас в Green Label экологичность – это не просто маркетинговый ход, а основополагающий принцип нашей философии.

В формулы наших продуктов мы включаем только натуральные компоненты, такие как экстракты малины, прополиса и хлорофилла. Мы избегаем агрессивных ПАВ, спирта и синтетических отдушек, заменяя их природными аналогами, где это возможно.

Хотя использование натурального сырья может быть дороже и сложнее в разработке, это позволяет нам создавать продукты, которыми мы гордимся.

Наш завод в Донецке работает по стандартам GMP, и мы тщательно контролируем каждый этап производства – от входного контроля сырья до упаковки. Мы также минимизируем отходы производства – часть упаковки подлежит переработке.

Главная сложность для нас – это баланс между экологичностью и доступностью. Натуральное сырьё стоит дороже, но мы сознательно держим цены ниже рыночных, потому что хотим, чтобы качественная профилактика здоровья была доступна не только премиум-сегменту. И эта стратегия работает: покупатели ощущают разницу и ценят качество наших продуктов.

### – Меняются ли со временем требования к продукции?

– Да, требования к продукции со временем меняются, и этот процесс становится всё заметнее. За последние 10 лет люди стали более внимательными к тому, что они покупают, и принимают во внимание не только эффективность, но и безопасность,



экологичность, а также этические аспекты производства. Это требует постоянного мониторинга изменений в потребительских предпочтениях и адаптации своей продукции к новым стандартам.

Мы понимаем, что успешные бренды должны быть гибкими и готовыми к изменениям, чтобы удовлетворить растущие ожидания потребителей. Поэтому мы активно работаем над улучшением наших продуктов, учитывая последние тренды и требования, что позволяет нам оставаться конкурентоспособными, быть на шаг впереди и предлагать нашим клиентам, продукцию, соответствующую самым высоким стандартам.

### – Какие из ваших продуктов не имеют аналогов у конкурентов?

– Прежде всего это наш спрей для полости рта «Рубу Септ» с экстрактом малины – это действительно уникальный продукт, который не имеет аналогов ни в России, ни в мире.



Спрей «Исла Грин» с экстрактом исландского мха также выделяется на фоне других предложений. На рынке есть продукты с экстрактом исландского мха, но наш спрей отличается комплексным составом, включающим экстракты малины, белой ивы и эвкалипта. Это обеспечивает более эффективное и комплексное действие на проблемы горла и дыхательных путей.

Кроме того, наша линейка «Хлорофил-Актив» создана с использованием уникальных технологий, позволяющих применять наночастицы для доставки активных компонентов непосредственно к проблемным зонам. Это инновационный подход, который обеспечивает максимальную эффективность и результативность продуктов.

**«ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СООБЩЕСТВО “ЗЕЛЁНЫЙ ЛИСТ” ОБЪЕДИНЯЕТ ЭКСПЕРТОВ И ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ АКТИВНО ПРОПАГАНДИРУЮТ ЦЕННОСТИ ЗДОРОВОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ».**

### – Откуда поставляется сырьё и различные ингредиенты для производства продукции?

– В основном из России. Например, малину, используемую для спреев для полости рта, выращиваем на собственных фермах, что позволяет нам контролировать её качество и свежесть, гарантировать нашим клиентам, что наши продукты содержат только натуральные компоненты, произведённые с заботой о природе. Другие ингредиенты для спреев собираются в предгорьях Кавказа, где сохранились чистая экология и уникальный климат, способствующий росту качественного сырья. Эвкалипт поступает из солнечной Абхазии.

В линейках бытовой химии и уходовых средств мы используем сырьё европейского качества, включая парфюмированные отдушки, которые отвечают самым строгим требованиям. Это позволяет нам создавать продукцию, которая сочетает в себе эффективность и безопасность.

### – Как распространяется продукция? Где её можно приобрести?

– В любой точке страны можно легко заказать товары через наш официальный сайт, с которого мы осуществляем доставку любым удобным способом. Кроме того,

мы успешно сотрудничаем с популярными маркетплейсами, такими как Wildberries и Ozon. В офлайн-точках наши товары, включая бытовую химию и уходовые средства для волос и тела, уже представлены в пяти магазинах «Твой Дом» в Москве и Подмосковье. В данный момент мы находимся на стадии согласования с несколькими другими офлайн-точками и аптечными сетями, чтобы расширить доступность нашей продукции.

В ближайших планах также постепенно выходить на рынок стран СНГ.

**– Что ТД «Зелёный лист» как дистрибьютор предлагает своим партнёрам?**

– Наши партнёры – это эксперты в области нутрициологии, тренеры по фитнесу и специалисты по здоровому образу жизни. Для них мы разработали реферальную программу и программу работы с амбассадорами, которые интересны как самим экспертам, так и их клиентам. В рамках реферальной программы предусмотрены различные бонусы, которые стимулируют активное участие экспертов. Вся подробная информация о реферальной программе доступна на нашем сайте, где также представлена поддержка в виде библиотеки знаний, содержащей всю необходимую информацию о наших продуктах.

Также мы развиваем сетку B2B – сотрудничество с офлайн-точками, аптечными сетями и торговыми магазинами, специализирующимися на натуральных и органических продуктах, а также с онлайн-ритейлерами. Для этих партнёров мы предоставляем маркетинговую поддержку, возможность отсрочки платежа, а также доступ к библиотеке знаний.

Мы также активно поддерживаем проведение промоакций с нашим участием, что позволяет нашим партнёрам привлекать новых клиентов и повышать свои продажи.

Таким образом, «Зелёный лист» стремится создать взаимовыгодные условия для сотрудничества и поддерживать своих партнёров на всех этапах работы.

**– Расскажите о профессиональном сообществе «Зелёный лист». Кого оно объединяет, в чём его цели?**

– Профессиональное сообщество «Зелёный лист» объединяет экспертов и людей, которые активно пропагандируют ценности здорового образа жизни и помогают своим клиентам достигать поставленных целей в области здоровья. В нашем сообществе представлены врачи, нутрициологи, тренеры и другие специалисты, которые осознанно подходят к своей работе и миссии. Они выбирают для себя и своих близких экологически чистые и натуральные средства, стремясь не только к собственному благополучию, но и к улучшению качества жизни окружающих.



