

RBC

With the
support of the
CCI of Russia

24/357
май 2026

**XXIX ПЕТЕРБУРГСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**

3-6 июня 2026 года

**ВАСИЛИЙ
ВАЮКИН:**

**ПРАВО БЕЗ ИЛЛЮЗИЙ – СРОКИ,
РИСКИ И СУДЬБЫ ДОВЕРИТЕЛЕЙ**

ЛОГИСТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ИЗ РОССИИ В ТУРЦИЮ, ЕВРОПУ И ДАЛЬНИЙ ВОСТОК



+7 495 645 68 12

vk.com/logitrans

salesmoscow@logitransport.com

www.logitransport.com



Реклама

RBG

www.rbgmedia.ru

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

12+

Учредитель и издатель:

ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»

при поддержке ТПП РФ

Главный редактор:

Мария Суворовская

Редактор номера:

Елена Александрова

Дизайн/вёрстка:

Елена Кислицына

Фото: Эдуард Целуйко, Андрей Волков,

Роман Новиков

Дирекция развития и PR:

Алена Штукарева, Кира Кузмина

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

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

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

Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Адрес редакции: 143966, Московская область,

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

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

Тел.: +7 (495) 528-17-35

Издатель: ООО «Бизнес-Диалог Медиа».

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-65967 от 6 июня 2016.

Russian Business Guide № 24/357 май 2026

Подписано в печать: 21.05.2026

Дата выхода в свет: 30.05.2026

Тираж: 15000. Цена свободная.

RBG

www.rbgmedia.ru

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

12+

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC

with the support of the CCI of Russia

The editor-in-chief: Maria Suvorovskaya

Managing Editor: Elena Alexandrova

Designer: Elena Kislitsyna

Directorate for Development and PR:

Alena Shtukareva, Kira Kuzmina

Photo: Ed Tseluyko, Andrei Volkov, Roman Novikov

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC,

Moscow, ul. Electrozavodskaya, 20, building 3.

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

Materials are not reviewed and returned.

Address of the founder and publisher:

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

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

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

Publisher: Business-Dialog Media LLC

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

RBG № 24/357 May 2026

Signed to the press: 21.05.2026

Date of issue: 30.05.2026

Edition: 15 000 copies. Open price.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|----|---|
| 2 | XXIX ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ – «МЕСТО СИЛЫ» РОССИЙСКОЙ И МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ |
| 10 | ВАСИЛИЙ ВАЮКИН: ПРАВО БЕЗ ИЛЛЮЗИЙ: СРОКИ, РИСКИ И СУДЬБЫ ДОВЕРИТЕЛЕЙ |
| 18 | ЗАВОД УНИКАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ: ПОЧЕМУ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СЛОЖНЫХ ЗАДАЧ ВЫБИРАЮТ «КЛИВЕР» |
| 22 | АЛЕКСЕЙ ГВОЗДЕВ, «БИОСЕНСОР АН»: « МЫ СПОСОБНЫ ПЕРЕКРЫТЬ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЮ ПОТРЕБНОСТЬ РОССИИ В ЭКСПРЕСС – ДИАГНОСТИКЕ» |
| 26 | СВЕТЛАНА ЕРХОВА: «ЕЩЁ РАЗ ОБ АДМИНИСТРАТИВНЫХ БАРЬЕРАХ: КОЛЛИЗИИ В ТОЛКОВАНИИ ЮРИДИЧЕСКОГО АДРЕСА» |
| 28 | МАРИЯ КУЛЬКОВА, «ДРАФТ»: «ЭКОНОМИТЬ НА ДОРОГАХ НЕЛЬЗЯ» |
| 32 | ОТ МАРШРУТОВ К УПРАВЛЕНИЮ ЦЕПОЧКАМИ: КАК LOGITRANS ВЫСТРАИВАЕТ ЛОГИСТИКУ 360° |
| 36 | «ЛИЦА БИЗНЕСА РОССИИ» |
| 37 | ДАРЬЯ ЗОЛотова, ARTDOM: «СТИРАЕМ ГРАНИЦЫ МЕЖДУ ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ ПРЕДМЕТОМ И АРТ-ОБЪЕКТОМ» |
| 38 | ЛЮДМИЛА СЕКРИЙ: «“БСОТОК” – НАДЁЖНЫЙ ЗАБОР “ПОД КЛЮЧ”» |
| 39 | ВИКТОР САВЮК: «ПОСТРОИЛ ДВА “ЕДИНОРОГА” И ЕЩЁ РЯД УСПЕШНЫХ БИЗНЕСОВ» |
| 40 | ЯНА ВЕРОВА: «СВОЯ СТРОЙКА – СВОИ ПРАВИЛА» |
| 41 | ЛАНА ХАНДАБАК: «ТЕ, КТО ОДНАЖДЫ ПОПРОБОВАЛ DR. SHEIN, НЕ ВОЗВРАЩАЮТСЯ К МАСС-МАРКЕТУ» |
| 42 | МИХАИЛ ГЕЙКИН: «ТОРГОВЫЙ ДОМ “НАДЁЖНЫЙ КУПЕЦ” – ПРОВОДНИК В МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛЕ» |
| 43 | ИРИНА СЫЧУГОВА: «“ПРЕЗИДЕНТ” – УСТОЙЧИВАЯ МЕДИЦИНСКАЯ СИСТЕМА, ОБЪЕДИНЯЮЩАЯ ВРАЧЕБНУЮ ЭКСПЕРТИЗУ, ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И УЧАСТИЕ В ГОРОДСКОЙ ЖИЗНИ» |
| 44 | ИРИНА АРТЕМЬЕВА: КАК РОССИЙСКАЯ РАЗРАБОТКА СОВЕТСКОЙ НАУЧНОЙ ШКОЛЫ СОЗДАЁТ НОВЫЙ РЫНОК КОЛЛАГЕНА |

Business DIALOG Media

RBG
Russian Business Guide



XXIX ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ – «МЕСТО СИЛЫ» РОССИЙСКОЙ И МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Россия уже занимает четвёртое место в мире по объёму валового внутреннего продукта, в Европе – первое.

Это не на душу населения, а валовый внутренний продукт, то есть объём экономики, и всё-таки это очень знаковый показатель.

Однако мало достичь этой позиции – важно постоянно подтверждать статус одной из крупнейших экономик, создавать комфортные условия, чтобы бизнес – и отечественный, и из дружественных стран – вкладывал ресурсы, модернизировал и расширял производства именно в России.

**Президент Российской Федерации
Владимир Путин
на пленарном заседании ПМЭФ-2025**

ПМЭФ – одно из самых масштабных и значимых деловых событий в мире. ПМЭФ проходит ежегодно, начиная с 1997 года. С 2006 года Форум проводится под патронатом и при участии Президента Российской Федерации.

ПМЭФ – это пространство для диалога и развития деловых связей, не имеющее аналогов. Это возможность найти партнёров для развития бизнеса в России и за её пределами, расширить круг заказчиков и поставщиков, выйти на контакт с лицами, напрямую принимающими решения, привлечь внимание потенциальных инвесторов и ведущих СМИ.

ПМЭФ зарекомендовал себя в качестве ключевого глобального мероприятия, на котором в прикладном ключе обсуждаются современные экономические проблемы, стоящие перед Россией, развивающимися рынками и миром в целом, принимаются практические решения, запускаются инновационные масштабные проекты и получают реальные очертания новые подходы к адаптации мировой экономики к современным условиям.

В 2025 году участие в Форуме приняли 24 200 человек из 144 стран и территорий, включая Россию. Форум собрал на своей

площадке порядка 8700 представителей российского и иностранного бизнеса. По итогам работы Форума было подписано 1084 соглашения на общую сумму 6 трлн 480 млрд 869 млн рублей (учтены соглашения, сумма которых не является коммерческой тайной).

Отраслевые и тематические мероприятия, посвящённые международной кооперации МСП (36 сессий, 327 докладчиков) и лекарственной безопасности (17 сессий, 114 докладчиков), посетили более 2350 представителей из 37 стран, включая Россию.

Молодёжный форум «День будущего» объединил более 8000 молодых лидеров, предпринимателей и экспертов, представителей всех регионов России, более 220 вузов и 60 научных организаций.





ВСЕ ОТРАСЛИ ЭКОНОМИКИ И НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ

- ФИНАНСОВЫЕ И СТРАХОВЫЕ УСЛУГИ
- ПРОМЫШЛЕННОСТЬ
- ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
- ЗДРАВООХРАНЕНИЕ
- ОБРАЗОВАНИЕ
- НАУКА
- КОНСАЛТИНГ
- ТОРГОВЛЯ
- ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ И СВЯЗЬ

В частности, широко представлены отрасли:

- строительство;
- логистика и транспорт;
- недвижимость;
- HoReCa и туризм;
- управление и право;
- сельское и лесное хозяйство;
- добыча полезных ископаемых;
- многоотраслевые холдинги.



ТРЕНДЫ ПМЭФ

- Экономика развития
Вопросы макроэкономической устойчивости, международной торговли, инвестиций и роль малого бизнеса. Участники обсудят обновление экономической модели России в современных условиях.
- Технологии: стремление к лидерству
Ключевые векторы технологического развития – от внедрения искусственного интеллекта и автоматизации до независимости в сфере микроэлектроники, новых материалов, энергетики и кибербезопасности.



- Среда для жизни
Вопросы информационного суверенитета, культурного кода, общественной консолидации и межгосударственного гуманитарного взаимодействия.

- Международное сотрудничество
Бизнес-диалоги с представителями различных стран и межгосударственных объединений, Форум «Деловой двадцатки» и мероприятия арктической повестки.

- Человек в новом мире
Качество жизни, здоровье, образование, благополучие семей, развитие городской среды и формирование возможностей для самореализации.

- Молодёжный трек
Самореализация молодого поколения, развитие института наставничества и профессиональных сообществ молодёжи, привлечение молодых людей к решению вопросов глобальной социально-экономической повестки, туризм и экология.



НАСЫЩЕННАЯ ДЕЛОВАЯ ПРОГРАММА

4 дня > 370 мероприятий > 1300 экспертов и спикеров

ШИРОЧАЙШИЙ СПЕКТР ТЕМ: социально-экономическое развитие, управление, развитие технологий, цифровизация, экология, здравоохранение, транспорт, культура и туризм, образование и наука.

- Панельные дискуссии, круглые столы, тематические бизнес-завтраки и теледебаты.

- Двусторонние деловые мероприятия в формате бизнес-диалогов.

- Встречи с представителями стран БРИКС, ШОС, ЕАЭС и АСЕАН.

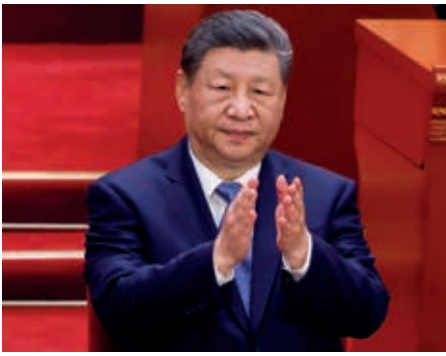
- Яркая программа зон делового общения, организованных партнёрами Форума, представителями бизнеса и регионов России, министерствами и государственными агентствами.



«Сегодня у России насыщенная и весьма амбициозная экономическая повестка. Трудности, проблемы, с которыми мы сталкиваемся, – это стимул наращивать темпы и качество преобразований, добиваться большего в повышении качества жизни, благосостояния и благополучия наших граждан. Безусловно, мы будем укреплять наш суверенитет во всех областях, безусловно, мы открыты в этой работе для равноправного партнёрства со всеми странами – кто, как и Россия, дорожит своими национальными интересами и готов сам определять своё будущее».

ВЛАДИМИР ПУТИН,
Президент Российской Федерации





«В настоящий момент международное сообщество как никогда заинтересовано в справедливом, устойчивом и безопасном развитии. Важно использовать возможности, не поддаваться вызовам, продвигать реализацию инициативы по глобальному развитию и вместе строить прекрасное будущее, где воцарится мир и процветание. Мы готовы с Россией и остальными партнёрами вместе открывать перспективы развития и пользоваться возможностями роста, чтобы внести достойный вклад в углубление глобального сотрудничества в целях развития и формирования сообщества единой судьбы человечества».

СИ ЦЗИНЬПИН,
Председатель Китайской Народной Республики



«Мосты партнёрства между Россией и Объединёнными Арабскими Эмиратами построены, и мы активно работаем. Мы строим сильные и крепкие отношения. Спасибо, что дали возможность эмиратским компаниям выступить на этом Форуме. У Форума в этом году очень большая роль. Я считаю, что сотрудничество частного сектора – между частными секторами двух стран – играет большую роль в развитии наших двусторонних отношений. Например, двусторонний туризм очень сильно развивается: мы надеемся, что в этом году примем миллион российских туристов. Это очень важный этап и важный момент в развитии наших отношений».

МУХАММЕД БЕН ЗАИД АЛЬ НАХАЙЯН,
Президент Объединённых Арабских Эмиратов



«У Индии и России доверительные отношения. Их корни уходят в историю, и по всем вопросам на международной арене Индия и Россия всегда стояли вместе и вместе шли вперёд шаг за шагом не только в наших двусторонних отношениях, но и в наших контактах по международным вопросам, работе на благо всего мира».

НАРЕНДРА МОДИ,
Премьер-министр Индии



«Зимбабве рассматривает Российскую Федерацию в качестве важного глобального союзника. Для того чтобы использовать возможности, открывающиеся в многополярном мире, необходимо сменить парадигму, найти новый подход к сотрудничеству. Синергетический эффект, инвестиции, партнёрство – это то, где мы должны работать, и Зимбабве готово внести свой вклад в эти преобразовательные процессы».

ЭММЕРСОН ДАМБУДЗО МНАНГАВА,
Президент Зимбабве



«Этот Форум является очень важным и известным во всём мире событием, и сейчас его роль возрастает в условиях увеличения вызовов, с которыми сталкиваются многие народы. Эти вызовы требуют координации усилий всего мирового сообщества, чтобы найти решения проблем, с которыми сталкивается человечество. Россия играет важную роль в снижении остроты нынешних кризисов благодаря своей политике, поставкам пшеницы, которую Россия передаёт нуждающимся странам мира, благодаря тем усилиям по развитию сотрудничества и партнёрства с самыми разными странами, в первую очередь со странами бедными».

АБДЕЛЬМАДЖИД ТЕББУН,
Президент Алжирской Народной Демократической Республики



«Это Форум, который объединяет и собирает лидеров Запада, глобального Юга, Востока. Это та точка, где встречается вся Евразия. Индонезия рассматривает данное участие в качестве возможности завоевать доверие, заключать сделки в условиях всё более усложняющейся геополитической обстановки, сделки, которые пойдут на пользу всем нам, которые обеспечат совместный успех».

ПРАБОВО СУБИАНТО,
Президент Республики Индонезия

**ОТРАСЛЕВЫЕ И ТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ
ДОСТУПНАЯ СРЕДА ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА**

> 2350 представителей МСП 37 стран, включая Россию

- Российский форум малого и среднего предпринимательства
- Российский фармацевтический форум «Лекарственная безопасность»
- Форум креативных индустрий
- Международный молодёжный экономический форум
- Практические инструменты для эффективного нетворкинга и развития бизнеса средних и малых предприятий
- Презентации мер поддержки предпринимателей, инвестиционных предложений и успешных практик
- Специальные условия участия



ПРЕИМУЩЕСТВА ПАРТНЁРСТВА

Уникальные форматы участия в деловой программе, возможность организовать в рамках Форума деловое мероприятие, презентацию или пресс-конференцию.

Аудитория – свыше 24 000 человек, среди которых главы государств, члены правительства, главы субъектов Российской Федерации и первые лица ведущих российских и зарубежных корпораций.

Презентационный стенд компании на площадке ПМЭФ.

Поддержка информационными ресурсами Форума, помощь в организации пресс-мероприятий, услуги профессиональных фотографов и операторов, аккредитованных в рамках Форума.



Возможность пригласить деловых партнёров на Форум и деловые мероприятия компании, воспользоваться переговорными комнатами, принять участие в культурной и спортивной программах Форума.

Персональный менеджер со стороны Фонда Росконгресс для сопровождения компании в рамках участия в Форуме.

ВЫСТАВКА SPIEF INVESTMENT & BUSINESS EXPO

Уникальное пространство для построения конструктивного диалога, поиска решений, консолидации усилий и обмена опытом между участниками Форума.

- Презентация перспективных российских и зарубежных проектов.

- Демонстрация инвестиционного потенциала, новейших технологий, продуктов и решений.

- Открытый диалог с руководством глобальных корпораций, экспертами финансовой и инвестиционной сферы, представителями органов государственной власти, бизнеса и СМИ.

- Деловые сессии, обмен лучшими практиками.

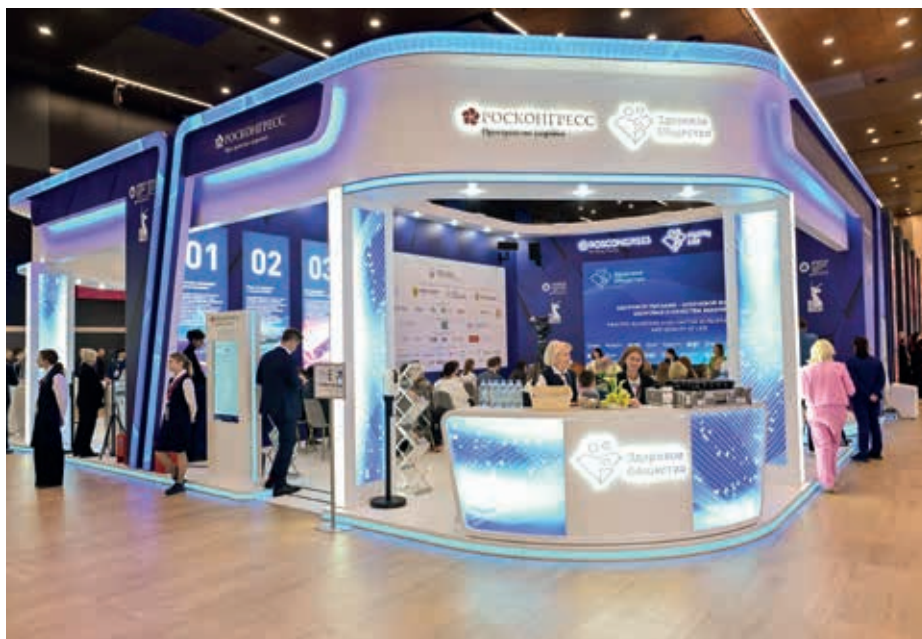
- Общая площадь выставочного пространства – более 100 000 м2.

ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПРОСТРАНСТВА ПРОСТРАНСТВО «ЗДОРОВОЕ ОБЩЕСТВО»

Точка притяжения и главная дискуссионная площадка для ведущих представителей медицинского и научного сообществ, где лидеры сферы здравоохранения представляют прорывные технологические и инновационные проекты.

ТЕРРИТОРИЯ ИННОВАЦИЙ

Информационно-технологическая платформа, презентующая лучшие научно-технические разработки российских и зарубежных компаний. Проект направлен на поддержку молодых учёных, изобретателей и разработчиков, нацелен на повышение их мотивации и формирование в России поколения технологических предпринимателей.



УНИКАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРЕСС-МЕРОПРИЯТИЯ И МЕДИАСОПРОВОЖДЕНИЕ

На площадке Форума предусмотрены точки подхода прессы, а также специально оборудованные комнаты для проведения индивидуальных интервью с участниками. Расписание пресс-мероприятий размещается на официальном сайте Форума в раз-

деле «СМИ». Специалисты Фонда Росконгресс всегда готовы помочь в организации пресс-мероприятий, предоставить профессиональных фотографов и операторов.

ПРОТОКОЛЬНО-ОРГАНИЗАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ЦЕРЕМОНИЙ ПОДПИСАНИЯ СОГЛАШЕНИЙ

Организация церемоний подписания соглашений на площадке Форума – это



прекрасная возможность заявить о себе, привлечь внимание ведущих СМИ, потенциальных партнёров и инвесторов. Сопровождение включает в себя организацию церемонии подписания соглашений на площадке ПМЭФ и рассылку анонсов по базе аккредитованных в рамках Форума журналистов.

ВИДЕСОПРОВОЖДЕНИЕ И УСЛУГИ ВИДЕОХОСТИНГА В РАМКАХ ФОРУМА

Размещение видеоконтента партнёра в ротации на телевизионных панелях на площадке Форума позволит привлечь внимание уникальной аудитории мероприятия. Время и количество показов корректируются в соответствии с деловой программой ПМЭФ.

РЕКЛАМНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Размещение рекламных носителей на площадке Форума, в аэропорту и на главных магистралях города позволит привлечь дополнительное внимание аудитории.

- Разработаны различные форматы размещения, включая отдельно стоящие рекламные конструкции, крупноформатные панно на фасадах, подвесные баннеры и другие носители.

- Партнёры Форума получают возможность приоритетного размещения на рекламно-информационных поверхностях.

МУЛЬТИМЕДИЙНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Подключение ТВ-панелей стенда к прямой трансляции мероприятий деловой программы Форума – это возможность привлечь внимание аудитории к стенду компании, сделав его программу максимально насыщенной.

ФЕСТИВАЛЬ КУЛЬТУРЫ ПМЭФ «ПЕТЕРБУРГСКИЕ СЕЗОНЫ»

- Более 40 мероприятий различной направленности.

- Лучшие постановки в театрах Северной столицы.

- Массовые зрелищные мероприятия и городские концертные программы.

- Российские и зарубежные артисты самых разных жанров.

- Обзорные экскурсии, ведущие музеи и выставочные пространства Санкт-Петербурга и пригорода.

- Благотворительные мероприятия.





PIEF SPORT WEEK

- Более 20 мероприятий по 18 видам спорта.
- Насыщенная программа при участии легендарных спортсменов и тренеров, чемпионов мира, победителей Олимпийских игр.
- Международные турниры и гала-матчи Roscongress Cup.
- Комфортная атмосфера для неофициального диалога.
- Обсуждение актуальных задач спортивной отрасли.

ФОНД РОСКОНГРЕСС – ОРГАНИЗАТОР ПМЭФ


Фонд Росконгресс – социально ориентированный нефинансовый институт развития, крупнейший организатор общероссийских, международных, конгрессных, выставочных, деловых, общественных, молодежных, спортивных мероприятий и событий в области культуры, созданный в соответствии с решением Президента Российской Федерации. Фонд учрежден в 2007 году с целью содействия развитию экономического потенциала, продвижения национальных интересов

и укрепления имиджа России. Фонд всесторонне изучает, анализирует, формирует и освещает вопросы российской и глобальной экономической повестки. Обеспечивает администрирование и содействует продвижению бизнес-проектов и привлечению инвестиций, способствует развитию социального предпринимательства и благотворительных проектов.

<https://photo.roscongress.ru/projects/367>
<https://clck.ru/3TkvBn>
<https://clck.ru/3TkuwZ>
<https://clck.ru/3TkvEn>

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ НА ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ!



A portrait of a middle-aged man with light hair, wearing a dark suit, white shirt, and a patterned tie. He is looking directly at the camera with a serious expression. The background is dark. The text is overlaid on the left side of the image.

ПРАВО БЕЗ ИЛЛЮЗИЙ: СРОКИ, РИСКИ И СУДЬБЫ ДОВЕРИТЕЛЕЙ

Грань между сухой буквой закона и человеческими судьбами, которую обычно скрывают корпоративные брошюры

Тот, кто хоть раз оказывался по ту сторону судебного заседания: будь то в роли налогоплательщика по налоговым спорам, подсудимого по уголовному делу или генерального директора организации, которую накрыла волна банкротства, – знает, что юридический мир суров и не терпит сантиментов. Иллюзии разбиваются о три вещи: сроки, риски и молчаливое равнодушие процедуры к человеческой судьбе.

Именно этой теме: праву без розовых очков – посвящён наш сегодняшний разговор с адвокатом Василием Ваюкиным. Редакция обратилась к Управляющему партнёру юридической компании Tax & Legal management и председателю Московской коллегии адвокатов «Ваюкин и Партнёры», который прошёл уникальный путь от классической юридической фирмы, работающей с корпоративным сектором, до создания полноценной адвокатской коллегии. Сегодня его команда одинаково профессионально работает как в налоговых, арбитражных и банкротных спорах, так и в уголовных делах.

В этом интервью мы решили отойти от формального перечисления регалий. Нам хотелось понять, как строилась команда, способная выигрывать там, где очень часто, по мнению оппонентов, шансов нет. Как создать коллегия адвокатов на базе бизнес-структуры, не потеряв в эффективности? Как живут и мыслят юристы, которые ежедневно балансируют между тонной документов и судьбами доверителей? Их кейсы, о которых пойдёт речь ниже, – это наглядная иллюстрация того, что закон суров, но при профессиональном подходе он всё же обратим на пользу доверителю.

– Василий Викторович, добрый день. Ваш путь в профессии – это редкий пример синергии. Сначала была создана юридическая фирма, работавшая с корпоративным сектором, а затем на её базе возникла адвокатская коллегия. Почему вы выбрали именно такую эволюцию? Что послужило триггером?

– Действительно, так исторически сложилось, что «коробка» юридического лица (ООО) даёт больше гибкости в маркетинге и управлении, но она же накладывает и ограничения. Мы начинали как классические консультанты: сопровождали налоговые проверки, структурировали сделки, защищали бизнес в судебных спорах. Но со временем всё больше стала прослеживаться негативная тенденция: бизнес-споры всё чаще стали перетекать в уголовно-правовую плоскость, налоговые проверки заканчиваются возбуждением дел, корпоративные конфликты решаются через заявления в правоохранительные органы.

Мы поняли: нельзя эффективно защищать бизнес, находясь только в гражданско-правовом поле. Клиенту нужна тотальная защита, когда один центр компетенции отвечает и за экономику сделки, и за уголовную безопасность, и за репутацию. Адвокатский статус даёт нам инструменты, которых нет у обычных юристов.

Создание коллегии адвокатов на базе уже существующей команды стало логичным шагом к расширению инструментария. Адвокатский статус – это не просто

привилегия; это особый режим ответственности, адвокатская тайна, которая является высшей формой защиты информации, и, конечно, право на участие в уголовном процессе. Мы не стали «переобуваться», мы просто добавили ювелирный инструмент к уже имеющемуся арсеналу тяжёлой артиллерии.

Объединив 17-летний опыт работы с бизнесом и адвокатский статус, мы создали то, что сегодня называем комплексной защитой. Это не просто смена вывески – это наша эволюция и безусловное расширение возможностей для наших доверителей.

– Расскажите изначально о становлении юридической фирмы. С чего всё начиналось и с чем было сложнее всего в первые годы?

– Самая большая иллюзия новичков – это то, что знание закона равно рыночному успеху. Это не так. Становление – это история про доверие, а доверие не покупается рекламой, оно зарабатывается только одним – репутацией. В первые годы сложнее всего было убедить первого крупного доверителя отдать нам сложный арбитражный спор не для галочки, а как единственному инструменту спасения. Мы начинали с «ручного режима»: каждое дело, даже небольшое, проходило через меня лично. Это позволило сформировать базу знаний и, что важнее, базу лояльности от доверителей.

С самого первого дня наш подход к доверителям основывался на честности взаимоотношений. Это не декларация и не маркетинговый слоган – это принцип, который работал и продолжает работать на каждом этапе: от первой консультации до завершения дела.

Мы никогда не давали доверителям ложной надежды на успешное разрешение их вопроса. Если шансы низки, мы говорили об этом прямо. Если существуют риски, мы их называли и подробно объясняли. Если какой-то вопрос лежит за пределами наших компетенций, мы честно признаём это и рекомендуем обратиться к другим специалистам, а не берёмся за дело, чтобы просто заработать гонорар.

При этом мы всегда трезво оценивали свои возможности. Не обещали звёзд с неба, но гарантировали одно: мы приложим максимум усилий со своей стороны для достижения поставленных перед нами целей. И в результате полностью удовлетворим потребности доверителя, даже если конечный результат не будет идеальным с юридической точки зрения. Потому что удовлетворённость клиента складывается не только из победы в суде, но и из честной коммуникации, прозрачности процесса и чувства, что ты не один.

Мы всегда считали и продолжаем считать, что доверие гораздо ценнее гонорара.

«Мы всегда считали и продолжаем считать, что доверие гораздо ценнее гонорара.

Репутация – это единственный капитал, который нельзя потерять. Его можно зарабатывать годами, а разрушить за один день.

Именно поэтому мы никогда не ставили сиюминутную выгоду выше долгосрочных отношений».

Репутация – это единственный капитал, который нельзя потерять. Его можно зарабатывать годами, а разрушить за один день. Именно поэтому мы никогда не ставили сиюминутную выгоду выше долгосрочных отношений.

Наверное, именно такое отношение к своей работе и стало нашим главным маркетинговым инструментом. Оно не требует рекламных бюджетов, сложных воронок продаж или агрессивного привлечения. Оно работает через сарафанное радио, через рекомендации, через истории клиентов, которые возвращаются и приводят партнёров. И именно это отношение позволяет нам до сих пор удерживать позиции и даже расширять свой бренд в условиях высокой конкуренции.

– Вы говорили о доверии как о главном капитале. Если продолжить эту мысль: какие ещё ценности, помимо доверия, вы вынесли из 17 лет работы на юридическом рынке?

– За всё время работы я усвоил простую, но важную вещь: клиент приходит к нам не за делом в абстрактном смысле. Он приходит со своей болью, страхом и неопределённостью. За каждым обращением, будь то налоговый спор, корпоративный конфликт или уголовное преследование, стоит конкретный человек: предприниматель, 20 лет строивший компанию; отец семейства, боящийся потерять свободу; сотрудники, которые могут остаться без работы.

Когда на тебе лежит такой груз ответственности, невольно начинаешь понимать, что необходимо найти выход и помочь человеку в ситуации, с которой он столкнулся. Ты уже не можешь отнестись к этому как к очередному проекту.

Такой подход заставляет нас быть не просто юристами, но в какой-то мере стратегами, психологами, а иногда и друзьями для наших доверителей. Это сложнее, но только так, на мой взгляд, рождается настоящая защита.

– Вы только что назвали ключевые ценности – человеческое отношение, принятие боли клиента, стратегическое мышление. Как вы находили и отбирали людей, которые способны работать с таким уровнем ответственности и эмпатии?

– Вы задали действительно важный вопрос. Потому что декларировать ценности – одно, а собрать команду, которая способна жить по этим ценностям и нести ту самую ответственность за клиента, – совершенно другое.

Как мы находили и отбирали таких людей? Здесь нет единого рецепта, но есть несколько принципов, которым мы следовали с самого начала.

Для нас было очень важно, чтобы эти люди обладали не только сильной профессиональной базой, но и могли правильно вести себя в стрессовой ситуации, принимать ключевые решения и нести за них ответственность.

И знаете, результат этой кадровой политики – отсутствие большой текучки. Да, люди приходят и уходят, как в любом бизнесе, но костяк команды стабилен годами. Многие наши сотрудники работают со мной по десять и более лет. Это дорогого стоит, потому что доверие внутри коллектива напрямую транслируется в доверие клиентов.

Почему так происходит? Потому что я глубоко убеждён: коллектив – это основное, на чём строится бизнес. Не стратегия, не маркетинг, не офис на красивой улице. А люди, которые приходят на работу утром и реально переживают за каждого своего доверителя. Если этот фундамент крепкий, всё остальное пристраивается. Если фундамент шатается, ни репутация, ни прибыль не удержат бизнес в долгой перспективе.

– Теперь перейдём к созданию коллегии адвокатов. Сегодня в вашем активе и сильная юридическая компания, и адвокатская коллегия. Для чего она потребовалась и как вы разграничиваете функции? Есть ли споры между адвокатами и юристами внутри коллектива или это единый механизм?

– Действительно, на первый взгляд вопрос может показаться логичным: зачем создавать коллегия адвокатов, если у вас уже есть успешная юридическая компания? Но здесь важно понимать не организационную форму, а эволюцию потребностей – как наших внутренних, так и, главным образом, потребностей доверителей.

Как я уже говорил выше, идея создания адвокатского образования возникла отнюдь не случайно и не ради статуса. За время работы в юридическом бизнесе наши ряды постепенно пополнялись людьми, которые обладали принципиально иным опытом. Именно они дали нам возможность расширить горизонт: мы перестали делить проблемы на «наши» и «не наши», а начали видеть полную картину рисков клиента. Соответственно, кратно увеличился и объём компетенций, которые мы можем предложить доверителю.

Параллельно с нашим внутренним ростом рос и запрос самого бизнеса. Если 5–7 лет назад клиенты в основном приходили с гражданско-правовыми конфликтами, налоговыми спорами или вопросами корпоративного управления, со временем ситуация изменилась. Бизнес столкнулся с новыми вызовами, где чисто гражданско-правовая защита перестала быть достаточной.

Со временем стало понятно: сегодня мы обязаны закрывать не только гражданскую и налоговую части, но и обеспечивать полноценную защиту наших доверителей в уголовном процессе. Ведь оставлять клиента одного на самом опасном для него поле – с точки зрения личной свободы и репутации – мы посчитали абсолютно неправильным.

Но есть и второй, не менее важный момент – психологический. И клиентов, кстати, можно прекрасно понять. Представьте: вы доверяете команде своё налоговое планирование, сопровождение сделок, корпоративные структуры. Вы знаете этих людей годами, они понимают специфику вашего бизнеса, говорят на одном с вами языке. И вдруг в случае уголовно-правового преследования вам предлагают найти другого специалиста – адвоката со стороны, которого вы раньше не знали. Это огромная проблема доверия.

Гораздо проще и эффективнее работать с теми людьми, которые уже являются частью вашей экосистемы, которые смогут подстраховать в любых ситуациях, а не искать под каждый узкий вопрос нового специалиста, с которым ещё надо будет найти общий язык, выстроить отношения заново, понять друг друга, снять неизбежные сомнения и – самое сложное – полностью довериться. В критической ситуации времени на такую раскачку просто нет.

Поэтому создание коллегии адвокатов стало для нас не альтернативой юридической компании, а её логическим продолжением и усилением. При этом люди, методология, стандарты качества и, главное, единое понимание ответственности перед клиентом у нас общие. Так мы реализуем принцип комплексной юридической безопасности, когда клиент получает не разрозненные услуги, а единую защиту.

– Все адвокаты коллегии ранее работали в вашей юридической компании или кто-то присоединился со стороны? Кто эти люди, которые состоят в вашей команде?

– В данном вопросе важно понимать одну принципиальную юридическую тонкость. С точки зрения действующего законодательства, адвокат не может состоять в каких-либо трудовых отношениях, за исключением строго определённых случаев (преподавательская, научная либо творческая деятельность). Поэтому говорить о том, что все адвокаты коллегии работали в юридической компании, было бы юридически некорректно. Адвокат не является и не может являться штатным сотрудником юрфирмы.

Вместе с тем, если говорить по существу о профессиональном пути наших адвокатов, здесь можно выделить несколько категорий.

Первая категория – это действительно выходцы из моей юридической компании. Люди, которые начинали как юристы, набирались опыта, росли профессионально, а затем приняли для себя решение шагнуть на следующую ступеньку и получить статус адвоката. Для меня это безусловный предмет гордости. Видеть, как специалисты, прошедшие школу компании, достигают нового уровня и продолжают работать в единой экосистеме, но уже в адвокатском статусе, – это лучшая оценка выстроенных нами стандартов.