Основная цель нашего сообщества – создать платформу для единомышленников, которая позволит привлекать всё больше приверженцев к нашему бренду и идеям. Мы стремимся к тому, чтобы каждый участник чувствовал себя частью чего-то большего, мог делиться опытом и знаниями, а также получать поддержку на каждом этапе своего пути.

Мы готовы помочь нашим партнёрам в реализации их целей, организуя совместные мероприятия, образовательные программы и инициативы, направленные на продвижение здорового образа жизни.

**– Есть ли у вас планы какой-либо общественной, просветительской деятельности?**

– Бизнес в сфере здоровья обязан выполнять образовательную миссию. Мы уже реализуем несколько инициатив, направленных на повышение осведомлённости и знаний среди специалистов. Одним из ключевых проектов является сообщество Green Label, Академия превентивного здоровья для провизоров и фармацевтов. Мы проводим бесплатные вебинары, образовательные модули и разборы кейсов, которые помогают специалистам системно подходить к вопросам профилактики, мы углублённо рассматриваем связь между питанием, образом жизни и использованием нутрицевтиков.

Кроме того, мы активно участвуем в мероприятиях женских сообществ, поддерживая их стремление к ЗОЖ. Мы принимаем участие в профильных мероприятиях, фестивалях, круглых столах и конференциях, где не только представляем нашу продукцию, но и выступаем в качестве спикеров. Это позволяет нам делиться знаниями и опытом, а также обсуждать актуальные вопросы в области здоровья и профилактики.

Мы также являемся партнёрами спортивных фестивалей, где поддерживаем

идеи здорового образа жизни и правильного подхода к физической нагрузке. Наша активная позиция включает участие в форумах, конференциях и выставках, посвящённых здоровому образу жизни и фармацевтическому направлению.

**– Вы с оптимизмом смотрите в будущее? Каким видите ТД «Зелёный лист» через 5, 10 лет?**

– Наш оптимизм – это деятельный подход, а не зерцательное ожидание. Мы понимаем, что рынок в 2026 году станет сложным: высокая конкуренция, давление на цены, санкционные ограничения и кадровый голод – всё это создаёт непростую среду.

Однако именно в таких условиях формируются сильные игроки, и мы готовы стать одним из них.

Куда мы движемся? В первую очередь мы активно развиваемся в офлайне, выходя в аптечные сети Москвы и регионов. У нас уже есть первые контракты, и мы не собираемся останавливаться на достигнутом. Параллельно прорабатываем возможность входа в федеральные сети по продаже бытовой химии и уходовой косметики.

В онлайн-пространстве мы закрепляемся на таких платформах, как Wildberries и Ozon, а также развиваем собственный интернет-магазин.

Наконец, мы расширяем линейки продуктов и готовимся к выпуску новых. В этом контексте мы также запускаем новые форматы упаковки, акцентируя внимание на экологичности этих решений и рассматриваем возможность экспорта. Ведём переговоры с партнёрами из Узбекистана и Беларуси, что открывает новые горизонты для нашего бизнеса.

Наши амбициозные планы на ближайшие 5 лет заключаются в достижении высокой узнаваемости бренда в нише превентивного здоровья в России. Мы стремимся стать одними из лучших по соотношению «цена/качество», предлагая полный портфель продуктов для профилактики здоровья.

Глядя в будущее на горизонте 10 лет, мы видим международную экосистему здоровых решений, которая будет включать не только продукты профилактики, но и широкий спектр услуг, сообществ и методов, направленных на общую задачу – профилактику и укрепление здоровья нации. Мы уверены, что с таким подходом сможем внести значимый вклад в здоровье и благополучие людей.

*Подготовил Вячеслав Колесников*



Елена Солнечная —  
федеральный эксперт по  
эмоциональной устойчивости.

## НЕЙРОБИОХАКИНГ: как остановить выгорание ключевых сотрудников и спасти прибыль

**В** эпоху, когда устойчивость бизнеса всё чаще определяется не только финансовыми показателями, но и внутренним состоянием команды, особую ценность приобретают практики, способные возвращать человеку ресурс, ясность мышления и способность принимать решения в условиях постоянного давления. Именно на стыке психологии, нейрофизиологии и прикладного биохакинга сегодня работает Елена Солнечная – нейрокинезиолог, «хакер страхов и тревог», автор природосообразной психологии, разработчик методики «Ресурсный квадрат», эксперт федеральных телеканалов (Россия24, Первый, РБК-ТВ, РЭН-ТВ, МИР) и создатель проектов, посвящённых восстановлению внутренних резервов человека.

Пройдя путь от предпринимательства и работы в туристической индустрии до собственной системы нейробиохакинга, она выстроила подход, в центре которого – человек, его энергия, психоэмоциональная устойчивость и способность сохранять эффективность в условиях нестабильности и неопределённости. Сегодня её методики применяются как в индивидуальной работе, так и в корпоративной среде, где тема эмоционального выгорания и скрытого стресса становится одним из ключевых вызовов для бизнеса.

Почему традиционные корпоративные «антистрессы» не работают и что предлагает «хакер страхов и тревог» Елена Солнечная читайте в нашем материале.

### КОГДА БИЗНЕС НА ГРАНИ ЭПИДЕМИИ ВЫГОРАНИЯ

Давайте честно: самая большая проблема современного бизнеса – не санкции, не курс рубля, не сбой связи и даже не дефицит кадров. Самая большая проблема – это внутреннее выгорание ваших лучших топ-менеджеров и сотрудников. Тех, кто тянет компанию на себе. Тех, кто принимает решения в условиях турбулентности. Тех, кого вы боитесь потерять, потому что заменить их сегодня некем.

Я говорю об этом как предприниматель, который 20 лет владел успешным бизнесом, получивший две золотые медали за заслуги в туристической отрасли. А сегодня вот уже как 15 лет я являюсь экспертом в нейрокинезиологии и психологии, успев дать за прошедшие годы более 200 комментариев на федеральных каналах: Россия24, Первый канал, РБК-ТВ, РЭН-ТВ, МИР. Сотни предпринимателей и топ-команд прошли через мои руки. И я вижу одну и ту же картину: внешне успешные, высокооплачиваемые сотрудники внутри пустые, истощённые, напуганные, «на последних парах энергии».

Хроническая усталость, апатия, тревога, панические атаки перед планёрками, внезапное желание всё бросить – это не слабость характера. Это сбой в работе нейронных сетей мозга, ресурсов адаптивности и психоэмоционального состояния. И пока вы пытаетесь лечить это отпусками, бонусами или кабинетными психологами, вы теряете деньги. Потому что 80% энергии вашего ключевого сотрудника уходит не на задачи бизнеса, а на внутреннюю борьбу со своими же страхами, переживаниями, давнишней тревогой и телесными блоками.

Я – Елена Солнечная, эксперт по быстрому восстановлению явных и скрытых резервов человека: дипломированный биохакер, нейрокинезиолог, «хакер страхов и тревог», автор природосообразной психологии и мотивирующей авторской методики быстрого восстановления энергетического потенциала человека. Сегодня я расскажу вам о нейробиохакинге через нейрокинезиологию – единственном методе, который за короткое время возвращает мозгу способность мыслить продуктивно и ясно, а телу даёт достаточное количество энергии, чтобы действовать эффективно.

### ТИХИЙ УБИЙЦА ЭФФЕКТИВНОСТИ: ПОЧЕМУ ВЫГОРАНИЕ НЕ ЛЕЧИТСЯ ТРАДИЦИОННЫМИ МЕТОДАМИ

В каждом крупном бизнесе есть «дорогие» сотрудники. Их потеря обходится в миллионы: прямые затраты на поиск, адаптацию, плюс упущенная прибыль, пока новый человек войдёт в курс дела. Но сейчас происходит что-то более страшное: люди

не уходят – они фактически «умирают» на рабочем месте. Они физически присутствуют, сдают отчёты, отвечают на письма, но их креативность, инициатива и скорость принятия решений упали на 50–70%. Это состояние называют презентеизм – присутствие на рабочем месте без реальной отдачи. По данным западных исследований, оно обходится бизнесу в 2–3 раза дороже, чем прямые больничные.

У нас в России ситуация усугубляется многолетним информационным давлением, нестабильностью и гиперответственностью, которую взваливают на себя топ-менеджеры. Первые признаки выгорания списывают на осеннюю хандру или «перегруз», недосып. А потом приходит разрыв: человек либо уходит в глухую депрессию, либо увольняется со скандалом.

Почему же не работают стандартные корпоративные «антистрессы»?

– Отпуск? Через три дня после него сотрудник снова в том же состоянии, потому что причина не только в усталости, но и в нарушенных нейронных связях.

– Фитнес и здоровое питание? Это помогает телу, но не решает проблему сомнений, тревоги или старых страхов, записанных в подсознании.

– Коучинг и психолог? Они работают с сознанием, с тем, что человек говорит. Но корень проблемы – в теле и в бессознательном. Клиент может быть вежлив и соглашаться, но ментальное поведение, выраженное в его мышцах, осанке, вегетативной реакции, выдают совершенно другую реальность.

Мой путь в нейрокинезиологию начался именно с того, что я, будучи успешным предпринимателем, столкнулась с «потолком»: я делала всё правильно, но чувствовала постоянную тревогу за будущее, сомнения в партнёрах, страх за финансовую составляющую: «чем платить завтра». Обычные методы не помогли, пока я не открыла для себя язык тела.

### НЕЙРОКИНЕЗИОЛОГИЯ: ДИАЛОГ С ГЛУБИННЫМ «Я» ЧЕРЕЗ МЫШЕЧНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ

Что такое нейрокинезиология в моём понимании? Это филигранное искусство диалога с вашим подсознанием, сознанием и телом через обратную связь мышц. На стыке нейрофизиологии, биологии и кинезиологии. Наше тело – живая биография. Оно хранит память обо всех стрессах, обидах, страхах, которые вы когда-либо испытывали. Даже если вы забыли о них сознательно, ваши мышцы помнят всё. И они постоянно посылают сигналы в мозг: «Не понимаю, что это значит», «Осторожно, это опасно», «Не рискуй», «Тебя обманут», «Я больше так не могу» и многое другое. Мозг, пытаясь защитить, выстраивает нейронные связи, закрепляющие эти паттер-

ны. И человек живёт в хроническом стрессе, не понимая, откуда берутся усталость и тревога. До тех пор, пока уже не может встать с кровати, чтобы пойти на работу.

Ключевой инструмент нейрокинезиолога – работа с мозгом и телом через мышечное тестирование.

Это уникальный биологический индикатор. Формулируется запрос, связанный с проблемой, и проверяется тонус определённой индикаторной мышцы. Если мышца ослабевает, подсознание отвечает «нет», – это ложный путь или травма. Если остаётся сильной – «да», это ресурс, там есть энергия. С помощью такого тестирования мы минуем все защитные барьеры сознания, всю социальную желательность, которой грешат и психологические опросы, и даже искренние разговоры. Тело никогда не врёт! Здесь мы получаем прямой доступ к истинному корню: где именно «переключено» нейронную сеть, какой старый страх тянет энергию и ведёт человека по ложному пути.

### КЛЮЧЕВОЙ ИНСТРУМЕНТ НЕЙРОКИНЕЗИОЛОГА – РАБОТА С МОЗГОМ И ТЕЛОМ ЧЕРЕЗ МЫШЕЧНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ.

Не случайно клиенты называют меня «хакером страхов и тревог». Взлом нейронных кодов происходит быстро и безопасно для человека. После того как корень – триггер проблемы найден, мы начинаем переобучение нейронов. Через многообразие нейрокинезиологических техник, короткие протоколы: двигательные, сенсорные, дыхательные, когнитив-

ные, звуковые – мы создаём новые здоровые нейронные связи. Мозг получает новый опыт, и старая тревожная петля разрушается. Человек не просто проговаривает проблему – он проживает её трансформацию на телесном уровне, что и приводит к большой эффективности методики. На выходе – бодрость, ясность ума, исчезновение сомнений, возвращение энергии и способность слышать свою интуицию – тот самый внутренний компас, который в хаосе современного мира нужен как никогда.

### ПРАКТИКА ДЛЯ ЗАНЯТЫХ: КАК МЫ ВОЗВРАЩАЕМ РЕСУРС ЗА СЧИТАННЫЕ МИНУТЫ

Я понимаю, что у бизнес-аудитории нет времени на долгие курсы и медитации. Вам нужны инструменты, которые работают быстро и встраиваются в сумасшедший ритм занятого человека. Именно поэтому недавно вместе с моим партнёром, фитнес-наставником и нейротренером, мы создали тренинг для компаний и бизнеса, а также интерактивный 15-минутный мастер-класс для повышения эффективности публичных мероприятий «Нейроактивити: включи энергию жизни за считанные минуты». Этот курс мы готовы провести в вашей компании или на ваших мероприятиях для восстановления скрытых и открытых резервов ваших сотрудников или аудитории.