*«Бизнес
столкнулся
с новыми вызовами,
где чисто
гражданско-
правовая защита
перестала быть
достаточной».*





«Для меня команда – это нечто большее, чем просто сотрудники или партнёры. Без неё не было бы ни побед, ни той системы, о которой мы говорим».

Вторая категория – те, кто присоединялся к юридической компании уже будучи адвокатом. С ними, как я уже отметил, с точки зрения закона мы находились и находимся в длительных партнёрских отношениях. Речь идёт о модели взаимодействия, при которой адвокаты не являлись штатными сотрудниками, но выступали как стратегические партнёры, объединённые общими стандартами качества и, что важнее всего, проверенной годами взаимной репутацией.

Все они были проверены и временем, и практикой. Мы прошли с ними не один сложный проект, видели, как они работают в нестандартных ситуациях, как взаимодействуют с доверителями и как несут профессиональную ответственность. Поэтому никаких сомнений в их компетенции быть не может.

Приведу конкретный пример. Сооснователем коллегии является мой давний товарищ, который пополнил ряды компании, уже будучи адвокатом. Результатом этого долгого и плодотворного сотрудничества как раз и стало учреждение коллегии адвокатов, в которой мы теперь можем полноценно разграничивать наши обязанности и выстраивать системную работу.

При этом мы, разумеется, не исключаем возможности наполнения коллегии внешними адвокатами – теми, кто не был связан с нашей юридической компанией ранее, но разделяет наши ценности и соответствует установленным стандартам качества. Проще говоря, если мы смотрим на мир под одним углом, если наши подходы к работе с доверителем, профессиональной этике и ответственности совпадают, мы всегда открыты для сотрудничества. Однако на данный момент ядро коллегии составляют именно проверенные партнёры, чья экспертиза и надёжность не вызывают вопросов.

Вообще я скажу, что для меня команда – это нечто большее, чем просто сотрудники или партнёры. Без неё не было бы ни побед, ни той системы, о которой мы говорим. Люди очень долго работают со мной – 10, 12, а кто-то и все 17 лет. И я считаю, что именно в этой стабильности и взаимной преданности кроется наше главное конкурентное преимущество, которое невозможно скопировать, перекупить или быстро построить.

Поскольку вы спросили, кто эти люди, я, пожалуй, впервые в интервью нарушу своё правило не называть имён. Потому что за каждой фамилией – реальная история, и этих людей нужно знать в лицо тем, кто доверяет нам свои судьбы.

Начну с сооснователя нашей коллегии адвокатов и по совместительству первого заместителя председателя – Анатолия Рипинского. Как я уже говорил, это мой давний товарищ, с которым нас связывают не просто деловые отношения, а многие годы взаимного доверия и уважения. Анатолий пришёл в орбиту нашей компании уже будучи адвокатом. За его плечами – самые сложные уголовные дела, связанные

с экономикой, налогами, корпоративными конфликтами. Он из тех адвокатов, кто не боится брать на себя ответственность. Именно наше с ним партнёрство стало тем самым якорем, который позволил объединить гражданско-правовую экспертизу компании и адвокатский инструментарий.

Ещё один человек, без которого наша команда была бы неполной, – это руководитель практики разрешения споров Кирилл Малиношевский. Это человек, который умеет видеть банкротное дело не как набор процедур, а как многослойное поле битвы, где сталкиваются интересы десятков кредиторов, должника и арбитражного управляющего. Кирилл обладает уникальной способностью: он сохраняет кристальное хладнокровие именно тогда, когда вокруг всё горит – сроки поджимают, оппоненты давят, а клиент находится на грани паники. Для меня это маркер настоящего профессионала. В банкротстве, где цена ошибки – потеря бизнеса, хладнокровие важнее, чем знание статей закона.

Не могу не отметить ещё один «столп» нашей команды – руководителя налоговой практики Марину Каштанову. Марина работает со мной более 10 лет, и сегодня это эксперт высочайшего уровня, который способен в акте налоговой проверки на 500 листах найти ту самую процессуальную или арифметическую ошибку, которая рушит многие доводы налоговой инспекции. Она знает налоговое право не просто как набор норм – она чувствует его логику, его слабые места, его «воздушные карманы». Но главное её качество, которое я ценю не меньше профессионализма, – это ювелирная честность. Она никогда не скажет клиенту то, что клиент хочет услышать. Она скажет правду. Даже если эта правда не совсем удобна нашему доверителю. Именно такие люди формируют наш ДНК. Именно такие люди создают ту самую репутацию, о которой мы говорили в начале.

И ещё один человек, без которого невозможно представить нашу команду. Человек, который, пожалуй, лучше всех иллюстрирует ту самую эволюцию, о которой мы говорим, – переход от классической юридической работы к адвокатуре. Речь идёт о Марии Ефремовой, которая пришла в юридическую компанию много лет назад как рядовой налоговый юрист. Она готовила возражения на акты проверок, сопровождала налоговые споры в арбитражных судах, делала это блестяще, аккуратно, с полным погружением в документы. Но на каком-то этапе поняла, что нужно двигаться дальше и приняла решение вступить в ряды адвокатского сообщества.

Если говорить о людях, которые присоединились уже к самой коллегии адвокатов, не имея до этого долгой истории партнёрства с нашей юридической компанией, здесь, безусловно, стоит выделить Александра Тонконога и Оксану Старожильцеву.

Это адвокаты с безупречной репутацией, способные вести самые сложные дела.

*«Разные люди,
разный путь, разная
специализация.
Но всех объединяет
профессионализм,
стрессоустойчивость
и то, что за каждым
делом они видят
живого человека,
а не бумагу».*

Их имена в определённых кругах говорят сами за себя. И для меня было особенно ценно, что они сделали выбор в пользу нашей коллегии не потому, что мы предложили какие-то сверхусловия, а потому, что увидели в нас родственную культуру и системный подход к защите.

Однако наша команда – это не только юристы и адвокаты, которые ведут дела в судах и органах следствия. Я бы даже сказал, что было бы нечестно ограничиваться только ими. Помимо юридической команды, в наших рядах имеются специалисты, которые обеспечивают методологическую, научную и экспертную поддержку по вопросам экономических и налоговых споров, оспариванию результатов судебных экспертиз. Потому что, поверьте моему опыту, зачастую судьба дела решается не красивым выступлением в прениях и даже не знанием процессуальных норм. Она решается там, где встречаются экономика, математика, бухгалтерия и уголовное право. Если вы не можете доказать, что расчёт истца или следствия неверен с цифрами в руках, вы проиграли. Ярким примером такого специалиста является советник нашей коллегии – Алексей Ивлиев.

И это лишь часть нашей команды. Разные люди, разный путь, разная специализация. Но всех объединяют профессионализм, стрессоустойчивость и то, что за каждым делом они видят живого человека, а не бумагу. Я горжусь каждым. Благодаря им, а не офису и рекламе, мы даём доверителям реальную защиту. Честно. Без иллюзий. До конца.



«Формула настоящей защиты: без иллюзий, без пустых обещаний. С пониманием, что юридическая защита — это не магия, а системная работа. С готовностью вкладываться в профилактику, а не платить за последствия. С выбором команды, которая стоит за спиной, когда наступает критический момент».

– Ранее вы говорили о комплексной защите после создания коллегии. Раскройте это понятие: это просто пакет услуг «всё в одном» или умение замечать скрытые угрозы для судьбы человека там, где другой юрист увидит только рядовой гражданско-правовой спор?

– Знаете, в чём главная проблема классического комплексного обслуживания? В том, что юристы и адвокаты работают в разных часовых поясах.

Налоговик готовит позицию полгода. Арбитражник действует в ритме суда – заседание раз в месяц. А уголовный процесс – это дни, иногда часы. Пока договорник раскачается, адвокату уже нужно действовать.

Что происходит на практике? Приходит угроза – зовут адвоката. Адвокат говорит: «Если бы три месяца назад мы сделали то-то, сейчас проблем бы не было». Но три месяца назад доверитель не знал, где взять адвоката, который поймёт его бизнес.

Комплексная защита в нашем понимании – это синхронизация часов. Это когда налоговый, корпоративщик и адвокат видят одну и ту же картину. Когда они говорят на одном языке. Когда они не просто информируют друг друга, а выстраивают единую стратегию на годы вперёд.

Для этого коллегия должна быть не прикреплена к юридической компании, а быть с ней одним организмом. Разными инструментами под управлением единого мозга.

Безусловно, важно отметить, что коллегия адвокатов не стала для нас «входным билетом» в уголовный процесс, которого у нас не было раньше. Мы и до её создания обеспечивали доверителей уголовной защитой путём привлечения партнёров, но её появление упростило эту задачу и сделало наше взаимодействие более гибким.

Теперь адвокат сразу понимает структуру бизнеса доверителя, специфику активов, историю взаимоотношений с контрагентами, тонкости уже проведённой юридической работы и может действовать мгновенно, в единой связке с остальными специалистами.

– Можете ли вы привести пример из практики, когда такая система помогла выиграть вам дело?

– Знаете, я не привык хвастаться нашими успешными делами, тем более раскрывать чужие тайны или детализировать стратегии, которые могут быть использованы против наших доверителей в будущем. Адвокатская тайна и конфиденциальность для нас не просто слова, а фундаментальные принципы, которые определяют нашу работу каждый день.

Но из последнего, пожалуй, могу упомянуть один случай, который на долгое время останется у меня в памяти, как яркая иллюстрация того, что даёт комплексный подход.

Речь идёт о привлечении нашего доверителя к субсидиарной ответственности. Сумма требований составляла 9,5 млрд рублей. Само заявление конкурсного управля-

ющего было основано на выводах выездной налоговой проверки. И здесь возникла ключевая сложность: чтобы выстроить правильную стратегию защиты, нам было недостаточно ограничиться только познаниями в области банкротного права. Требовалось принципиально иное – умение ставить под сомнение законность самой налоговой проверки, анализировать её процедуру, акты, доказательственную базу.

«Адвокатская тайна и конфиденциальность – для нас не просто слова, а фундаментальные принципы, которые определяют нашу работу каждый день».

Именно здесь сработал тот самый комплексный подход, о котором мы говорим. У нас не было разделения на «банкротных юристов» и «налоговых консультантов», которые работают параллельно и не пересекаются. Мы работали как единая команда. Налоговые эксперты анализировали законность проверки, банкротные юристы выстраивали линию защиты по «субсидиарке», а адвокаты коллегии оценивали риски перехода спора в уголовную плоскость и готовили упреждающие меры.

В результате нам удалось отстоять права нашего доверителя. Суд отклонил требования конкурсного управляющего в полном объёме. Однако для меня этот кейс важен не только победой, но и показателем того, что системное видение проблемы помогает справиться с вызовами такого масштаба.

Ещё один пример, уже из другой плоскости – это уголовные дела, связанные с неуплатой налогов. Как часто бывает на практике, результаты налоговой проверки влекут за собой возбуждение уголовного дела. В таких случаях необходимо ещё на стадии проверки заложить зерно, которое позволит либо совсем не довести ситуацию до возбуждения уголовного дела, либо, если оно неизбежно, изначально выстроить правильную, непротиворечивую стратегию защиты.

Приведу свежий пример, когда в рамках уголовного дела по ст. 199 УК РФ (уклонение от уплаты налогов) был наложен арест на имущество нашего доверителя. При этом параллельно шёл налоговый спор, в котором суд приостановил действие решения инспекции в части беспорочного взыскания задолженности с налогоплательщика.

Возникает абсурдная, но очень показательная ситуация. Арбитражный суд говорит, что решение налоговой надо приостановить и не взыскивать с доверителя

в бесспорном порядке задолженность, а следствие в рамках уголовного дела продолжает исходить из того, что это решение законно, и на его основе арестовывает имущество, блокируя работу целой компании.

– Какой главный урок вы вынесли из этих и множества других дел?

– Урок простой, но многие его игнорируют. В современном юридическом мире, особенно в России, где налоговые споры постоянно перетекают в уголовные, а гражданские конфликты решаются через правоохранительные органы, точечная защита не работает. Вы можете быть блестящим налоговым юристом, но, если вы не видите уголовных рисков и не умеете с ними работать, вы подводите клиента. Вы можете быть гениальным адвокатом, но если вы не понимаете специфики налогового учёта и арбитражного процесса, вы тоже подводите клиента.

Только системное видение. Только единая команда. Только работа на опережение, а не по факту «пожара». Это и есть, на мой взгляд, настоящая защита. Без иллюзий. Без пустых обещаний. С полным погружением в судьбу доверителя и готовностью идти до конца.

«Только системное видение. Только единая команда. Только работа на опережение, а не по факту “пожара”. Это и есть, на мой взгляд, настоящая защита. Без иллюзий. Без пустых обещаний. С полным погружением в судьбу доверителя и готовностью идти до конца».

– Вы прошли долгий путь: от небольшой юридической фирмы до системы, объединяющей юристов, адвокатов, методологов. Что дальше? Какие дальнейшие цели?

– Цели, которые команда ставит перед собой на ближайшее будущее, остаются простыми по сути, но требуют системной и непрерывной работы.

Прежде всего нельзя останавливаться на достигнутом. В этой профессии тот, кто считает, что уже всего достиг, фактически начинает проигрывать. Рынок меняется, риски трансформируются, инструменты

защиты нуждаются в постоянной доработке. Самоуспокоенность здесь равносильна профессиональной деградации, а отставание в компетенциях оборачивается проигранными делами и потерянными активами доверителей.

Второе направление – это расширение практик. Команда намерена развивать то, что уже доказало свою эффективность: налоговые споры, банкротство, уголовно-правовую защиту. Параллельно ведётся анализ смежных направлений, где накопленная экспертиза может быть полезна доверителям. Здесь пока преждевременно выносить на публичное обсуждение конкретные решения, но вектор развития определён.

Третье – усиление команды. Речь идёт не о количественном росте ради отчётности, а о качественном усилении. О привлечении специалистов, которые разделяют профессиональные стандарты и этические принципы. О людях, способных закрывать слабые звенья и привносить новую экспертизу, не разрушая при этом сложившуюся систему.

В совокупности эти три направления формируют повестку на ближайшее будущее. Главное, ради чего всё это делается, – чтобы доверителям было спокойнее. Во всех направлениях. При налоговой проверке, при корпоративном конфликте, при уголовном преследовании. Чтобы они знали: за их спиной есть люди, которые видят проблему целиком, работают на опережение и не бросают все на полпути.

– Завершая наш разговор: если бы вы могли обратиться ко всем, кто сейчас читает это интервью – предпринимателям, собственникам, людям, которые столкнулись с бедой, – что бы вы им сказали?

– Ответ будет простым и честным – именно таким, каким и должен быть финальный аккорд разговора.

Прежде всего тем, кто читает это интервью, стоит посмотреть на право без иллюзий. Юридическая сфера не прощает легкомысленного отношения, здесь нет места надежде на авось или на то, что само рассосётся. То, что в бизнесе или в жизни иногда сходит с рук, в правовом поле становится основанием для претензий, исков, а в худшем случае для уголовного преследования. Чем раньше приходит это понимание, тем больше инструментов остаётся для защиты. Предприниматель, который с первого дня работы относится к договорам, налоговой отчётности и корпоративным решениям как к формальности, рано или поздно сталкивается с проблемами, которые можно было предотвратить. Тот же, кто понимает цену юридической гигиены, получает не только спокойствие, но и конкурентное преимущество.

Далее, крайне важно играть на опережение. Лучше попытаться предотвратить проблему заранее, чем потом героически её решать. Это правило работает в любой сфере, но в юридической особенно жёстко. Когда спор уже перешёл в судебную пло-

«Тот же, кто понимает цену юридической гигиены, получает не только спокойствие, но и конкурентное преимущество».

сность, когда возбуждено уголовное дело или наложен арест на имущество, вариантов для манёвра становится значительно меньше. Время начинает работать против доверителя, а цена каждой ошибки многократно возрастает. Профилактика всегда дешевле и эффективнее лечения. Своевременный аудит договорной базы позволяет обнаружить риски, которые ещё можно устранить без потерь. Грамотное структурирование своей налоговой и бизнес-модели даёт возможность избежать претензий контролирующих органов. Юридически безупречная фиксация корпоративных решений – это не бюрократическая прихоть, а доказательственная база, которая может спасти бизнес в случае конфликта с партнёрами. Всё это не дополнительные расходы, а инвестиции в спокойствие, которые окупаются в тот момент, когда потенциальная угроза не реализуется.

Что касается тех, кто уже столкнулся с бедой, здесь тоже есть простые и честные правила. Не паниковать, но и не терять времени. Паника парализует волю и мешает принимать рациональные решения, а потеря времени в правовой сфере равносильна потере прав. Каждый день, каждый час может стоить свободы, бизнеса, репутации.

Мы благодарим Василия Викторовича за честность, которая в корпоративных интервью встречается нечасто. За то, что согласился говорить не только о победах, но и о страхах, сомнениях, цене профессии. За то, что не прятался за общими фразами и показал юриста не как «машину для выигрыша», а как человека – сомневающегося, переживающего, но идущего до конца.

Такие интервью нужны, чтобы напоминать: за каждой статьёй закона стоит чья-то жизнь. И настоящая защита начинается там, где заканчиваются иллюзии.

ЗАВОД УНИКАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ: ПОЧЕМУ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СЛОЖНЫХ ЗАДАЧ ВЫБИРАЮТ «КЛИВЕР»



В Калининграде, прямо на берегу Калининградского морского канала, работает предприятие, на котором не боятся слов «впервые в России» и «никто до нас». Как завод, начинавший с нефтегазовых платформ для Арктики, пришёл к строительству современных траулеров? Почему заказчики выбирают подрядчика, умеющего работать «по сырой документации»? Как работает в столь специфической области система «Приведи друга»? Об этом и о многом другом нам рассказал исполнительный директор ООО «Кливер» Андрей Поляновский.