В чём проблема современного занятого человека?

Мы постоянно находимся под информационным давлением: сидим за компьютером, смотрим в экран смартфона. Электромагнитное излучение, синий свет, статичная поза – всё это незаметно, но верно высасывает энергию. Иммуитет падает, мозг затуманивается, к вечеру нет сил даже на семью. Что предлагает «Нейроактивити»? Короткий протокол: нейрозарядку, ментальную зарядку, фитнес для мозга, основанные на принципах нейропластичности.





На нашем интерактивном тренинге или мастер-классе вы и ваши ключевые сотрудники узнаете:

1. Как через нейрокинезиологическое тестирование выявить и высвободить скрытые резервы организма – те самые, которые лежат под плитой хронической усталости.

2. Простые техники прокачки меридианов и сенсорных точек для быстрой гармонизации ума и тела. Это занимает 3–5 минут, но даёт заряд бодрости на 4 часа.

3. Способы активации иммунной защиты от вредоносных излучений цифровых устройств. Да, мы умеем экранировать человека без всяких чехлов и наклеек – через простые нейропротоколы.

4. Научим восстанавливать себя с помощью нейрофитнеса – «Нейрозарядки».

Это не теория. Это живые телесные практики для занятых людей, у которых остаётся

мало времени на себя. Результат после одного внедрения – ясность, бодрость, энергичность, устойчивость к стрессу. Ваши сотрудники перестанут выпадать во второй половине дня и начнут генерировать идеи даже после тяжёлых переговоров.

Кому точно подойдёт «Нейроактивити»?

- Тем, кто чувствует хроническую усталость уже с утра.
- Тем, кто работает с людьми или за компьютером и проводит с гаджетами более 6 часов в день.
- Тем, кому нужен простой и быстрый способ вернуть энергию без абонемента в спортзал и горстей БАДов.
- Тем, кто хочет чувствовать себя бодрым и жизнерадостным, а не выжатым лимоном.

Мы проводим этот тренинг как для индивидуальных предпринимателей, так и для целых отделов и департаментов

компаний. Несколько часов – и у вас в руках работающий инструмент нейробиохакинга.

**ВНЕШНЕ УСПЕШНЫЕ,  
ВЫСОКО-  
ОПЛАЧИВАЕМЫЕ  
СОТРУДНИКИ ВНУТРИ  
ПУСТЫЕ, ИСТОЩЁННЫЕ,  
НАПУГАННЫЕ.**

**ГЛУБИННАЯ ПЕРЕЗАГРУЗКА:  
«ДУХОВНАЯ МЕХАНИКА»  
ДЛЯ ТОП-КОМАНДЫ**

Но что делать, если проблема запущена? Если у топ-менеджеров уже панические атаки, фобии, депрессивные эпизоды, а бизнес трещит по швам? Здесь нужна не точечная зарядка, а полноценная трансформация – пересборка нейронных карт на всех уровнях сознания, подсознания и тела.

Вместе с моим мужем, Учителем-просветителем года России (от Российского общества «Знание»), опираясь на прикладную философию парадоксального мышления, многолетние нейрокинезиологические методики, мы создали принципиально особенное: трансформационный интенсив в формате иммерсивной игры «Духовная Механика» ([duhmeh.ru](http://duhmeh.ru)). Это не скучные лекции и не групповые психотерапевтические сессии. Это игровая механика, которая за один день расширяет горизонты мышления участников до такой степени, что они начинают видеть свои ограничения со стороны и налету избавляются от контрпродуктивных убеждений.

Что мы делаем на интенсиве?

Снимаем ограничивающие убеждения, которые годами управляли человеком: неверие в собственные силы, «деньги – это зло», «не высывайся», «всё равно обманут». Убираем тревогу за будущее, которая парализует волю. И главное – раскрываем так называемые сверхспособности: обострённую интуицию, способность принимать быстрые решения в условиях полной неопределённости, внутреннюю устойчивость, которая не зависит от внешних обстоятельств.

Я сама прошла через этот интенсив, когда сначала стала экспертом, а впоследствии в роли участницы готовилась к конкурсу красоты «Mrs World Russia», который вошёл в Книгу рекордов Гиннеса в России. Был серьёзный отбор среди 147 участниц со всей страны. Победа и корона «Миссис Леди гармония – 2025» – это



не просто мой личный триумф, это живое доказательство: методы работают. Если женщина, совмещающая бизнес, телевидение, семью и участие в конкурсах, может оставаться в ресурсе и побеждать, значит, и ваша топ-команда может вернуть себе ясность и энергию за один день.

Прямо сейчас вы можете пройти тестирование своего потенциала на сайте проекта <https://duhmech.ru/lingvo>. Это бесплатно и занимает 3 минуты. Вы узнаете, какой уровень стресса и блоков у вас или у вашего ключевого сотрудника сейчас, и получите рекомендацию – нужен ли вам двухдневный интенсив или достаточно однодневный и короткого тренинга «Нейроактивити».

### АНТИСТРЕСС-ПРОГРАММА ДЛЯ БИЗНЕСА: КАК МЫ ВНЕДРЯЕМ НЕЙРОБИОХАКИНГ В КОМПАНИЯХ

Я предлагаю владельцам бизнеса системный подход, который состоит из трёх этапов.

#### Этап 1. Диагностика топ-команды.

Мы проводим выездную сессию или онлайн, но скажу вам – очно эффективнее, где с помощью мышечного тестирования выявляем реальный уровень выгорания руководителя и каждого ключевого сотрудника. Не то, что они говорят, а то, что показывает их тело. Результат – карта «энергетических дыр» и корневых страхов вашей команды.

#### Этап 2. Внедрение «Нейроактивити» как ежедневной практики.

Мы объясняем ценность нейробиохакинга и обучаем сотрудников протоколу нейрозарядки (5–10 минут в день). Это снижает уровень кортизола на 30–40% уже через неделю, повышает концентрацию и устойчивость к цифровому излучению. Компания получает простой инструмент, который не требует ничего, кроме желания быть здоровым и энергичным.