АВТОМАТИЗАЦИЯ: ТОЛЬКО ПЛЮСЫ

– Андрей Игоревич, ваша компания недавно серьёзно обновила станочный парк, установив мощные лазерные комплексы на 20 кВт. Что это дало заводу?

– Если раньше мы многое делали вручную, то сейчас человеческий труд мощно усилили машинным. С заготовительного участка, который как раз и затронуло перевооружение, начинается любой производственный процесс. Здесь задаётся темп всей цепочки: и по объёмам, и по качеству. Далеко не каждый завод может перерабатывать по тысяче тонн металлопроката в месяц, сохраняя качество на высочайшем уровне. Однако мы при таких объёмах остались производством компактным. Мы не увеличивали производственные площади, но смогли на той же небольшой территории сделать цеха гораздо более производительными. Это решение было стратегическим: вместо того чтобы приращивать территорию и наращивать логистические плечи, мы сконцентрировали максимум компетенций на прежней территории. Сегодня коэффициент использования нашего оборудования один из самых высоких в отрасли. Кроме того, новые станки дали нам возможность работать с теми толщинами металла и с

теми сплавами, которые раньше приходилось отдавать сторонним исполнителям или отказываться от заказов. Сегодня мы можем резать лист любой сложности с ювелирной точностью. Для заказчика это означает, что детали приходят на сборку идеальными, без подгонки по месту. Время сборки узлов существенно сократилось.

«Кливер» начинал с платформ для шельфа. Среди проектов – Д-6 для Балтики, объекты для Каспия и Карского моря. В 2024 году построили самый большой за всю историю России опорный блок для платформы D33.

ФИЛОСОФИЯ: КАК БРАТЬСЯ ЗА ТО, ЧТО ДРУГИЕ НЕ РАССМАТРИВАЮТ

– У вас за плечами огромный спектр проектов: от арктических платформ до

изящного моста в центре Осло. Какая философия позволяет браться за задачи, которые другие не рассматривают?

– За 13 лет моей работы в «Кливере» больше всего мне нравится такое определение: мы – завод уникальных проектов. Наши руководители, ИТР, рабочие научились рассматривать любую, даже самую сложную задачу как совокупность простых. Иногда их две, иногда сотня. При реализации каждого нового проекта мы сталкиваемся с новым опытом. И мы не боимся этого опыта и возможных сложностей. Напротив, делаем выводы и расширяем компетенции. Это похоже на спорт высоких достижений: ты никогда не станешь чемпионом, если будешь бежать только те дистанции, которые уже сотню раз пробегал. Для наших инженеров нет слова «невозможно», есть вопрос: «Сколько времени и ресурсов потребуется на поиск решения?». Мы научились отвечать на этот вопрос честно, и заказчики это ценят.

Часто к нам приходят с проблемой, которую другие уже отказались решать. Говорят: «Мы обошли пять заводов, никто не берётся, говорят, что это слишком сложно или вообще нереально». Для нас это сигнал: значит, надо браться. Потому что, если мы сделаем это, во-первых, приобретём уникальную компетенцию, во-вторых, получим лояльного постоянного заказчика. Таких примеров у нас много.

ИСТОРИЯ УСПЕХА: ОТ БАЛТИКИ ДО КАРСКОГО МОРЯ

Компания «Кливер» начала свой путь с флагманских проектов в нефтегазовом секторе. В 2004 году предприятие спроектировало, изготовило и доставило к месту монтажа морскую стационарную ледостойкую платформу Д-6 для месторождения «Кравцовское» в Балтийском море. В 2008-м – сдало «под ключ» жилой модуль и переходной мост для месторождения им. Корчагина на Каспии (3600 тонн). В 2019-м получило заказ на опорное основание и жилой модуль для платформы «Каменномысское-море» в Обской губе. А в 2024 году, несмотря на сложную геополитическую ситуацию, завершило строительство самого глубоководного в истории российского шельфа опорного блока для платформы D33. Высота конструкции – более 90 метров, установка велась в 70 км от береговых мощностей в Балтике.

ТРУБОПРОВОДЫ ДЛЯ СПГ: РАБОТА ПРИ –160 °С

– Меня впечатлила история с трубопроводами для сжиженного природного газа, где температура ниже –160 °С. В России единицы могут делать такие системы. В чём секрет?

– Я бы сказал иначе: делать наверняка кто-то может, но вот делает ли? Когда мы работали над этим проектом, главным

Справка о компании

ООО «Кливер» – производственно-инжиниринговый комплекс, реализующий проекты «под ключ» в нефтегазовой отрасли, портовой инфраструктуре и в гражданском судостроении. Собственные мощности позволяют изготавливать, испытывать и отгружать конструкции весом до 10 000 тонн. Полный цикл работ: от проектирования до сервисного обслуживания.

kliveryards.ru

было не то, что мы уже умеем, а готовность сделать всё, что нужно. Мы разработали технологию, тестировали специалистов и процессы по иностранным стандартам, нашли материалы и начали работать. Этот принцип позволяет нам справляться с трудновыполнимыми задачами. Особенность подобных проектов в том, что здесь нет права на ошибку. При –160 °С любой микроскопический дефект металла или сварного шва превращается в катастрофу. Мы не просто варим трубопроводы, мы создаём систему, которая будет десятилетиями находиться в состоянии криогенного холода под большим давлением. Для этого пришлось буквально переучивать наших сварщиков, разработать для них отдельные карты технологического процесса, закупить специальные сварочные материалы, которые в России на тот момент никто не производил.

Но сейчас этот опыт – наше ноу-хау, которое выделяет нас среди конкурентов. И ещё один важный момент: работа с СПГ –



это не только сварка, это целая философия безопасности. Мы провели десятки испытаний, прежде чем запустить производство. Каждый узел проходил криогенное тестирование. И сегодня, когда наши трубопроводы работают на реальных объектах, мы понимаем, что тот запас прочности, кото-

рый мы заложили, позволяет им служить десятилетиями.

Кстати, стандарты, по которым мы тогда работали, были иностранные, потому что в России подобных требований для таких объёмов ещё не существовало. Мы освоили их, прошли сертификацию, и сейчас этот опыт позволяет нам чувствовать себя уверенно на любых проектах, даже если заказчик приходит со своими жёсткими техническими условиями.

С 2022 года завод развивает гражданское судостроение. В портфеле такие проекты, как траулеры «Балтика», «Пеленг» и серия больших рефрижераторов «Север» для рыболовного флота.

ПРЕИМУЩЕСТВО РАСПОЛОЖЕНИЯ: ЦЕХА У ВОДЫ

– У вас уникальное расположение: цеха стоят у воды, мощный причал. Как это конвертируется в выгоду для заказчика?

– Не могу сказать, что это конкретная выгода в рублях именно для заказчика, но это однозначно наше преимущество перед многими заводами отрасли. Будь каждый завод устроен так же, конкуренция была бы существенно выше. С точки зрения логистики, мы можем отгрузить что угодно и какого угодно веса, а также доставить к нам любым транспортом любые материалы. Причал находится на Калининградском морском канале, что даёт нам прямой выход к водным артериям. Для тяжёлых и негабаритных конструкций это бесценно. Представьте, что вам нужно отправить блок весом 4000 тонн. Если завод стоит в глубине территории, вам потребуется специальный транспорт, согласование десятков маршрутов, усиление мостов. А мы просто выкатываем изделие на причал, грузим на баржу – и оно уходит в море. Это колоссальная экономия времени и средств. Кстати, причал позволяет нам не только

отгружать, но и принимать крупногабаритное оборудование, которое невозможно доставить по суше. К нам приходят баржи с металлом и с комплектующими из разных стран мира. Мы имеем возможность работать с любыми объёмами поставок, не будучи завязанными на железнодорожные или автомобильные ограничения. Это наша зона комфорта и наше преимущество.

ВХОД В СУДОСТРОЕНИЕ: ПОЧЕМУ 2022-Й СТАЛ ТОЧКОЙ РОСТА

– Вы долго работали на нефтегаз, а в 2022-м зашли в гражданское судостроение. С чем связан этот шаг?

– Это и желание попробовать новое, и общая ситуация на рынке. Причём опыт наших специалистов во многом даже избыточен для судостроения. Мы строили очень много разных проектов. Технологии в судостроении аналогичные, надзор в чём-то даже проще. Для нефтяной платформы контроль ведут РМРС и Ростехнадзор – два классификационных общества. В судостроении – в основном Российский морской регистр судоходства. Так что гражданское судостроение для нас – логичное и технически понятное направление. Мы не просто пришли в судостроение, мы пришли туда с серьёзными амбициями. Наши траулеры и рефрижераторы – это сложные инженерные сооружения, насыщенные оборудованием. И подход здесь точно такой же, как в нефтегазе: полная прослеживаемость, строжайший контроль, работа с регистром. Мы хотим, чтобы наши суда ходили минимум 30–40 лет.

И ещё один момент: судостроение для нас – это возможность загрузить мощности на долгую перспективу. В нефтегазе проекты хоть и крупные, но штучные, а серийное строительство судов даёт нам ритмичную загрузку на годы вперёд, позволяет сохранять коллектив и развивать компетенции. Новое направление: от траулеров до рефрижераторов. В 2022 году «Кливер» вступил в кластер судостроения и судоремонта Калининградской области. Сегодня в портфеле предприятия – разработка и строительство трёх маломерных рыболов-

ных траулеров «Балтика», двух средних траулеров проекта V68RSW «Пеленг», а также контракт на серийное строительство больших приёмотранспортных рефрижераторов проекта V145RFT «Север». Проектирование рефрижераторов запланировано на 2026 год.

КАК УДЕРЖАТЬ ПЛАНКУ ДОВЕРИЯ

– С вами работают и холдинги вроде «ЛУКОЙЛа», и иностранные компании. Вас выбирают за скорость, качество или нестандартные решения?

– Думаю, за все три пункта сразу. Но главное – нас выбирают за скорость принятия и реализации решений и умение работать в режиме постоянных изменений. Сейчас ни один проект не начинают строить, имея на руках полную документацию. Выигрывают те подрядчики, которые умеют работать по «сырой документации». На примере верхнего строения для D33: было огромное количество изменений в процессе стройки. Менялись закупки, проектные решения. Но наша оперативная работа с такими изменениями позволила выполнить проект в срок и удовлетворить заказчика.

– Вы упоминали установку блока для платформы D33 в Балтике. Это была уникальная операция?

– Да, довольно сложная. Ключевым фактором – наша совместная работа с партнёрами: проектантами, субподрядчиками по морским операциям, заказчиком, флотом обеспечения. Голова хорошо, а две – лучше. А там участников было далеко не два, и опыт каждого позволил успешно реализовать задачу. В мире такие сооружения есть, но в России их мало. Мы – одни из немногих, кто строил подобное. Эта операция вообще могла не состояться, если бы мы вовремя не перестроили логистику. Часть оборудования, которое планировалось использовать для спуска и установки, стала недоступна. Пришлось в авральном порядке искать альтернативы внутри России и в дружественных странах, пересчитывать нагрузки, менять такелажные схемы. Но именно такие моменты и закаляют команду.



Сейчас, оглядываясь назад, я понимаю: мы стали сильнее именно потому, что прошли через это. У нас появилась уверенность, что мы справимся с любыми ограничениями. И что важно: мы не просто установили блок, мы провели полный комплекс работ по интеграции. Это и монтаж райзеров для подводных трубопроводов, и труб для подводного кабеля, и системы активной анодной защиты. То есть платформа встала на место уже полностью готовая к работе. Заказчику не нужно было ничего доделывать в море – это и есть оптимальный результат.

Кстати, опыт работы с D33 сейчас очень полезен в судостроении – там мы научились работать с ограничениями, с заменой оборудования, с поиском нестандартных технических решений. Это бесценная школа для всей команды. И здесь важна не только техническая сторона, но и человеческая.

Мы работали в связке с десятками организаций, у всех были свои задачи, но общий интерес – реализовать проект. Найти общий язык, скоординировать действия, не допустить конфликтов – это, наверное, было даже сложнее, чем сама установка.

СИСТЕМА «ПРИВЕДИ ДРУГА»: 100 ЧЕЛОВЕК ЗА ГОД

– Вы упоминали уникальную систему «Приведи друга». Что это?

– Когда наши сотрудники рекомендуют нас коллегам, думающим о смене места, и те выбирают нашу компанию, мы делаем небольшую выплату тем, кто нас рекомендовал. В России большая потребность в квалифицированных



Предприятие было сертифицировано по стандартам API и EN. Каждый этап производства контролируется: от входного контроля металла до рентгена сварных швов. Система 1С отслеживает путь каждой детали.

кадрах, но не каждый проходящий понимает, кто мы и соответствует ли он нашим требованиям. Если же кандидата советует свой, он лучше любого рекрутера расскажет об условиях и оценит, готов ли взять новичка в бригаду, стать наставником. За 2023–2024 годы мы привлекли таким способом более 100 сотрудников.

– Где ищете инженеров и рабочих?

– Рекрутеры, кадровые агентства, знакомые, практиканты... Но в основном внутренний рост. Абсолютное большинство наших ключевых специалистов и управленцев прошли путь от начальных должностей до лиц, принимающих решения. Это многое говорит об уровне понимания процессов. Сотрудничаем с учебными заведениями Калининграда, работаем со школьниками в рамках федеральной программы «Профессионалитет», берём практикантов из техникумов и вузов (20–25 человек ежегодно), создаём свой учебный центр для сварщиков. Участвуем в конкурсах, занимаем призовые места.

ТЕХНОЛОГИИ КАЧЕСТВА: КАЖДЫЙ ШОВ НА КОНТРОЛЕ

– Вы были сертифицированы в том числе по стандартам API и EN, у вас жёсткая приёмка. Как на производстве, где одновременно варят тысячи тонн металла, удаётся не терять качество? Как контролируется каждый шов и каждая деталь?

– Контроль качества на предприятии многоступенчатый: летучий контроль (ежедневные проверки ОТК, технологов, главных сварщиков), входной контроль материалов, рентген, ультразвук, тест на герметичность. Оплата рабочим проходит только после приёмки инспектором ОТК. Внедрена система прослеживаемости через 1С:УПП – от номера плавки до конечного изделия. Если выявляются нарушения, любой специалист может остановить работы до выяснения причин.

ПОСТАВЩИКИ И ГЕОГРАФИЯ

– Как сейчас обстоят дела с поставками, с разрывом цепочек?

– Есть поставщики, с которыми работаем по 10 лет и более. Но рынок меняется: европейские партнёры уходят, появляется новая номенклатура. Мы постоянно расширяем базу. Россия, Азия, Бразилия – самолётами, машинами, морем. Был опыт доставки из Индии авиатранспортом. Направляли наших специалистов на инспекции и приёмки, смотрели, что и как сделано перед отправкой. Да, логистика усложнилась, стала дороже, но мы научились работать в новых реалиях. Главное – понимать, что поставщик из любой страны хочет иметь



дело с надёжным партнёром. Мы посещаем производства, общаемся лично. Если мы не можем убедиться в качестве, не берём материал.

Сейчас география поставок серьёзно расширилась. Если раньше мы в основном ориентировались на Европу, то сегодня работаем с Китаем, Индией, Бразилией, Турцией. Да, это требует больше времени на логистику, больше внимания к контролю, зато мы не зависим от одного региона. Диверсификация поставщиков – это наша страховка.

География поставок охватывает Россию, Китай, Индию, Бразилию, Турцию. С партнёрами работают напрямую, выезжая на инспекции. Диверсификация поставщиков – страховка от логистических рисков.

ТРИ ПРИЧИНЫ РАБОТАТЬ С «КЛИВЕР»

– Три главные причины, почему заказчику стоит прийти к вам?

– Первая: мы всегда доводим проекты до конца. Качественно и в срок. Нет ни одного проекта, который бы нам не удалось реализовать. Нет замороженных строек, рекламаций, отказов.

Второе: мы гибкие. Для нас ключевое – поиск решений любого вопроса, помощь заказчику, а не затягивание процесса. Затянулся один проект, мы не можем приступить к следующему, простаивают люди и мощности. Мы зависимы от сроков не меньше заказчика.

Третья: прозрачные условия работы. По цене, по статусу проекта, по качеству...

Можно добавить четвёртую весомую причину – это наша репутация. Мы не горимся за количеством заказов – мы дорожим именем. Каждый проект для нас –

это не просто контракт, это новая строчка в истории. И мы хотим, чтобы эта история была достойной.

ИСТОРИЯ В ДЕТАЛЯХ: МОСТ В ОСЛО

– Среди нестандартных проектов «Кливера» – строительство изящного моста для столицы Норвегии. Расскажите детали?

– Это было уже довольно давно. К нам обратились, предложили построить такой мост, и мы сделали всё от начала до конца: изготовили у себя, доставили и установили. Это один из примеров, когда завод уникальных проектов подтвердил свой статус на международном уровне.

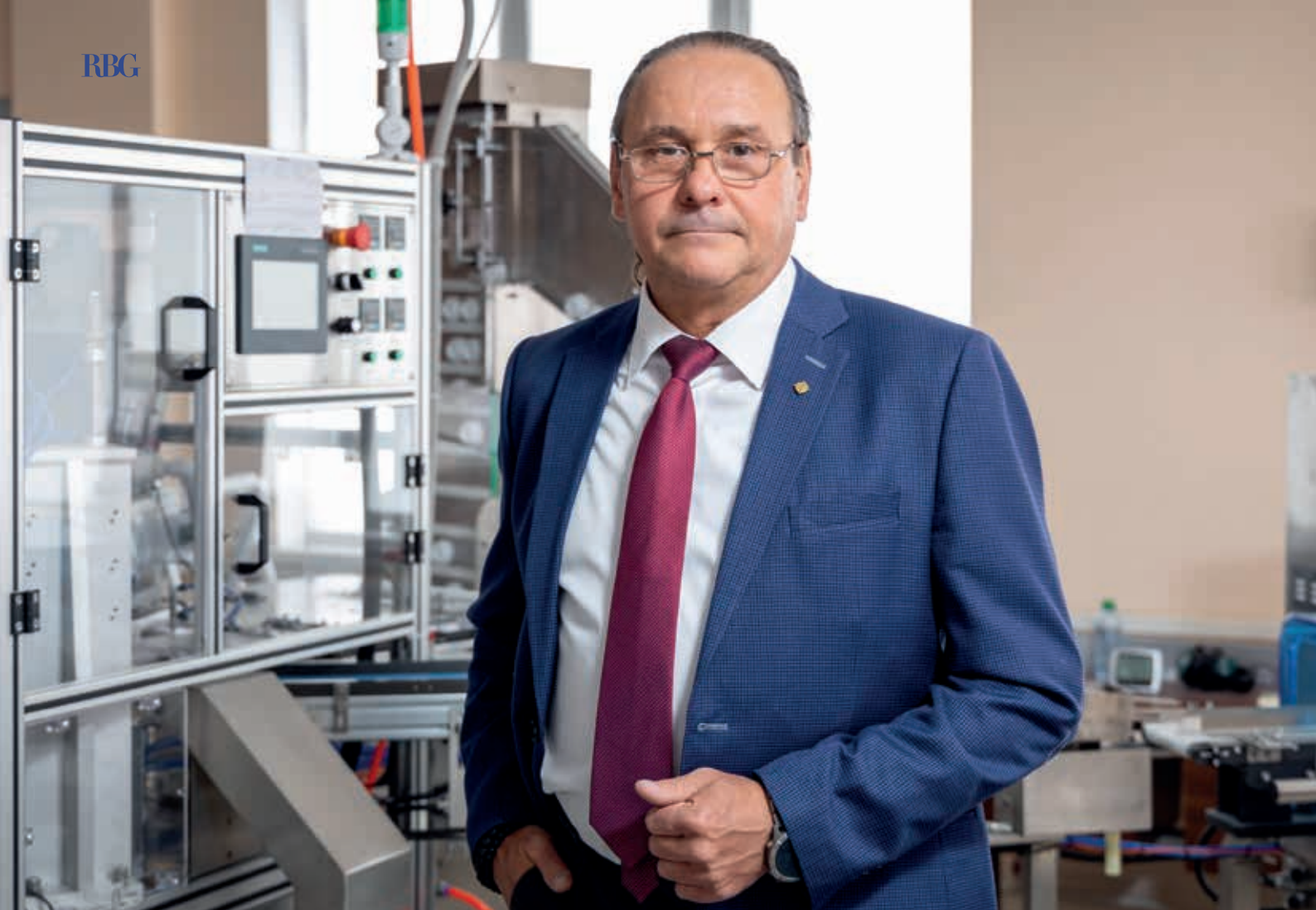
НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ: ОТ ВЕНЕСУЭЛЫ ДО АЛЖИРА

– Рассматриваете ли проекты за пределами России?

– Да, к нам регулярно обращаются из дружественных стран. Например, прорабатывали вопрос строительства доков для Венесуэлы, нефтяных платформ и буровых для зарубежных партнёров. На прошлой неделе у нас была делегация из Алжира. Но мы всегда трезво оцениваем свои возможности. Если у нас большая загрузка или мы не можем реализовать в сроки, честно об этом говорим заказчику. Зарубежные заказчики приходят с амбициозными проектами, нам это крайне интересно, но проработка занимает время. Не хотим обманывать ожидания заказчиков.

– Какие новые направления видите для себя?

– Нефтегаз нами уже освоен, гражданское судостроение – в стадии развития. В России много направлений, которые мало развиты: подводно-добычные комплексы, выносные причальные устройства для отгрузки нефти, строительство больших танкеров, самоподъёмных буровых установок. Мы уже пробовались в краностроении, строительстве спусковых устройств для верфей, резервуарных парках, мостостроении и т.д. Готовы строить разное и в любых объёмах. Для нас здесь границ нет.



АЛЕКСЕЙ ГВОЗДЕВ, «Биосенсор АН»: «Мы способны перекрыть практически всю потребность России в экспресс- диагностике»

Внепростые 1990-е семья российских учёных сохранила уникальные разработки и создала производство, которое сегодня способно закрыть практически всю потребность России в экспресс-диагностике. НПК ООО «Биосенсор АН» – это почти 30 лет истории, около 100 сотрудников, десятки наименований тест-полосок для диагностики заболеваний у людей и животных и анализа воды. О новых продуктах, импортозамещении и доверии потребителя рассказывает директор компании Алексей Гвоздев.

– Алексей Рудольфович, ваш отец, известный учёный Рудольф Иванович Гвоздев, стоял у истоков биохимической диагностики в СССР. Расскажите, как всё начиналось?

– Самые интересные начинания и открытия в мире происходят будто бы случайно: Исааку Ньютону яблоко на голову упало, Менделееву сон приснился. В нашем случае, с одной стороны, инновационном, а с другой – прикладном, «случайно» совпали несколько фактов. Родоначальником биохимического направления диагностики биологических жидкостей человека, основанного на принципах «сухой химии», у нас в стране является мой отец – Рудольф Иванович Гвоздев (1939–2017), всю жизнь посвятивший себя науке в области биотехнологии ферментов. Как-то вечером, сидя перед телевизором, он случайно услышал статистику ДТП со смертельным исходом, совершенных пьяными водителями. Было

также озвучено количество случаев, когда именно алкогольное опьянение стало причиной летальных исходов. Он ужаснулся: по этим причинам страна за год теряла больше граждан, чем погибло за всю войну в Афганистане – 15 тысяч человек!

Будучи биохимиком и биофизиком с мировым именем, отец тогда заведовал научной группой «Структуры и биотехнологии ферментов» в Институте проблем химической физики РАН в Черноголовке. Он решил, что необходимо создать простой, доступный и высокоспецифичный способ диагностики состояния алкогольного опьянения. Идея была полностью поддержана Министерством здравоохранения, которое выделило 2 млн рублей на развитие направления. Однако деньги так и не дошли до адресата – что, увы, случилось у нас в 1990-е. Но это не смогло убить идею. При таких обстоятельствах и было положено начало разработке инновационных, первых

в России экспресс-диагностических тест-полосок. Ими стали индикаторные полоски для качественного и полуколичественного определения алкоголя в крови по слюне, ныне носящие название «Алкосенсор».

Первая фирма «Биосенсор» была создана отцом в 1988 году, а в 1991-м были зарегистрированы и впервые произведены эти тест-полоски. В 1992 году, будучи студентом МИФИ, я написал дипломную работу по теме «Выделение, кристаллизация и рентгеноструктурный анализ алкогольоксидазы». Это было абсолютно новое биомедицинское направление для вуза, и в результате в стенах МИФИ образовался Инженерно-физический факультет биомедицины.

В непростые 1990-е годы не удалось сохранить фирму «Биосенсор» как юридическое лицо, и в 1995-м она закончила существование. Усилиями отца, мамы, Лилии Васильевны Татьяненко, и моими удалось сохранить научные разработки и желание продолжать начатое. В 1997-м мы нашли спонсоров, правда, за львиную долю прибыли. Тогда мною и была организована Научно-производственная компания ООО «Биосенсор АН» с учредителями в составе четырёх физических лиц и Института проблем химической физики РАН. Правда, помощи от института, кроме веса его имени, не было. Но мы и за это были благодарны – лишь бы была возможность продолжить дело!

Предстояла длительная научная, научно-производственная и хозяйственная работа. Разработка и постановка на производство экспресс-тестов «Алкосенсор» не принесли существенных дивидендов из-за недопонимания обществом значения продукта. Тогда решили начать разработку тест-систем для самоконтроля сахарного диабета. Мне лично под руководством отца приходилось заниматься научной разработкой технологий, доработкой оборудования, дизайном этикеток, регистрацией продукции, участием в конференциях и выставках, ведением финансовых и хозяйственных дел. В результате появились тест-полоски для определения глюкозы в моче («Уриглюк-1»), кетоновых тел («Урикет-1»), глюкозы в крови («Диатглюк») и другие.

Шло время, денег на усиление рекламы и привлечение специалистов не хватало. В 2001 году спонсоры, вернув вложенные деньги с процентами, вышли из состава учредителей, забрав практически всю прибыль. Оставленных денег хватало лишь на зарплату сотрудникам за три месяца. Но и в этот раз «Биосенсору» удалось выжить благодаря нашему чудесному коллективу.

Очередное финансовое потрясение случилось 20 ноября 2013 года, когда у единственного коммерческого банка в Черногловке – ОАО «Мастер-Банк» – ЦБ РФ без предупреждения отозвал лицензию. Компания в этот день стала банкротом. И снова мы начинали с нуля и продолжили работу в области импортозамещения!

«Родоначальником биохимической диагностики на принципах “сухой химии” в нашей стране стал мой отец – Рудольф Иванович Гвоздев. Его идеи и сегодня работают на здоровье людей».

– Тем не менее компания живёт и развивается. Удаётся ли сегодня сохранять научную школу в условиях жёсткой рыночной экономики?

– Хороший вопрос. Моё личное мнение: на любом производстве обязана быть научная база, состоящая из специалистов разных областей. Они необходимы для отслеживания качества входящих комплектующих, создания новых научно-производственных разработок, доработки уже производимых изделий, а также для их модернизации при переходе с одних материалов на другие. В нашем случае это специалисты с высшим образованием: химики, химики-технологи, биохимики, физики, инженеры-конструкторы, материаловеды со стажем не менее 3–5 лет. Мы всех сохранили и стараемся привлекать новых научных сотрудников.

– «Биосенсор АН» базируется в Черногловке, сердце российской химической науки. Насколько сегодня важна «прописка» в наукограде?

– Должен сказать, что «прописка» в Черногловке – совершенно необязательный момент для воплощения высокотехнологичных желаний сделать что-то нужное и полезное у себя в стране. Мы здесь исторически – отец работал в Институте проблем химической физики, здесь начинались первые разработки. Сегодня компания по-прежнему находится в Черногловке,

базируясь на территории коммерческого бизнес-инкубатора. А по мощностям мы готовы обеспечить все потребности России в визуальных тест-полосках, а также не менее половины – в приборной биохимической экспресс-диагностике.

– Вы анонсируете регистрацию в Минздраве тест-полосок для определения кальция в моче. Для каких категорий пациентов этот продукт станет спасением и почему раньше его не было на массовом рынке?

– Кальций – один из важнейших микроэлементов в организме. Он расходуется для поддержания опорно-двигательного аппарата и участвует во многих других биохимических процессах. Существует множество заболеваний, при которых уровень кальция может как увеличиваться, так и уменьшаться. Благодаря определению дефицита или увеличения содержания ионов кальция в моче можно диагностировать многие патологии. Например, тест-полоски на кальций помогут оценить причины повышенной ломкости костей и других дефектов опорно-двигательного аппарата, определить причины образования мочекаменной болезни, провести оценку сохранности фильтрационной функции почек, выявить чрезмерную активность паращитовидных желёз, следить за онкологическими заболеваниями, связанными с метастазами в костях, приводящими к разрушению кост-



ной ткани, подобрать лекарства, которые не только устраняют основную патологию, но и нормализуют уровень кальция, оценить эффективность терапии, чтобы врач мог своевременно менять препараты и дозировки.

Отдельно отмечу: все импортные тест-полоски на ионы кальция в моче на данный момент работают некорректно, поскольку они заодно определяют соли магния и дают ложноположительные результаты. Нам удалось решить эту проблему. Наш тест специфичен только к ионам кальция. С увеличивающейся продолжительностью жизни в нашей стране этот тест становится всё более актуальным: как говорят специалисты, мы стали доживать до тех болезней, до которых ранее не доживали.

«Новые тест-полоски открывают широкие возможности для диагностики и контроля эффективности терапии».

– Новый тест для гинекологии выполнен в формате кассеты с держателем. Это осознанный уход в сторону европейских стандартов удобства или требование времени?

– Надо идти в ногу со временем, стараться сделать процедуру тестирования максимально простой и удобной. Поэтому было принято решение пойти по пути европеизации уже имеющегося у нас экспресс-теста для определения кислотности влагалищного отделяемого «Кольпо-Тест рН».

– Вы разработали уникальную систему контроля работоспособности на все ваши тест-полоски. Расскажите немного об этой системе: в чем заключается её уникальность?

– Да, в 2025 году силами нашего научного коллектива мы сделали это. Пришлось докупить кое-какое оборудование, но в результате у нас получилось такое не особо профильное для нас медизделие. Система состоит из двух пробирок или флаконов-капельниц, в которые помещены лиофильно высушенные химические компоненты. Для активизации этого контрольного материала необходимо в пробирки или капельницы просто добавить воду, и контрольный раствор будет готов к работе. Для проверки любой нашей тест-полоски необходимо смочить её сенсорные элементы этими растворами. Если сенсорные элементы полоски работоспособны, то они окрасятся в заявленный цвет, если нерабочие, то окраски не будет, или она будет очень слабой. У зарубежных производителей есть подобные контроли, только у них они жидкие и на 10 параметров. Транспортировать и хранить их необходимо только при температуре 2-8 градусов, что очень неудобно. Наши же можно хранить и перевозить при любой



температуре и определять 14 параметров. Вот такова наша уникальность!

– Тесты для воды на общее железо с высокой чувствительностью, кроме производителей США и вас, не делает никто? Как вы вышли на этот рынок?

– Кроме США, с такой же чувствительностью ещё делают японцы, ну и, естественно, стали делать китайские производители. На рынок качества воды вышли благодаря давней нашей идее и вопросу: какую воду мы пьём, вода какого качества течёт из крана дома или в колодцах на дачах? Также нас подстегнули производители фильтров для очистки воды, клиентам которых важно знать, от каких конкретно нежелательных веществ необходимо избавляться. Поэтому мы собираемся расширять линейку «Био-



сенсор-Аква». Сейчас она включает шесть наименований: рН (кислотность), жёсткость, активный хлор, нитраты, нитриты, общее растворённое железо. По поводу железа: надо иметь в виду, что определять ионы железа необходимо только в свежей, не отстоявшейся воде, так как при отстое растворённое железо переходит в другую форму и достоверно не определяется. Мы специально выделяем, что все тест-полоски на железо определяют только растворённую форму.

– Сотрудничество с компанией «Барьер» – это первый шаг к тому, чтобы ваши тесты продавались не только в аптеках, но и в хозяйственных магазинах?

– В некотором смысле да. Не то чтобы эта компания закупает много нашей продукции, но идея нам показалась интересной, и мы начали развивать это направление. Потенциал у рынка тестов для воды огромный – люди хотят знать, что они пьют и насколько эффективно работают их фильтры.

– Вы говорили, что мощности позволяют закрыть чуть ли не половину потребностей России в биохимической экспресс-диагностике. Почему при таком потенциале рынок по-прежнему заполнен импортом?

– Скажу вам больше: мы способны перекрыть практически всю потребность, но... В сфере профессиональной медицинской диагностики нас держат импортные анализаторы мочи, которые работают на иностранных тест-полосках. Мы не в состоянии быстро поменять весь парк импортных анализаторов, десятилетиями расставившихся конкурентами в клинично-диагностические лаборатории по всей стране. Это долгий процесс. Причины – во-первых, неподготовленность программы импортозамещения, во-вторых, не особое желание самих лабораторий что-то менять, пока есть расходные материалы к уже установленному оборудованию. По бесприборной диагностике, думаю, мы занимаем первые места в рейтинге медицинских изделий в нашем секторе.

– Но ведь у вас есть собственная разработка – анализатор мочи «Биос-А»? Расскажите о нём подробнее.

– Да, это наша гордость. Начиная с момента создания тест-полосок для множественного анализа мочи серии «Уриполиан-ХН» я мечтал о создании к ним отечественного мочевого анализатора взамен отсутствующих на рынке китайских, японских, американских и европейских. Это могло сильно упростить и ускорить работу клинично-диагностических лабораторий. Но наша компания не является профильной по разработке и производству

медтехники, и создание такого прибора в одиночку было проблематично. Необходимо было найти высокопрофессионального и надёжного партнёра. Много лет и денежных затрат ушло на поиск. И всё же результатом более чем 10-летнего опыта работы стал первый в России анализатор мочи «Биос-А» – 100-процентная отечественная разработка двух компаний: нашей в сотрудничестве с уникальной высокопрофессиональной компанией НПЦ «Астра».

«Биос-А» – 100-процентная российская разработка, которая работает с нашими тест-полосками и определяет до 11 параметров».

Аппарат работает с отечественными тест-полосками производства ООО «Биосенсор АН» и умеет определять до 11 параметров/аналитов мочи. Это реальный шаг к замещению импортного парка оборудования.

– В вашем штате трудятся биохимики, инженеры, технологи. Готовят ли сегодня вузы специалистов для наукоёмкого мед-производства или учить приходится прямо на предприятии?

– Конечно, у нас очень узкое направление. Поэтому приходится обучать новых специалистов нашему делу почти с нуля. Но это не страшно. У нас народ толковый, быстро учится. Совсем недавно в некоторых вузах начали готовить узкопрофильных специалистов, но многие всё равно смотрят на Запад, которого для русских уже практически нет.

– Какова доля ручного труда в производстве тест-полосок и насколько процесс автоматизирован сегодня?

– В производственном процессе у нас трудятся специалисты-операторы, работающие на полуавтоматическом оборудовании. За некоторыми станками нужно просто присматривать, поскольку многие процессы полностью автоматизированы: загрузил сырьё и следишь за работой. Но я не сторонник полных автоматов. Во-первых, люди на производстве должны быть, и им нужна зарплата. Во-вторых, чем больше полностью автоматизированных процессов, тем дороже, дольше и сложнее такое оборудование ремонтировать.