#### Этап 3. Глубинная трансформация через «Духовную механику».

Для самых ценных, самых истощённых сотрудников или для всей топ-команды мы проводим двухдневный интенсив. Выход – снятие многолетних ограничивающих убеждений, исчезновение панических атак, восстановление способности радоваться и творить. Люди возвращаются на работу другими: энергичными, спокойными, креативными. И, что важно для бизнеса, лояльными – потому что вы вложились в их здоровье способом, который они нигде больше не найдут.

А вот и интересный кейс. Одна столичная консалтинговая компания пригласила меня, после того как их отдел продаж численностью 10 человек показал падение выручки на 40% за полгода. HR была уверена: «выгорели, надо менять KPI». Мы протестировали отдел – у 8 из 10 оказался активный страх не справиться, подкреплённый старыми детскими травмами. Провели двухдневный интенсив «Духовная Механика» для всей команды, затем внедрили «Нейроактивити». Через месяц выручка не просто вернулась, но и увеличилась на 20% от предыдущего максимума. И, что важно, ни один сотрудник



не уволился за следующие полгода, хотя до этого текучка была огромной.

### ПРИШЛО ВРЕМЯ ДЕЙСТВОВАТЬ И ВАМ, ПОКА ЛУЧШИЕ НЕ УШЛИ!

Мы живём в эпоху неопределённости. Ваши сотрудники не станут более стрессоустойчивыми сами по себе. Вы можете потерять лучших – не потому, что они нашли больше денег, а потому, что их мозг и тело перестали справляться.

Нейрокинезиология, нейробиохакинг – это не магия. Это точная наука, которой на сегодняшний день более 60 лет. Она о том, как за несколько сессий переобучить нейроны мозга, убрать сомнения, тревогу и страх из жизни человека, вернуть человеку здесь и сейчас его дорогостоящую энергию. Я, Елена Солнечная, прошла этот путь сама: от выгоревшего предпринимателя до хедлайнера федерального уровня, обладательницы короны «Миссис Леди гармония – 2025», автора книги «АСТ», «РИПОЛ классик» и методик, которым доверяют на федеральном уровне и телевидении. И я готова провести вас и вашу команду по этому пути.

Ваш следующий шаг прост:

1. Зайдите на мой сайт [elenasun.ru](http://elenasun.ru) – выберите подарочную консультацию для личной беседы или напишите на почту [me@elenasun.ru](mailto:me@elenasun.ru) с комментарием «Business Guide». Я лично проконсультирую вас, чтобы определить, какой формат подходит вашей компании: экспресс-тестирование, тренинг «Нейроактивити» или полноценный интенсив «Духовная Механика».

2. Далее можно перейти на [duhmech.ru/lingvo](http://duhmech.ru/lingvo) и пройти тестирование своего внутреннего потенциала. Узнайте, насколько глубоки блоки у вас лично – ведь бизнес начинается с ресурса первого лица.

3. Пригласите меня к себе в компанию. Я проведу короткую демо-сессию для владельца бизнеса, руководителя или вашей топ-команды – вы ознакомитесь с мышечным тестированием вживую и быстро поймёте, как это работает.

Попробуйте понять, принять и проявить себя и своих людей, сняв ограничивающие убеждения и тревогу за будущее с помощью осознанности, веры в себя и нейрокинезиологических методов. Начнём путешествие к вашему истинному ресурсу прямо сейчас.

Елена Солнечная | [elenasun.ru](http://elenasun.ru)  
«Духовная Механика» | [duhmech.ru](http://duhmech.ru)



# «КомарикПро»: инновационный стандарт удобства и безопасности медицинских процедур



## ОТ ИДЕИ К ИННОВАЦИОННОМУ МЕДИЦИНСКОМУ УСТРОЙСТВУ

Компания ООО «Комарик», основанная в 2017 году, специализируется на разработке медицинских технологий, позволяющих пациентам безопасно выполнять процедуры вне медицинских учреждений. Основное направление – создание персональных устройств для самостоятельного проведения медицинских манипуляций и развитие решений на стыке медицины и технологий.

Флагманским продуктом компании стал автоинъектор «КомарикПро» – устройство, которое автоматизирует процесс введения лекарств и делает инъекции максимально простыми и безопасными даже для людей без медицинской подготовки. Главная особенность этой разработки – универсальность. Устройство совместимо со стандартными медицинскими шприцами объёмом 2, 3 и 5 мл, позволяет выполнять как внутримышечные, так и подкожные инъекции.

Пользователь может настраивать глубину введения иглы и скорость введения препарата, что позволяет адаптировать процедуру под разные препараты и особенности пациента. Такая технологическая гибкость делает устройство востребованным для пациентов, которым требуется регулярное введение лекарств, – от курсовой терапии до длительного лечения хронических заболеваний.

## МЕДИЦИНСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

Разработка «КомарикПро» стала результатом сотрудничества инженеров, врачей и медицинских специалистов. Конструкция устройства позволяет выполнять инъекцию практически незаметно для пациента: игла вводится автоматически, а высокая скорость механизма снижает болевые ощущения и психологический дискомфорт.

Устройство оснащено системой регулировки глубины введения иглы – от

Персонализированная медицина постепенно выходит за пределы клиник и больниц. Благодаря развитию компактных медицинских устройств всё больше медицинских процедур становятся доступными пациентам дома. Одним из примеров таких решений стала разработка российской компании ООО «Комарик» – универсальный персональный автоинъектор «КомарикПро», позволяющий самостоятельно выполнять внутримышечные и подкожные инъекции.

За созданием и развитием проекта стоит профессиональная команда под руководством директора компании Артура Загитова. Вместе они сумели объединить инженерные решения, медицинскую экспертизу и предпринимательский подход, превратив инновационную идею в реальный медицинский продукт.

нескольких миллиметров до более глубокой внутримышечной инъекции, а также несколькими режимами скорости введения препарата. Это позволяет использовать один и тот же прибор для разных типов инъекций и пациентов.

Важным этапом развития проекта стало получение регистрационного удостоверения Росздравнадзора, подтверждающего безопасность и эффективность медицинского изделия. Этот шаг открыл возможность к широкому выводу технологии на рынок.