– Вы работаете и в медицинском, и в ветеринарном сегменте. Расскажите о ветеринарном направлении.

– Все наши тест-полоски для мочи подходят и для ветеринарии – для скрининга у мелких, средних животных и крупного

рогатого скота. Сейчас мы ведём разработки для экспресс-анализа молока в полевых условиях: определяем кетоны, мочевины, кислотность, а также тесты для экспресс-диагностики мастита у коров. Это востребованное направление, особенно в крупных хозяйствах. Вообще, ассортимент у нас широкий: выпускаем тест-полоски для качественного и полуколичественного исследования мочи (глюкоза, кетоновые тела, белок, лейкоциты, нитриты, билирубин, уробилиноген, pH, плотность, аскорбиновая кислота), крови, влагалищной жидкости и слюны. В линейку «Уриполиан-ХН» входит 23 варианта исполнения.

– В предыдущих интервью вы довольно жёстко высказывались о давлении со стороны контролирующих органов. Ситуация с проверками и изъятием «недоброкачественных» изделий изменилась за последние год-два?

– В последнее время к отечественным производителям относятся внимательней и мягче. Думаю, это связано с политикой. Когда западным производителям перекрыли кислород, в России стали думать об экономической безопасности страны, поэтому пока действует мораторий на проверки.

– Государственная программа импортозамещения действует уже давно. Получает ли «Биосенсор АН» реальные преференции, субсидии или помощь в продвижении?

– На сегодняшний день деньги на развитие можно взять, но всё это очень сложно, долго и трудозатратно плюс недостаточно информируют, как и где это можно сделать. А вот с приходом в нашу страну в начале прошлого года Реестра российской промышленной продукции, в который мы внесены в этом году, есть большие шансы на большее развитие и совершенствование. Доказать, что ты – отечественный производитель, очень сложно: у нас ушло на это 9 месяцев. Надеюсь, это того стоит. Только в феврале 2026 года мы получили реестровый номер на весь спектр нашей продукции. Поживём-увидим, как это будет работать.

– Где государство, на ваш взгляд, больше всего мешает, а где реально помогает развитию?

– По-прежнему больше всего мешает при регистрации медицинских изделий: постоянно меняются ГОСТы, правила и постановления. Но тут ничего не поделаешь – весь мир меняется, только успевай. Растут цены на услуги в разы. Подачу документов и ведение регистрационного досье перевели исключительно в электронный вид – и это очень здорово. Реальное событие, как я уже говорил, – это введение Минпромторгом Реестра российской промышленной продукции, который даёт очень значимые преференции.

– Ваша миссия – полностью заместить иностранную продукцию качественной отечественной. Но готов ли сам потребитель сегодня к такому замещению? Не приходится ли бороться со стереотипом, что «своё – значит хуже»?

– Миссия именно такая, как вы и сказали. Должен отметить, что отношение к отечественному продукту меняется в лучшую сторону, и это радует. Правильная политика приносит свои плоды. Надо строго придерживаться грамотного импортозамещающего курса, защищая свой внутренний рынок.

«Планов и замыслов очень много. Мы продолжаем разрабатывать новые тесты, расширять линейки и искать партнёров».

– Кто ваши клиенты и какова география поставок?

– Мы открыты, прозрачны и с радостью сотрудничаем со всеми, кто хочет с нами работать. География поставок обширна. В основном мы ориентированы на внутренний российский рынок и страны СНГ. В планах расширения много интересных вариантов.

– Поделитесь планами на ближайшее будущее.

– Планов и замыслов очень много. Мы продолжаем разрабатывать новые тесты, расширять линейки, искать партнёров. Нужно работать дальше, и тогда у нас в стране всё будет хорошо: мы всех и вся победим!





СВЕТЛАНА ЕРХОВА: «Ещё раз об административных барьерах: коллизии в толковании юридического адреса»

В России сложилась противоречивая практика: налоговые органы отказывают в регистрации компаний из-за формальных сомнений в достоверности адреса, используя санитарные нормы и понятие «массовости», хотя закон не требует постоянного фактического нахождения по указанному адресу. Это приводит к параличу деятельности добросовестных предпринимателей, исключению нежилых помещений из оборота и снижению налоговых поступлений. В качестве решения российский политический, общественный и медийный деятель, помощник депутата Государственной Думы РФ, директор Правового холдинга «Ерхова и Партнёры» Светлана Викторовна Ерхова предлагает закрепить возможность регистрации по адресу для получения корреспонденции, а также использовать зарубежный опыт института резидент-агента для снятия избыточного давления на бизнес. Подробности читайте в её материале, написанном для нашего издания.

В последние годы экономика Российской Федерации испытывает совокупное воздействие внешних и внутренних дестабилизирующих факторов. Наряду с санкционным давлением существенное негативное влияние на экономику страны оказывают административные барьеры, вызванные неоднозначной трактовкой законодательства налоговыми органами. Статистика демонстрирует тревожную тенденцию: количество ликвидированных компаний превышает число вновь зарегистрированных.

Значимым фактором выступает практика налоговых органов, затрудняющая процедуры государственной регистрации и ведения бизнеса. Рост числа жалоб предпринимателей на действия фискальных органов подтверждает системный характер проблемы. Формально техническая процедура регистрации юридических лиц приобретает существенное экономическое значение, поскольку административные ограничения способствуют правовой неопределённости, формируют условия для злоупотреблений и оказывают сдерживающее воздействие на деловую активность.

Исходя из смысла ч. 3 ст. 54 ГК РФ, статья 5 ФЗ № 129 «О государственной регистрации юридических лиц» определяет адрес места нахождения юридического лица как адрес для осуществления связи

с этим лицом, не устанавливая обязательного срока фактического нахождения по нему. Это порождает коллизию: налоговые органы, проверяя достоверность сведений, отказывают в регистрации юридического лица при наличии сомнений в адресе местонахождения его исполнительного органа. В результате подтверждение адреса трансформируется в инструмент административного давления.

В контексте отсутствия законодательной определённости наблюдается проблематика, обусловленная свободным интерпретированием нормативно-правовых документов. В судебной практике закрепился подход, при котором с опорой на санитарные нормы (минимум 4,5 м² на работника) адреса признаются массовыми, а сведения о них – недостоверными. Подобная практика приводит к ограничениям прав собственников коммерческой недвижимости, включая фактические запреты на регистрацию юридических лиц по ряду адресов.

Сложившаяся ситуация приобрела масштабный характер: значительная доля нежилых помещений исключается из оборота в качестве адресов для регистрации юридических лиц, что влечёт парализацию деятельности организаций, утрату лицензий и ликвидацию. Экономические последствия выражаются в сокращении занятости и снижении налоговых поступлений.

Между тем действующее законодательство не содержит запрета на регистрацию нескольких юридических лиц по одному адресу. Разъяснения налоговых органов допускают такую возможность при условии подтверждения достоверности сведений. Позиция высших судебных инстанций также указывает, что недостоверность адреса устанавливается лишь при совокупности обстоятельств: отсутствие связи и возврат корреспонденции. Более того, непригодность помещения для осуществления деятельности не может служить основанием для отказа в регистрации, поскольку адрес используется прежде всего для коммуникации.

Практика применения санитарных требований к таким адресам носит субъективный характер и фактически ограничивает правомочия собственники, закреплённые в ст. 209 ГК РФ. Это свидетельствует о несоизмерном вмешательстве в экономическую деятельность и противоречии базовым принципам гражданского права.

Функциональное назначение адреса места нахождения исполнительного органа юридического лица, отражаемого в ЕГРЮЛ, сводится прежде всего к обеспечению устойчивой и непрерывной коммуникации между хозяйствующим субъектом и публичными органами, а также к гарантированному получению юридически значимой корреспонденции.

Сравнительно-правовой анализ демонстрирует, что в ряде зарубежных юрисдикций эффективно применяется модель, предполагающая институционализацию посредника, обеспечивающего коммуникационную функцию. В частности, в США на законодательном уровне закреплён институт «Resident Agent», на которого возлагаются обязанности по предоставлению юридического адреса и организацию передачи корреспонденции органам управления компании. Аналогичные механизмы действуют в Великобритании, во Франции и в Ирландии, где соответствующие субъекты не только обеспечивают наличие адреса для официального взаимодействия, но и осуществляют приём и последующую пересылку корреспонденции, в том числе с использованием курьерских сервисов. Ключевая функция такого посредника заключается в обеспечении доступности юридического лица по определённому адресу для целей надлежащего уведомления со стороны уполномоченных субъектов, включая судебные и налоговые органы. Подобные правовые конструкции свидетельствуют о том, что гибкое регулирование, ориентированное на коммуникационную природу адреса, позволяет существенно оптимизировать взаимодействие бизнеса и государства, что способствует снижению административной нагрузки, уменьшению транзакционных издержек, связанных с содержанием офисной инфраструктуры, и формированию более благоприятных условий для осуществления предпринимательской деятельности.

Современные условия хозяйствования, включая развитие дистанционной занятости, коворкингов и цифровых форм взаимодействия, делают жёсткую привязку к физическим параметрам помещений экономически необоснованной. Ключевая функция адреса заключается в обеспечении стабильной юридически значимой коммуникации, а не в подтверждении фактического размещения персонала.

Чрезмерное ужесточение контроля за адресами регистрации не приводит к достижению декларируемых целей по противодействию недобросовестным субъектам, поскольку последние адаптируются к существующим ограничениям, используя альтернативные решения. В то же время добросовестные участники рынка несут несоразмерные издержки, связанные с необходимостью подтверждения адреса местонахождения, судебными спорами и рисками блокирования деятельности.

Введение более гибкого подхода к определению адреса юридического лица позволит не только снизить административные барьеры, но и повысить эффективность контрольных функций государства за счёт концентрации ресурсов на действительно рискованных направлениях. Таким образом, модернизация нормативного регулирования в данной сфере отвечает задачам повышения качества деловой среды и обеспечения баланса публичных и частных интересов.

В целях совершенствования правового регулирования целесообразно закрепить возможность регистрации юридического лица не только по адресу места нахождения исполнительного органа, но и по адресу получения юридически значимой корреспонденции. Реализация данных мер позволит устранить правовую неопределённость, ограничить дискреционные полномочия налоговых органов и снизить административное давление на бизнес. В результате будет сформирована более устойчивая институциональная среда, способствующая развитию предпринимательства и укреплению экономической стабильности российского государства.

Светлана Ерхова

Светлана Викторовна Ерхова:

- Трёхкратный лауреат бизнес-премии «ЛЮДИ ГОДА», организованной при поддержке Торгово-промышленной палаты РФ.
- Двукратный лауреат всероссийского национального проекта «Деловые женщины России».
- Двукратный лауреат бизнес-награды Московской ТПП РФ «Лучшие юридические практики».
- Двукратный победитель Всероссийского конкурса «100 лучших предприятий и организаций России».
- Лауреат премии «Национальное величие».
- Лауреат проекта «Гордость России».
- Удостоена международного знака качества «Лучшие товары и услуги – ГЕММА».
- Награждена в номинации «Russian Business Guide. Business women. Life. Family».
- За выдающиеся заслуги перед Отечеством удостоена награды именные часы «Президент».
- За активную деятельность по усилению могущества российского государства награждена орденом «Звезда Отечества», медалью «За верность Отечеству», «За гражданское мужество», «За укрепление боевого содружества», «Генерал-майор Александр Александров».
- В.В. Жириновским награждена почётной грамотой за плодотворную политическую деятельность, сохранение активной гражданской позиции и вклад в развитие демократических основ Российской Федерации, за большой личный вклад, патриотизм и верность Отечеству.
- Г.А. Зюгановым, председателем ЦК КП РФ, награждена памятной медалью «80 лет Великой Победы».
- В рамках реализации государственной программы по патриотическому воспитанию граждан РФ представлена в литературно-биографическом альманахе «Деловая элита России».
- Член избирательной комиссии г. Москвы, помощник депутата ГД РФ 6-го созыва В.В. Соболева, помощник депутата ГД 7-го созыва Р.Ш. Хайрова, помощник депутата ГД 8-го созыва Р.В. Кармазиной.
- Автор проектов федеральных законов в области юстиции, нотариата, правового, налогового регулирования, судебно-экспертной деятельности. Автор предложений по совершенствованию законодательства РФ в области беспрепятственного осуществления гражданских прав, обеспечения и восстановления нарушенных прав, их защиты, принципов справедливости и непредвзятости.
- Автор статей в журналах и периодических изданиях, эксперт по экономическим вопросам ряда федеральных СМИ.
- Автор медиакоммуникационного проекта «Правое дело со Светланой Ерховой». Аккредитация СМИ в ГД РФ. Проект посвящён вопросам взаимодействия бизнеса и власти, защите прав и свобод граждан, освещает социально значимые вопросы жизни общества.
- Соорганизатор, член жюри и ведущая Всероссийского образовательного конкурса среднего, среднего профессионального и высшего образования РФ «Самая огромная страна».

A professional portrait of Maria Kulikova, a woman with short, wavy blonde hair, wearing a grey blazer over a light-colored top. She is standing in an office with bookshelves in the background, her arms crossed.

МАРИЯ КУЛЬКОВА:
«ЭКОНОМИТЬ
НА ДОРОГАХ НЕЛЬЗЯ»

Владелец и генеральный директор компании «Драфт» Мария Кулькова – известный профессионал и востребованный эксперт в области организации дорожного движения и проектирования автодорог. За более чем 10 лет на рынке она вместе с командой реализовала сотни проектов – от дорог федерального значения до комфортных въездов в новые ЖК. В интервью нашему изданию она рассказала о юридических аспектах, подводных камнях в дорожном строительстве и о том, почему дорога – это не только асфальт и бетон, но и большая ответственность.

– Мария Сергеевна, до сих пор застройщики, девелоперы и собственники объектов при возведении объектов и освоении территорий воспринимают дороги как расходы. Вы неоднократно говорили, что это не расходы, а очень ценный актив. Почему?

– Дороги – моя любимая и одновременно большая тема. Действительно мои заказчики – застройщики жилой недвижимости всегда воспринимали дороги как стопроцентно расходную статью. Причём расход, который они пытаются, во-первых, минимизировать, во-вторых, побыстрее о нём забыть, передав построенную дорогу в актив администрации. Сколько раз я была свидетелем такой картины: у ЖК мы запроектировали дорогу – знаки, разметку, всё по нормам, реализовали. Прошло полгода, приезжаю – знаки стоят не по проекту, а иногда и лежат, словно их ветром сдуло. Нет понимания, что это не декор, а инфраструктура. Нет понимания, что ты уже вложил в строительство этой дороги деньги и никак её не используешь. А дорога – это ценный актив, который необходим для соединения людей, для того чтобы максимально привлечь прибыль, привести конечного потребителя на объект. Без этого понимания деньги просто «закатывают в бетон».

– А если заранее продумать все сценарии развития и изначально вкладываться в дорогу не как в расходник, который нужен, чтобы пройти согласование, получить акт ввода объекта, а подходить к дороге как к тому, что принесёт прибыль? Расскажите какую-нибудь историю из жизни.

– Это было бы потрясающе. Именно об этом мне и хочется говорить: я не вижу смысла в том, чтобы тратить миллионы

рублей на то, о чём потом забываешь, на то, что будет небезопасно, некрасиво и непрактично.

К сожалению, в моей практике много примеров, когда дорога только удешевляет объект, когда дорожная проблема превращает хороший, казалось бы, ЖК, в источник негативных отзывов в СМИ. Известный пример с ЖК «Мортонград» в Путилково – в районе запредельная запаркованность. На момент нашей беседы администрацией зафиксирована цифра в 8 тыс. автомобилей, которым негде припарковаться, они стоят вдоль улиц и проездов, затрудняя транспортные потоки. Люди это видят, читают новости, и они не будут снимать квартиру в этом ЖК. В данный момент цена на квартиры в ЖК падает, люди не могут продать купленное там жильё.

Вторая проблема – вокруг любого ЖК появляется много коммерческих объектов: небольшие кафе, магазинчики, кофейни, – а это трафик. Но если есть такая проблема в самом ЖК, как им обеспечить доступность к своим объектам? Всё заставлено машинами местных жителей. Получается, ты возводишь коммерческий объект, а к тебе и люди не идут, и машины не едут, поскольку им негде припарковаться.

– Сегодня много ли покупателей недвижимости задумываются о вместительности парковки? Мне кажется, что и раньше об этом мало думали, больше смотрели на характеристики самой недвижимости: метраж, материалы, высота потолков.

– Давайте начнём даже не с покупателя, а с застройщика. Задумывается ли он об этом? Конечно, да, потому что он должен выполнять нормативы. А как это происходит на практике? Допустим, ему надо разместить 50 дополнительных машино-мест, у него огромная площадь застройки, и они уже не помещаются, а застройщик думает, что может решить эту проблему за счёт близлежащих территорий. Но это, как правило, утопия, потому что уже имеется дефицит мест, где можно оборудовать парковку. Так что ошибки идут ещё на этапе застройки.

И вот недвижимость построена. Будет ли кто-то вести там коммерческую деятельность? Это практически невозможно. Будет ли привлекателен ЖК для жителей, если в шаговой доступности нет коммерческих объектов? Ответ очевиден.

– На сегодня есть стандарты для жилых комплексов: сколько должно быть машино-мест?

– Стандарты количества машино-мест в жилых комплексах регулируются несколькими нормативными документами. Расчёт зависит от множества факторов, включая класс комфортности жилья, региональные нормативы и др. На федеральном уровне расчёты сейчас отталкиваются от нормативов, что стоит предусматривать до 2 машино-мест на квартиру, далее всё

индивидуально рассчитывается исходя из технико-экономических показателей.

Хочу обратить внимание на то, что мы говорим «жилой комплекс» и подразумеваем, что там живут люди, но в ряде случаев ЖК могут вводиться в эксплуатацию как апартаменты, для которых вообще нет внятного регламента по машино-местам.