## РАЗВИТИЕ ПРОЕКТА И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

Для компании «Комарик» 2025 год стал периодом активного продвижения технологии и её публичной презентации профессиональному медицинскому сообществу. Генеральный директор Артур Загитов представил опыт создания и вывода автоинъектора на рынок на профильном форуме NOVAMED 2025, посвящённом обращению медицинских изделий. В своём выступлении он рассказал о механизмах государственной поддержки медицинских разработок и о практическом опыте реализации инновационного проекта.

Компания также продемонстрировала устройство на двух международных выставках: «АПТЕКА-2025» и «Российская неделя здравоохранения – 2025» в Москве – крупнейших отраслевых площадках для производителей медицинских и фармацевтических технологий.

Участие в таких мероприятиях позволило разработчикам представить инновацию широкой профессиональной аудитории: врачам, фармацевтическим компаниям и инвесторам.

## РОЛЬ ЛИДЕРА В РАЗВИТИИ МЕДИЦИНСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

Развитие технологических медицинских стартапов требует не только

инженерных решений, но и сильного управленческого видения.

По мнению экспертов отрасли, ключевую роль в становлении проекта сыграла стратегия Артура Загитова, направленная на практическое внедрение инновации. Под его руководством компания прошла сложный путь от разработки и испытаний до регистрации медицинского изделия и выхода на рынок.

Руководитель компании делает ставку на доступность медицинских технологий. По его мнению, устройства нового поколения должны не только повышать эффективность лечения, но и снижать зависимость пациента от регулярных посещений медицинских учреждений.

## ПЕРСПЕКТИВЫ И ДАЛЬНЕЙШИЕ РАЗРАБОТКИ

Сегодня команда «Комарик» продолжает развивать направление персональных медицинских устройств. Основные цели – расширение функциональности автоинъектора и создание экосистемы решений, позволяющих пациентам безопасно проводить терапию дома.

Тенденция к персонализированной медицине и развитию телемедицинских технологий открывает новые возможности для подобных устройств. В этом контексте проект «КомарикПро» можно рассматривать как один из примеров того, как российские инженерные разработки способны формировать новые стандарты удобства и безопасности медицинских процедур.

Вклад Артура Загитова и команды компании демонстрирует, что даже небольшие инновационные проекты могут стать важной частью трансформации современной медицины, делая лечение более доступным, технологичным и ориентированным на пациента.

Подготовила Алина Волкова

## «МВК»: интерьеры с глубоким смыслом и тёплыми эмоциями

**О**льга Семянникова – дизайнер интерьеров с 25-летним стажем работы, работает удалённо по всей России, а также осуществляет выезды по Санкт-Петербургу и Москве. Компания «МВК» («Максимум Вариантов Комфорта»), основанная ею, специализируется на разработке индивидуальных проектов по дизайну интерьеров. Работа специалистов включает полный спектр услуг: от ремонта и перепланировки до подбора и изготовления мебели на заказ. Главная цель Ольги Семянниковой – создать и воплотить в жизнь проект, который будет не только соответствовать творческим и финансовым пожеланиям заказчика, но и станет гармоничным пространством, отражающим индивидуальность клиента.

**– Ольга, у вас колоссальный опыт и стаж, но свою компанию вы открыли не так давно. Что стало побудительной причиной к этому?**

– Несмотря на внушительное количество интересных и масштабных проектов, реализованных мною в крупных компаниях, в какой-то момент я поняла, что такая работа ограничивает творчество. Есть производственные рамки, внутри которых надо предлагать определённые решения, материалы, отказываясь от других, что затрудняет реализацию более смелых идей.

Поэтому я решила: раз уж я всё равно контролирую каждый этап работы и полностью отвечаю за проектирование, лучше, комфортнее и результативнее делать это на собственных условиях. Теперь я занимаюсь эскизным проектированием домов, ориентированным на тех, кто ценит высокий стандарт жизни, комфорт и индивидуальность. Я создаю уникальные проекты интерьеров, не стремясь следовать за массовыми решениями.

Я знаю, как использовать различные материалы: от стекла до древесных плит, от ДСП до шпона, от пластмассы до металла. Занимаюсь производством мебели, она вся создаётся по индивидуальным размерам заказчика, что позволяет мне учитывать все его предпочтения. Постоянно обновляю свои знания о новинках в области материалов, посещаю выставки и презентации, поэтому всегда в курсе самых современных решений и технологий. Кроме того, моё высшее образование – «Экономика и управление производством» – даёт огромное преимущество для чёткого понимания процессов в компании.

**– Придерживаетесь ли вы каких-то жёстких правил при разработке проекта?**

– Каждый человек уникален. Я стремлюсь учесть все детали, чтобы интерьер был именно под тех конкретных людей, которые ко мне пришли, чтобы они чувствовали себя в нём уютно и удобно. Красивый и удобный интерьер – это не обязательно дорого. Я работаю в трёх ценовых диапазонах. На любой согласованный эскизный проект предлагаю на выбор разные ценовые ниши решения – от экономного до премиального. Один и тот же по цвету пол в проекте может быть сделан из ламината, инженерной доски и паркета. Вид один, но разные технические характеристики и тактильные качества, и цена, соответственно, разная. Но эконом – это не про плохое качество. В моём понимании эконом-сегмент – это самое дешёвое из хорошего. И даже при ограниченном бюджете я рекомендую выбирать самое дешёвое из качественного, чтобы избежать будущих расходов и проблем.

**– Кто к вам обращается чаще всего?**

– В последнее время мы больше работаем с клиентурой «средний плюс». Сейчас всё больше заказчиков приходит с намерением переделать дома, которые были приобретены в начале 2000-х годов. В большинстве своём они были куплены, а не построены, и спустя какое-то время люди начинают осознавать, что дом требует доработки, чтобы соответствовать их представлениям о комфорте.

**– Расскажите подробнее про изготовление мебели. Далеко не каждый дизайнер способен на такое. Многие просто ищут подходящие решения.**

– Ну, во-первых, у меня есть такой опыт. На одной из предыдущих работ в крупном холдинге я разрабатывала линейку офисной мебели для серийного производства.



Во-вторых, когда ты делаешь мебель сам, ты точно знаешь, как и что нужно спроектировать, изготовить и собрать. Ведь каждая, к примеру, кухня, которую я сделала, уникальна – нет ни одной одинаковой. Когда мы проектируем кухню, мы тщательно прорабатываем каждый элемент: подписываем, где и что будет находиться, проверяем, все ли элементы соответствуют плану. Если что-то не вписывается, находим решение, чтобы всё разместить с максимальным удобством. Каждой вещи отведено своё место, в отличие от стандартной мебели в магазинах. То же самое и для гостиной, спальни и т.д.