– Что-то позитивное можно отметить?

– Из позитивного могу сказать, что начиная с этого года в генпланах появляются машино-места под электромобили, оборудованные зарядками и другим необходимым. Мы уже можем предусматривать их при проектировании. Разрабатывая проектную документацию для застройщиков, мы и так это делали бы, но всё оставалось бы только на бумаге, если застройщик не подведёт к этим местам парковочным местам электроэнергию, а теперь он будет продумывать такие моменты заранее. Тем не менее всё же это локальные изменения, хотя хорошо, что думать об этом начали заранее, а не как с со средствами индивидуальной мобильности (СИМ) – всем стали нужны самокаты, им стали выделять отдельные зоны, но при проектировании ЖК никто этого не учитывал.

В современной городской среде дорожная деятельность вокруг ЖК не столько про дороги и автомобилистов, она всё больше смещается в сторону сценариев разного взаимодействия пешеходов с пешеходами. Легко представить себе такую ситуацию: дверь ПВЗ распахивается, оттуда на дорогу выходят люди с огромными коробками,

*Без примыкания
объект никому
не нужен – это точка
входа, актив, которым
надо управлять.*

на них летит курьер на самокате и т.п. Если ЖК не предусматривает пространство под новые реалии, он перестаёт быть удобным, даже если он красивый.

– Как менять эту ситуацию?

– Нужно заранее моделировать сценарии, на 20–30 лет вперёд. Это урбанистическая задача – предвидеть сценарии поведения человека, а не реагировать на хаос. Как сказал архитектор Никита Асадов в моей программе «Дорожные вопросы»: может, через 30 лет машины нам просто не понадобятся.

– Ели представить именно такой сценарий, что подросшее поколение будет отказываться от машин, предпочитая каршеринг или самокаты, велосипеды. Что было бы, если пофантазировать?

– Это было бы классно, если заранее продумать инфраструктуру под такие сценарии. Например, у ТЦ «Авапарк» на Ходынке предусмотрена отдельная парковка только для каршеринга. Приезжаешь – оставляешь машину именно на ней, хочешь уехать – всегда есть машины.

Если в будущем строить ЖК по такому же принципу, с отдельными парковками для арендованных машин, появляется возможность отказа от личного транспорта. А если я заселилась в новый ЖК, пытаюсь найти машину, а ближайшая от меня в 5 км, то это крайне неудобно. Кроме того, на данный момент у нас нет знака, который бы запрещал парковаться другим, а не каршеринговым машинам на таких автостоянках. Здесь потребовались бы изменения на уровне законодательства, ГОСТов, СНиПов и т.п. Так что сценарий будущего «без машин» – это комплексный вопрос.

– Вы обладаете большой экспертной практикой. Не задумывались о том, чтобы выходить с некоторыми инициативами по внесению новых нормативов и изменений в законодательство?

– Дело в том, что этих нормативов сегодня слишком много. Мы как компания, которая им следует и применяет, считаем, что их надо просто выполнять. Проблема в том, как я уже говорила, что мои конечные заказчики не всегда применяют их, напротив, они стараются сделать вид, что нормативов не бывает: «Зачем нам парковка? Это лишние расходы» – и т.д. В первую очередь надо менять сознание.

– Хотелось бы обсудить с вами умный подход к дорогам на промышленных площадках. Какова специфика проектирования дорожной сети в индустриальных зонах?

– В этой сфере сложилась очень интересная ситуация. Поменялись потоки: если раньше, из Москвы логистика тянулась на запад, в направлении Новой Риги, то теперь фокус сместился на юг: Подольск, Серпухов – там идёт массовое развитие, например,

складских помещений. А инфраструктура осталась прежней.

Представим, федеральную трассу, например Симферопольское шоссе, – это дорога категории IА, по ГОСТ «Дороги автомобильные общего пользования. Пересечения и примыкания. Технические требования», расстояние между примыканиями допускается предусматривать не чаще чем через 5 км. И все примыкания, которые можно было бы построить, уже построены, а логистика поменялась.

Компания со своим логистическим парком пытается вписаться в уже сформированную улично-дорожную сеть, и вариантов у неё немного. И здесь начинается много творчества – и проектного, и юридического, о том, как, соблюдая этот норматив, всё же иметь физическую возможность сформировать примыкания. Для заказчика это вопрос принципиальный – это та реальная экономия, которую он получает. Одно дело, когда огромная фура с прицепом 40 минут едет через небольшую деревню да ещё местные жители выходят и кидают в неё камни, совсем другое, когда есть собственный съезд к дороге. К тому же в город на большой фуре не заехать. Нужно перегружать товар на мелкий транспорт, вплоть до «буханок». Но чтобы это работало, большая фура должна иметь доступ к точке перегрузки.

И это всё дороги. Поэтому я ещё раз подчёркиваю, дорога – это актив, с которым надо работать. И при строительстве нового склада или нового промышленного комплекса дорожный вопрос принципиален – это то, чем будет пользоваться компания и то, что окажет непосредственное влияние на её экономику.

– Вы сейчас готовите к изданию книгу «Дорожные вопросы». В ней большой пласт вопросов связан именно с примыканием объектов к федеральным трассам. Какие тенденции диктует время? На что стоит обратить внимание застройщикам?

– Как я уже отмечала на примере Симферопольского шоссе, большинство примыканий уже построены. Сейчас, получая кадастровый номер, мы сразу оцениваем реальную возможность примыкания. И у многих участков нет вариантов по его оформлению для ведения коммерческой деятельности. Если владелец строит в рамках ИЖС, у него с его машиной вопросов не возникает. А если это, например, сетевой продуктовый магазин, то единственное условие для ведения торговли – строить дорогу-дублёр, пристраивать к нему переходно-скоростные полосы. Стоимость проекта взлетает в разы, делая его экономически невыгодным.

Поэтому я советую ещё до покупки земельного участка обращаться к профессионалам, которые могут заранее сказать, если смысл в покупке или же придёт договориваться с третьими лицами, делать реконструкцию существующего примыкания, ввести к себе подъездную дорогу. Не стоит

сначала строить магазин, а потом начинать думать, как к тебе будут добираться.

Всем хорошо знакомы примеры так и незапущенных объектов: множество закрытых АЗС, магазинчиков, владельцы которых понадеялись, что у них всё получится. Без примыкания объект никому не нужен – это точка входа, актив которым надо управлять. Если сделать его качественно: широким, красивым, светлым, – естественно, он будет генерировать трафик.

– Как следует из нашей беседы, часто проблемы возникают, потому что заранее не была продумана та или иная ситуация. А можно ли, например, уже, после того как построен ЖК, что-то изменить, например пересмотреть движение?

– Чаще всего нет, потому что всё построено в соответствии с генпланом. И единственное, что можно изменить, например, из двухстороннего движения сделать одностороннее. Это хороший выход, которым мы часто пользуемся, но он вызывает сопротивление жителей, которым приходится дольше ездить, получаем недопонимание муниципалитетов, которые не понимают, как же застройщик не предусмотрел ситуацию, и обвиняют нас.

А решение простое: сразу закладывать инфраструктуру, а не откладывать её на потом. Многоуровневые парковки, транспортные узлы, доступные подъезды – всё это должно быть в приоритете до возведения жилых башен. Часто строят 2–3 высотки в «поле», добавляют узкую дорогу, а далее – следующая очередь. И скорее построят новые башни, а не паркинг. 6 башен по 30–40 этажей – это 5–10 тыс. жителей, и трафик будет соответствующий. Математика здесь несложная: инфраструктура должна идти первым этапом, а не последним.

– Ваш прогноз как эксперта: какие ключевые тенденции в развитии дорожной сети нас ожидают в ближайшие, например, 3 года?

– Я не люблю прогнозировать, но с точки зрения строительного бизнеса полагаю, что пузырь шальных денег, которые надо реализовывать и быстро возвести квадратные метры жилья, неизбежно лопнет. Дома строят, квартир много, а парковаться негде. Рынок переключится на продукт, а дороги – его важная часть. Потребитель перестанет покупать просто квартиру – он будет требовать комфорт: парковки, дороги. Мы уже видим сдвиг: никто не хочет жить в «человейниках», все хотят жить в средне- и малоэтажной застройке. Потребитель начинает диктовать условия, а значит, будущее за продуманным, а не за масштабным. Инвестиции в дороги и реконструкцию – не трата, а обязательное условие. Сложно? Да. А мы за то, чтобы делать сложное, комплексное и классное – именно это и создаёт безопасный, удобный для потребителя и востребованный продукт. Экономить на дорогах нельзя.

*Дорога —
это актив,
с которым
надо
работать.*





ОТ МАРШРУТОВ
К УПРАВЛЕНИЮ ЦЕПОЧКАМИ:
как Logitrans выстраивает логистику 360°

За последние годы международная логистика перестала быть сервисной функцией и превратилась в стратегический инструмент бизнеса. Санкционные ограничения, трансформация торговых маршрутов и изменение ожиданий клиентов требуют от логистических операторов не просто перевозки грузов, а комплексного управления цепочками поставок. Выигрывают компании, которые умеют соединять инфраструктуру, экспертизу и технологии в единую управляемую систему. В интервью для нашего журнала директор по развитию бизнеса транспортно-логистической компании Logitrans Атилла Бурак Тунч рассказывает о том, как меняется роль логистического партнёра в условиях глобальной нестабильности, почему интермодальные решения становятся стандартом отрасли и какую ценность сегодня создаёт концепция «логистики 360°». Он затрагивает вопросы управляемости, доверия, цифровизации и стратегической устойчивости – ключевые факторы, определяющие будущее международной логистики.

– Бурак, в какой момент вы поняли, что Logitrans перестала быть региональной компанией и стала истинно глобальным игроком?

– Это осознание пришло в тот момент, когда Logitrans начала не просто выполнять международные перевозки, а стала брать на себя функцию полноценного управления сложными глобальными цепочками поставок. За более чем 20 лет работы компания последовательно выстроила устойчивую международную инфраструктуру, объединив отраслевую экспертизу, современные технологии и стратегический подход к логистике.

Сегодня для нас глобальность измеряется не количеством стран присутствия, а способностью гарантировать прогнозируемый результат в любой точке логистической цепочки.

Наша стратегия развития всегда была направлена на опережение ожиданий рынка. Мы видели, как глобализация стирает границы и как растёт потребность в комплексных решениях, охватывающих весь маршрут товара, – от производства до конечного потребителя. Logitrans инвестировала значительные ресурсы в разработку IT-платформ, которые в реальном времени позволяют отслеживать грузы, оптимизировать маршруты и обеспечивать прозрачность на каждом этапе.

Ключевым фактором успеха стала и наша команда. Мы собрали профессионалов, обладающих глубокими знаниями в различных областях логистики и международной торговли. Они способны находить нестандартные решения для самых сложных задач, учитывая специфику разных регионов и законодательств.

Мы также активно работаем над расширением партнёрской сети. Logitrans сотрудничает с ведущими логистическими компаниями по всему миру, что позволяет нам использовать их ресурсы и экспертизу для обеспечения бесперебойной работы цепочек поставок в любой стране.

В конечном итоге глобальный статус Logitrans – это результат постоянного стремления к совершенству, умения предвидеть тенденции рынка и готовности инвестировать в будущее.

– Что сейчас сильнее всего меняет рынок: санкционные ограничения, инфраструктура или поведение клиентов (перестройка цепочек, новые требования, новая психология закупок)?

– На мой взгляд, ключевым фактором трансформации рынка стало именно изменение поведения клиентов. В условиях санкционного давления и нестабильной инфраструктуры бизнес всё чаще ожидает от логистического партнёра не разовой услуги, а стратегического сопровождения. Клиенту важно заранее понимать риски, сценарии и последствия каждого решения. Logitrans отвечает этим ожиданиям, предлагая гибкие, устойчивые и заранее просчитанные

логистические модели, которые позволяют нашим клиентам сохранять операционную устойчивость и конкурентоспособность.

Мы видим, что клиенты всё чаще оценивают логистического партнёра не только по стоимости услуг, но и по его способности обеспечить стабильность цепочки поставок, предоставить экспертную поддержку и помочь адаптироваться к новым условиям. Именно на этих принципах строится стратегия развития Logitrans, позволяющая нам оставаться надёжным партнёром для наших клиентов в любых условиях.

– В условиях санкций многие компании переориентировали цепочки поставок. Какие нестандартные логистические решения вы внедрили раньше других?

«ГЛОБАЛЬНОСТЬ
ИЗМЕРЯЕТСЯ НЕ
КОЛИЧЕСТВОМ
СТРАН ПРИСУТСТВИЯ,
А СПОСОБНОСТЬЮ
ГАРАНТИРОВАТЬ
ПРОГНОЗИРУЕМЫЙ
РЕЗУЛЬТАТ В
ЛЮБОЙ ТОЧКЕ
ЛОГИСТИЧЕСКОЙ
ЦЕПОЧКИ».

– Одним из ключевых направлений стало системное развитие альтернативных и интермодальных маршрутов. Logitrans одной из первых начала активно комбинировать автомобильный, железнодорожный и морской транспорт, формируя устойчивые транспортные связи. Такой подход позволил обеспечить непрерывность поставок даже в наиболее сложных условиях. Проактивное мышление и готовность действовать на шаг впереди рынка стали важным конкурентным преимуществом и укрепили доверие международных клиентов.

Компания активно инвестировала в расширение партнёрской сети в странах, не подверженных санкциям, что позволило диверсифицировать логистические каналы. Были налажены прочные связи с портами и железнодорожными операторами в Азии, Африке и Латинской Америке. Это обеспечило гибкость в выборе

оптимальных маршрутов и снижение зависимости от традиционных европейских транзитных узлов.

– Какие метрики успеха, не связанные с финансовыми показателями, вы применяете для оценки качества логистических услуг?

– Для Logitrans ключевыми показателями остаются стабильность, управляемость процессов и уровень доверия клиентов. Мы оцениваем качество нашей работы через соблюдение сроков, прозрачность операций и способность эффективно управлять логистическими и регуляторными рисками. Именно эти параметры формируют долгосрочную репутацию компании и подтверждают наш статус надёжного логистического партнёра.

Важным аспектом оценки качества логистических услуг является использование современных технологий. Мы анализируем эффективность внедрения новых IT-решений, автоматизации складских процессов и систем отслеживания грузов. Оптимизация этих процессов позволяет нам минимизировать ошибки, сократить время доставки и повысить общую эффективность логистической цепочки.

Обратная связь от клиентов тоже играет ключевую роль в нашей системе оценки качества. Мы регулярно проводим опросы и собираем отзывы, чтобы выявить области для улучшения и оперативно реагировать на потребности клиентов.

– Logitrans продвигает идею «логистики 360°». Как вы определяете самую нежиз-

данную или недооценённую часть цепочки поставок?

– Наиболее недооценённым элементом по-прежнему остаётся централизованное управление всей цепочкой поставок. Концепция «логистики 360°», которую развивает Logitrans, предполагает наличие единого центра ответственности. В такой модели все операции синхронизированы, процессы прозрачны, а результат становится прогнозируемым. Это принципиально иной уровень контроля по сравнению с фрагментарным управлением.

Централизованное управление позволяет не только повысить эффективность, но и снизить риски. Единый центр ответственности обеспечивает оперативное реагирование на внештатные ситуации, будь то задержки в поставках, изменения в законодательстве или форс-мажорные обстоятельства. Благодаря единой информационной системе руководители в режиме реального времени могут отслеживать движение товаров, контролировать запасы, прогнозировать спрос и принимать обоснованные решения. Это особенно важно для компаний, работающих с большими объёмами продукции и географически распределёнными сетями поставок.

– Logitrans активно развивает интермодальные решения. Какие неожиданные эффекты вы заметили в бизнес-экосистеме при переходе к транспортным комбинациям?

– Интермодальные решения Logitrans повысили не только операционную эффективность, но и стратегическую устойчивость наших клиентов. Возможность оперативно менять маршруты и транспортные комбинации позволила бизнесу быстрее адапти-

роваться к изменениям рынка. В условиях нестабильности такая гибкость становится не просто удобством, но и серьёзным конкурентным преимуществом.

– Что сейчас важнее для устойчивости: собственный парк или сеть надёжных партнёров?

– Устойчивость логистической модели Logitrans строится на балансе этих двух факторов. Собственный парк позволяет нам контролировать качество сервиса и ключевые процессы, а развитая международная партнёрская сеть обеспечивает гибкость и масштабируемость. Такое сочетание даёт возможность оперативно реагировать на изменения рынка и поддерживать высокий уровень обслуживания клиентов.

– Как вы сочетаете традиционную логистику и цифровые технологии, чтобы это давало конкурентное преимущество?

– Мы интегрируем цифровые решения таким образом, чтобы они усиливали экспертный потенциал команды, а не подменяли его. Современные IT-инструменты, аналитика и автоматизация помогают принимать более точные управленческие решения и обеспечивают клиентам максимальную прозрачность процессов. В результате цифровизация становится источником реального конкурентного преимущества.

– В мире растёт конкуренция за контроль над транспортными коридорами. Что важнее для Logitrans: расширение сети или укрепление глубокой экспертизы на существующих линиях?



– Для Logitrans в приоритете углубленные экспертизы на стратегически значимых направлениях. Мы инвестируем в знания, инфраструктуру и развитие команды, чтобы каждый маршрут соответствовал нашим стандартам качества. Именно глубина экспертизы, а не формальное расширение географии формирует долгосрочную ценность для клиентов.

– Есть ли у Logitrans «антимаршруты», куда вы принципиально не идёте?

– Да, такие направления существуют. Logitrans сознательно отказывается от маршрутов, где невозможно обеспечить прозрачность, безопасность и управляемость процессов. Даже высокая маржинальность не является аргументом, если она противоречит нашим корпоративным принципам и стандартам качества.