**– Это, наверное, сложно. Требуется много технических навыков.**

– Все технические аспекты мне понятны благодаря тому, что мой отец был главным инженером завода и с детства прививал мне навыки решения сложных задач. Даже если кто-то говорит, что это невозможно, я уверенно объясняю, как это можно реализовать. Единственное препятствие для меня – это законы физики, обходить их я пока ещё не научилась (*смеётся*).

Кроме того, я обучаюсь на курсе «Современное искусство и арт-бизнес» и стажируюсь у итальянского архитектора Амедео Скварцони в «Новой школе дизайна и искусства». Все эти знания дают мне чёткое представление о том, как создать крутой интерьер с разумными тратами в бюджете.

К тому же у меня множество связей на уровне директоров компаний-поставщиков и производителей, что помогает мне оперативно и оптимально решать задачи моих заказчиков.

Главное – эффективная коммуникация с клиентом и чёткое понимание, что именно он хочет получить в итоге.

*Беседовал Вячеслав Колесников*

АНАСТАСИЯ РОМАНОВСКАЯ:

## «ГЛАВНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО “ЛИСТЕРРЫ” – ЭТО ЛЮДИ»

**К**омпания «Листерра» уже более 30 лет работает на рынке средств защиты растений и агрохимикатов. Аграрии ценят её продукцию, так как она позволяет добиваться высоких результатов. Бренд «Листерра» давно стал синонимом надёжности и качества в аграрном секторе. О том, что способствует успеху и признанию, – говорим с членом совета директоров и вдохновительницей бренда, руководителем отдела маркетинга и экспорта Анастасией Романовской.



– Анастасия, по результатам исследования «Топ-1000 российских менеджеров» вы вошли в число лучших управленцев года. Какими качествами, на ваш взгляд, должен обладать современный руководитель?

– Начну с того, что руководители бывают двух типов: лидеры и начальники. На мой взгляд, только лидер может вести команду за собой и быть эффективным управленцем. В настоящее время недостаточно уметь брать на себя ответственность, надо уметь делать это во времена неопределённости, а также быть очень гибким.

Однако самым важным вокруг лидера являются люди. Как говорила известная общественная деятельница Элеонора Рузвельт: «Чтобы управлять собой, используйте голову. Для управления другими используйте сердце». Именно поэтому лидеру ещё надо уметь чувствовать и развивать эмоциональный интеллект. Можно слепо следовать трендам и заменять многие процессы на автоматические. Но мне кажется, что именно сейчас складывается ситуация, когда человеку нужен человек, и эта тенденция будет нарастать. Важно сохранить человеческое в текущие времена неопределённости и тотальной автоматизации.

– Как компании уже долгие годы удаётся расти темпами, которые опережают рост рынка?

– «Листерра» не подражает другим игрокам рынка, а также не следует слепо трендам. Мы изобретаем свой путь, по которому порой сложно идти, но именно это и приводит к успеху. Как говорил Генри Форд: «Если тебе тяжело, значит, ты поднимаешься в гору. Если тебе легко, значит, ты летишь в пропасть». Не буду скрывать, что постоянно расти трудно, – это набор специалистов в условиях дефицита рабочей силы в аграрной отрасли, быстрое освоение и внедрение новых продуктов на ры-

нок, нестандартные решения с огромным риском и ответственностью. Но, с другой стороны, это безумно интересно, потому что можно стать новатором и лидером новой эпохи.

Сейчас мы сосредоточились на обучении наших сотрудников, чтобы развивать их в соответствии с вызовами времени. Я не верю, что искусственный интеллект сможет заменить людей, но если его правильно использовать, можно увеличить эффективность и быстроту выполнения задач в несколько раз.

– Традиционно «Листерра» выпускает до пяти новых СЗР в год, но теперь анонсирует сразу девять новинок. Что позволило перейти на такой интенсивный режим инноваций?

– Во-первых, мы вышли на рынок со стратегией интегрированного ухода за культурами, а это подразумевает развитие всех видов и типов продуктов – мы развиваем и химические, и биологические средства защиты растений, а также микроудобрения. Отмечу, что «Листерра» исторически является производителем химических средств защиты растений, поэтому идея развития биологических препаратов звучит как антагонизм нашему бизнесу. Но в этом и состоит вызов: мы проводим серьёзные исследования, которые позволяют разработать такие биологические препараты, которые будут работать совместно с химическими продуктами и обеспечивать синергетический эффект. На данный момент наш портфель состоит из химических и биологических средств защиты растений, которые дополняют друг друга.

А внутри этих видов мы создаём типы продуктов, которые помогают сельскохозяйственным культурам на всех периодах вегетации: и обработка семян, и борьба с сорняками, и профилактика болезней, и уничтожение вредителей, а также рост,

укрепление иммунитета и развитие растений.

Во-вторых, в прошедшем 2025 году мы модернизировали наш завод. Невозможно расти только экстенсивно, поэтому мы выпускаем новинки, которые позволяют нам обеспечить интенсивный рост за счёт совершенно новых технологий.

– Если бы вам нужно было сформулировать основное конкурентное преимущество «Листерры», что это было бы: технологическое лидерство, скорость вывода новинок или что-то иное?

– Главное конкурентное преимущество «Листерры» – это люди, и мы будем стараться сохранять фокус на человечность и в дальнейшем. В современном мире, когда мы ежесекундно окружены гаджетами и цифровыми технологиями, так важно побыть с человеком, выразить эмоции и поговорить по душам. «Листерра» также планирует делать упор на социальных проектах: в этом году мы провели конкурс среди сотрудников «Листерра глазами детей!». Невозможно передать, сколько эмоций и новых смыслов это принесло в нашу компанию. Наше будущее в руках подрастающего поколения, очень важно делиться с ними опытом, знаниями и мудростью. Именно правильное сочетание прошлого и настоящего может принести нам действительно прекрасное будущее.

На одном из всемирных экономических форумов было сказано, что творческая и продуктивная рабочая сила вносит большой вклад в долгосрочный экономический успех нации, чем практически любой другой ресурс.

В нашей компании мы каждый день говорим: «Листерра – это космос! Наши люди – это звёзды!». Именно поэтому будущий успех как отдельно взятого бизнеса, так и всей России, в наших людях всех поколений.



Зинаида Крузе и Мария Иванова совместно работают уже почти 10 лет, руководя основанной ими компанией «Крузе и Иванова».

Специализация фирмы – юридическое сопровождение бизнеса, налоговый консалтинг и правовая поддержка для физических лиц, а миссия – быть надёжным партнёром для своих клиентов, оказывая профессиональную и оперативную помощь в финансовых и правовых вопросах.



## ТОЧНОСТЬ ВАЖНЕЕ СКОРОСТИ

**– Как для вас прошёл 2025 год? Какие моменты запомнились особенно?**

**Мария Иванова:**

– 2025 год стал для нас годом осознанных решений и профессиональной зрелости. Это был период, когда количество перешло в качество: меньше случайных задач, больше комплексных и стратегических проектов. Особенно запомнились кейсы, где юридическая работа напрямую влияла на сохранение бизнеса, активов и репутацию клиентов. В такие моменты как никогда ясно понимаешь ценность профессии – когда решения, принятые вовремя, меняют траекторию развития компании.

**– Какие изменения произошли в юридической сфере за год? Какие тенденции наблюдаются?**

**Зинаида Крузе:**

– Мы увидели, что клиенты стали значительно более требовательными не только к результату, но и к логике работы. Запросы эволюционировали: сегодня бизнесу важно не просто закрыть вопрос, компании хотят понимать последствия каждого шага – налоговые, финансовые, управленческие. Всё чаще клиенты приходят не в момент кризиса, а на этапе принятия решений, и это, безусловно, позитивный тренд.

С 1 января 2026 года вступили в силу существенные изменения налогового законодательства, которые затронули финансовые модели большинства компаний. Корректировка налоговой нагрузки и условий применения специальных режимов привела к тому, что ранее допустимые конструкции стали вызывать повышенный интерес со стороны контролирующих органов. Практика показывает: формально-го соответствия закону сегодня уже недостаточно – ключевым становится вопрос экономической обоснованности и логики бизнес-решений.

В своей работе мы делаем акцент на предварительный анализ рисков. До принятия управленческих решений мы моделируем возможные сценарии налогового контроля, оцениваем вероятность доначис-

лений и споров, а затем предлагаем правовую конфигурацию, которая выдерживает проверку не только по букве, но и по практике. Такой подход позволяет бизнесу сохранять управляемость и прогнозируемость финансовых показателей.

С 1 марта 2026 года дополнительное влияние на бизнес оказали изменения в трудовом и административном регулировании. Новые требования, в том числе в части работы с персоналом и миграционного регулирования, потребовали пересмотра кадровых стратегий и внутренних процедур. Мы наблюдаем рост запросов на адаптацию без конфликтов и публичных споров – через корректную документацию, управленческие решения и выверенную коммуникацию с контролирующими органами.

**– Вы отметили, что запросы бизнеса эволюционируют. Расскажите подробнее, в чём это выражается?**

**Мария Иванова:**

– 2025 год подтвердил устойчивую тенденцию: бизнес всё чаще выбирает точные и непубличные решения. Агрессивные стратегии уступают место расчёту, переговорам и превентивным мерам. В этих условиях ценность юриста определяется не количеством процессов, а способностью обеспечить контролируемый результат.

Компании хотят видеть в юристе не реактивного исполнителя, а партнёра, который умеет прогнозировать и предупреждать риски. Выигрывают те специалисты, кто сочетает глубокие знания с пониманием бизнеса и экономики процессов.

Отличие нашего подхода заключается в комплексном сопровождении. Мы не работаем с отдельным спором или документом в отрыве от бизнеса клиента. Каждое изменение законодательства анализируется с учётом структуры активов, договорных связей, налоговой модели и потенциальной ответственности собственников и руководителей. Фактически речь идёт о встроенной юридической функции, ориентированной на предотвращение рисков, а не на их последующее устранение.

**– Что вы могли бы пожелать вашим потенциальным клиентам в наступившем году?**

**Зинаида Крузе:**

– Нашим потенциальным клиентам в наступившем году мы бы пожелали одного: не откладывать юридические вопросы на потом.

Практика показывает, что своевременная консультация почти всегда обходится дешевле, чем последующее урегулирование конфликта или спора. Юридическая грамотность сегодня – это не формальность, а элемент финансовой устойчивости бизнеса.

**– Поделитесь вашими перспективными планами.**

**Зинаида Крузе:**

– Говоря о планах, мы смотрим в сторону дальнейшего развития сложных проектов и углубления экспертизы.

Нам интересно работать с задачами, где требуются стратегическое мышление, нестандартный подход и высокий уровень ответственности. В фокусе сопровождение бизнеса в условиях меняющейся правовой и экономической среды, а также проекты, где юридическое решение становится точкой роста.

2025 год ещё раз подтвердил: успех в профессии – это не скорость, а точность. Не громкие заявления, а выверенные действия. Именно на этом принципе мы продолжаем строить свою работу.

2026 год уже показал: устойчивость бизнеса напрямую зависит от того, насколько точно он адаптируется к изменениям правил. Наша задача – сделать эту адаптацию управляемой и прогнозируемой.

**Обращайтесь за бесплатной консультацией по тел.:**  
**+79824475465**

**MAX: +79824475465,**  
**e-mail: office@kruseivanova.com**  
**kruseivanova.com**

*Беседовал Вячеслав Колесников*

# 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

# АЙНЕТ

DIGITAL-АГЕНТСТВО  
ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ



# 19

лет на рынке



# ИИ

департамент  
внутри агентства

# Рабо- таем

с клиентами  
из России, СНГ  
и Европы



## Наши разработки



Платформа  
для чековых  
промо с модулем,  
интегрированным  
с ФНС



Сервис автома-  
тизированной  
маркировки рекламы  
SmartErid

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



inetstudio.ru



Делимся полезными  
рабочими инсайтами  
в МАХ

На правах рекламы



# 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](http://WWW.IP-BOGORODSK.COM)  
[WWW.DEGA-DEVELOPMENT.RU](http://WWW.DEGA-DEVELOPMENT.RU)

[INFO@PARKNOGINSK.RU](mailto:INFO@PARKNOGINSK.RU)  
[INFO@DEGA-AG.COM](mailto:INFO@DEGA-AG.COM)