Такой подход обусловлен стремлением Logitrans поддерживать безупречную репутацию надёжного партнёра. Для компании важно, чтобы каждый клиент был уверен в сохранности груза, соблюдении сроков и отсутствии скрытых рисков на протяжении всего маршрута. Поэтому, прежде чем принять заказ, специалисты тщательно анализируют логистическую цепочку, оценивают потенциальные риски и убеждаются в возможности эффективного контроля на каждом этапе.

Особое внимание уделяется регионам с нестабильной политической обстановкой, высоким уровнем преступности или неразвитой инфраструктурой. В таких условиях сложно гарантировать безопасность груза и соблюдение договорных обязательств. Кроме того, Logitrans избегает сотрудничества с компаниями, замеченными в недобросовестной деловой практике или нарушении законодательства.

– Бурак, какие грузы/сценарии являются «красной зоной» для вас как для директора по развитию?

– К «красной зоне» мы относим проекты с высоким регуляторным риском и отсутствием чётких правил игры. Стратегия Logitrans строится на долгосрочной устойчивости, поэтому мы избегаем решений, ориентированных исключительно на краткосрочную выгоду.

– В какой момент мультимодальная логистика становится не решением, а проблемой?

– Мультимодальная логистика теряет эффективность в том случае, когда сложность процессов начинает превышать уровень управляемости. Если отсутствует единый центр контроля и ответственности, оптимизация превращается в источник рисков. В Logitrans мы принципиально выбираем решения, где каждая оптимизация подкреплена прозрачностью, контролем и ответственностью за конечный результат.

Кроме того, сложность мультимодальных перевозок требует высокого уровня экспертизы и квалификации персонала.

«LOGITRANS ПРЕДЛАГАЕТ ГИБКИЕ, УСТОЙЧИВЫЕ И ЗАРАНЕЕ ПРОСЧИТАННЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ КЛИЕНТАМ СОХРАНЯТЬ ОПЕРАЦИОННУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ И КОНКУРЕНТО- СПОСОБНОСТЬ».

Некомпетентное планирование маршрутов, неправильный выбор перевозчиков, неэффективное управление таможенным оформлением – всё это может нивелировать потенциальные преимущества мультимодальной логистики и превратить её в источник проблем.

Наконец, важно понимать, что универсального решения для всех задач не существует. Мультимодальная логистика эффективна только в том случае, когда она адаптирована к конкретным потребностям и условиям бизнеса. Попытки шаблонно применять сложные схемы, не учитывая особенности груза, маршрута и конечного потребителя, часто приводят к разочарованию и увеличению затрат.

– Поделитесь, пожалуйста, неожиданной логистической историей, которая до сих пор вдохновляет вашу команду.

– Каждый успешно реализованный сложный проект – это история командной работы, профессионализма и ответственности. Именно такие кейсы формируют корпоративную культуру Logitrans и мотивируют команду постоянно повышать уровень сервиса и экспертизы.

– Вы работали в нескольких странах. Чему лично вас научил логистический рынок России?

– Российский рынок научил меня стратегической гибкости и умению находить решения в нестандартных условиях. Этот опыт стал важной частью профессионального и корпоративного ДНК Logitrans, усилил нашу международную экспертизу.

– Сейчас Logitrans активно работает с контрагентами в рамках Ассоциации «Российско-Турецкий диалог». Как вы видите роль ассоциаций в формировании логистических стандартов?

– Профессиональные ассоциации играют ключевую роль в формировании отраслевых стандартов и развитии международного диалога. Для Logitrans участие в таких платформах – это вклад в формирование устойчивой и прозрачной логистической среды.

– Ваша компания расширяет сеть офисов. Возможна ли замена региональных офисов виртуальными AI-центрами в будущем?

– Мы рассматриваем искусственный интеллект как инструмент поддержки, но не замены. Логистика остаётся бизнесом ответственности и доверия. Поэтому Logitrans развивает гибридную модель, в которой цифровые решения усиливают работу локальных команд, сохраняя при этом персональный подход и высокий уровень сервиса.

Развитие гибридной модели требует постоянных инвестиций в технологии и обучение персонала. Однако мы убеждены, что эти инвестиции оправданы, поскольку позволяют нам предоставлять клиентам лучший сервис, повышать эффективность нашей работы и оставаться конкурентоспособными на рынке. Logitrans продолжит внимательно следить за развитием технологий искусственного интеллекта и внедрять те решения, которые действительно приносят пользу нашим клиентам и сотрудникам.

– Как вы оцениваете потенциал «нового Шёлкового пути» через Кавказ и Центральную Азию?

– Этот маршрут обладает значительным стратегическим потенциалом и перспективами роста. Logitrans рассматривает его как одно из ключевых направлений развития международных логистических решений в среднесрочной перспективе.

– Как выглядит ваш идеальный коридор «Турция–Россия» будущего?

– Идеальный коридор – это сочетание современной инфраструктуры, прозрачного регулирования и высокого уровня сервиса. Logitrans готова инвестировать в развитие решений и партнёрств, которые уже сегодня формируют логистику будущего.

Беседовала Алина Волкова

«ЛИЦА БИЗНЕСА РОССИИ»

В Москве стартовал проект, формирующий портрет российского предпринимательства. Предпринимателей, строящих будущее нашей экономики, нужно знать в лицо!

В рамках новой инициативы стратегического альянса МСП «Национальный резерв» стартовал уникальный медиапроект «Лица бизнеса», в рамках которого самые яркие и заслуживающие признания предприниматели получают возможность стать лицами месяца. Эти бизнесмены – создатели рабочих мест, движущая сила экономики, люди, у которых есть история, заслуживающие уважения ценности и страсть к своему делу.

«Наша страна нуждается в предпринимателях, которые не боятся брать на себя ответственность, умеют сочетать профессионализм с человеческими ценностями. Именно такие люди – пример для подражания и источник вдохновения для миллионов. В рамках проекта “Лица месяца” мы приглашаем общество взглянуть на тех, кто создаёт реальные ценности и помогает стране двигаться вперёд. Потому что бизнес – это не только цифры и сделки, это люди, у которых есть лицо, душа и сердце», – прокомментировала инициатор проекта президент стратегического альянса МСП «Национальный резерв» (НАЦРЕЗЕРВ) Римма Вагапова.



На протяжении мая и июня в рамках проекта в публичном пространстве на медиафасадах Москвы и Подмосковья появились лица, которые ежедневно много трудятся, чтобы сделать свою компанию и свою страну лучше. Их истории – не про-

сто про бизнес, а про душу и лицо современной экономики. Эти предприниматели заслуженно вызывают уважение и восхищение, ведь именно благодаря им создаются рабочие места, развивается регион и строится будущее государства.

Мировые и российские бренды, дизайнеры, архитекторы, девелоперы и художники встречаются на масштабной площадке в «Крокус-Экспо», чтобы продемонстрировать новинки премиальных коллекций, обсудить тренды и задать вектор развития интерьерной моды.



ДАРЬЯ ЗОЛотоВА

ARTDOM – крупнейшая международная выставка мебели, интерьерных решений и искусства, которая ежегодно становится точкой притяжения для всех игроков индустрии дизайна.

Здесь заключаются партнёрства, создаются уникальные коллаборации и инсталляции, ведутся дискуссии о трендах в рамках насыщенной деловой программы и открываются новые имена.

В основе отбора участников – экспертная селекция и ориентация на оригиналь-

ный дизайн с идеей и ДНК бренда. При этом особое внимание выставка уделяет поддержке, продвижению и развитию российского дизайна и локальных компаний.

В экосистему ARTDOM входит интерьерный консердж-сервис полного сопровождения – от идеи до воплощения, включая подбор дизайнеров, мебели и брендов.

Объединяя культуру, дизайн и бизнес, ARTDOM задаёт новые стандарты и формирует будущее интерьерной индустрии.



ЛЮДМИЛА СЕКРИЙ

сооснователь компании
ООО СК «6 СОТОК»

Строительная компания «6 СОТОК» – это надёжный подрядчик по строительству дачных заборов из любых материалов и под задачи любой сложности. Работает с частными участками и объектами загородной недвижимости, обеспечивая качественный результат, аккуратное исполнение и понятный подход к организации работ.

В команде компании собраны специалисты с большим практическим опытом

в сфере ограждений. Выполняют работы на потоке, устанавливая в среднем 130–150 заборов ежемесячно, эффективно планируя процесс и соблюдая сроки на разных этапах – от выезда на объект до сдачи готовой конструкции.

«6 СОТОК» строит дачные заборы из различных материалов, по индивидуальным проектам. Вы можете подобрать решение под стиль участка, требования к приватности и функциональность, а специалисты компании, в свою очередь, подскажут оптимальный вариант и реализуют вашу задумку без лишней суеты.

«Мы работаем с профессиональной командой и устанавливаем 400–500 заборов ежемесячно, поэтому быстро планируем работы и соблюдаем сроки. Подскажем лучший вариант под ваш участок и аккуратно выполним монтаж от начала до сдачи, — отмечает Людмила Секрий.»

Опыт команды в строительстве заборов:

- высокая производительность (130–150 установок в месяц);
- работа с любыми материалами;
- возможность выполнения проектов любой сложности;
- ориентация на качество и соблюдение сроков.

Забор на даче – это безопасность, порядок и внешний вид участка. Строительная компания «6 СОТОК» строит дачные заборы из всех видов материалов и любой сложности.

«6 СОТОК» – надёжный забор «под ключ». Опыт, скорость, качество и индивидуальный подход. Обращайтесь в «6 СОТОК» – и вам сделают ограждение, которое будет служить и радовать долгие годы.



«Мы уверенно берёмся как за типовые ограждения, так и за проекты с особенностями участка: сложной геометрией, перепадами рельефа, необходимостью точной подгонки элементов и монтажом в условиях ограниченного пространства. Для нас важно, чтобы забор выглядел аккуратно и служил долго, сохраняя прочность и внешний вид.»



ВИКТОР САВЮК

Построил два «единорога»
и ещё ряд успешных бизнесов.

Основатель DENDY,
экс-президент AKADO
и CEO КОМКОР.

Инвестор:

10 лет,
23 инвестиции,
4 экзита.

Ментор:

13 лет,
4000 сессий,
1500 разборов.

*«Я веду блог “Бизнес на миллиард”. Он для основателей и управленцев,
которые хотят системно и кратко расти.*

*Пишу о том, что меня драйвит больше всего –
об операционном управлении:*

- как построить вовлечённую команду;
- поднять свой личный масштаб мышления;
- разогнать бизнес 3x–10x за счёт “операционки”.

Делюсь личным опытом, наработками и лайфхаками.

*А ещё я 40 лет в духовных практиках, поэтому часто пишу, как получать
удовольствие от работы.*

Подписывайтесь – и добро пожаловать!»



«Благодаря нашему подходу уже реализовано больше 100 проектов в премиальном сегменте: от ремонта квартир в новостройках до строительства загородных домов с гарантией на много лет вперёд».



ЯНА ВЕРОВА
основатель компании «Свои Стены»

Своя стройка, свои правила: Яна Верова – руководитель, который всегда на объекте

Она читает договоры так же внимательно, как чувствует людей. И, кажется, именно это сделало стройку её родной стихией.

В строительстве стереотипно привыкли видеть мужчин – индустрия не терпит слабых: ранние подъёмы, разговоры на повышенных тонах, пыль, запах краски и жёсткие правила, которые не всем удастся постичь. Но Яна Верова давно сломала этот стереотип. Когда-то она ночевала на стройке, а сегодня она – основательница и генеральный директор компании «Свои Стены».

Юрист и психолог по образованию – казалось бы, всё располагало к спокойной

офисной работе. Но однажды Яна заказала ремонт для себя, разобралась во всех деталях изнутри и больше не смогла остановиться. Сегодня за её плечами более 10 лет опыта и должность, которая обычно сводится к управлению из кабинета. Но она по-прежнему ведёт каждый проект сама – от первого разговора с клиентом до того дня, когда он переступает порог готового нового дома.

За эти годы «Свои Стены» выросли из небольшой бригады в команду свыше 50 человек. Многие работают здесь с самого начала, ведь мастера горят своим делом и относятся к работе так же, как и сама Яна.

А главное – Яна и её команда делают всё, чтобы стены действительно начали ощущаться своими.





ЛАНА ХАНДАБАК
эксклюзивный дистрибьютор
швейцарского бренда Dr. Shein в России

Сегодня Dr. Shein – один из немногих в России бренд гипоаллергенных средств женской гигиены из 100-процентного органического хлопка, выращенного без химических удобрений. В составе нет хлора, отдушек, синтетических впитывающих гелей. Продукция имеет международные сертификаты, получение которых требует строгого аудита производственной цепочки. Но главное: в ассортименте есть продукт, аналогов которому нет в России. Это спортивная линейка средств женской гигиены для плавания. Сейчас она выводится на российский рынок, и интерес со стороны профессионального

сообщества уже подтверждает: продукт будет востребован.

«Мы растём органически, без агрессивных рекламных бюджетов. Продукция Dr. Shein представлена в большинстве премиальных аптек Москвы, на ведущих маркетплейсах, в федеральном онлайн-гипермаркете косметики, парфюмерии и товаров для дома «Золотое Яблоко». Я сознательно отказалась от работы с крупными блогерами в пользу профессионального сообщества. С нами уже сотрудничают гинекологи, репродуктологи, онкогинекологи, эндокринологи, дерматологи. Их рекомендации формируют доверие к бренду на том уровне, который не способна дать ни одна рекламная интеграция. Мы начинаем заходить в клиники гинекологии, центры репродуктологии и эстетической медицины – туда, где формируется культура осознанного отношения к женскому здоровью. Мы первыми в России поставили вендинговый аппарат в большой премиальный фитнес-центр Москвы, визуально и технически адаптированный под Dr. Shein. После тестовой апробации будем готовы обсуждать сотрудничество по этому направлению.

Как эксклюзивный дистрибьютор бренда в России и странах бывшего СНГ я активно ищу партнёров в ключевых регионах: Санкт-Петербург, Краснодар, Новосибирск, Владивосток, Казань, Екатеринбург. Мне нужны не просто продавцы, а дистрибьюторы, готовые развивать премиальный продукт в своём регионе системно: выстраивать отношения с аптечными сетями, клиниками, медицинскими центрами, спортивной индустрией, формировать локальное экспертное сообщество вокруг бренда. Рынок к этому готов. Марка уже набирает узнаваемость, а наша задача – сделать так, чтобы ценность продукта говорила сама за себя. Те, кто однажды попробовал Dr. Shein, не возвращаются к масс-маркету. Это факт!» – утверждает Лана Хандабак.

«Я пришла в этот бизнес, имея за плечами 25 лет управленческого опыта в муниципальной службе и топ-менеджменте российских и международных компаний. Когда собственники фармацевтического бизнеса предложили мне взять на себя развитие швейцарского бренда средств женской гигиены в России, я увидела интересную возможность. Оборот российского рынка женской гигиены с 2019 по 2023 год вырос на 76%, с 75 до 132 млрд рублей. При этом премиум-сегмент оставался практически неосвоенным: после ухода европейских брендов образовалась ниша, которую масс-маркет не был способен закрыть ни по составу, ни по качеству».





МИХАИЛ ГЕЙКИН
сооснователь Торгового дома
«Надёжный Купец»

Торговый дом «Надёжный Купец» – производитель в международной торговле.

В условиях динамично развивающегося рынка международных поставок и активно растущей внешнеэкономической деятельности компания Торговый дом «Надёжный Купец» занимает одно из ведущих мест среди российских логистических операторов. Основанный более 20 лет назад, этот профессиональный партнёр предоставляет предприятиям широкий спектр услуг в области таможенного оформления, логистики, сертификации и финансового сопровождения внешнеэкономических сделок.

На сегодняшний день «Надёжный Купец» осуществляет ежегодный перевоз более 240 тысяч тонн грузов, что сопоставимо с перевозкой 12 000 фур, и обрабатывает около 12 000 таможенных деклараций, причём около 34 ежедневно. Компания занимает примерно 10% рынка импорта товаров из Китая в Россию, что свидетельствует о её значимой роли в логистической цепочке страны. Ежегодный оборот торго-

вого дома по базовым проектам достигает полумиллиарда долларов, а объём страховой ответственности превышает 40 млрд рублей, что примерно равно стоимости 100 элитных московских квартир.

Ключ к успеху компании – профессиональная команда опытных экспертов. Более 40 специалистов с уровнем квалификации не менее 5 лет обеспечивают надёжность, эффективность и качество оказываемых услуг. Компания постоянно внедряет современные цифровые инструменты: системы контроля документов, CRM, автоматизированные чек-листы и реестры позволяют ускорить процессы оформления, сократить вероятность ошибок и снизить задержки почти до 1%. В результате средний срок таможенного оформления – всего 2 часа, а эффективность и своевременность выполнения задач существенно повышаются.

Компания предлагает адаптированные решения, позволяющие значительно экономить ресурсы и повышать бизнес-эффективность. Вся деятельность строится на принципах прозрачности и честности, обеспечивая клиентам уверенность на каждом этапе работы.

«“Надёжный Купец” делает ставку на клиентоцентричность: более 70% клиентов возвращаются к нам снова! Это свидетельствует о доверии к нашему профессионализму и индивидуальному подходу».

КОМПАНИЯ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ ПОЛНЫЙ СПЕКТР УСЛУГ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ УСПЕШНОГО ВВОЗА И ВЫВОЗА ТОВАРОВ:

- таможенное оформление «под ключ» (декларирование, классификация товаров, расчёт пошлин, оформление документов);
- комплексные логистические решения по морю, железной дороге, автотранспорту и авиации;
- сертификацию и оформление разрешительных документов (соответствие ТР ТС/ЕАЭС, сертификаты происхождения, ГОСТ, ИСО, маркировка «Честный знак»);
- финансовое сопровождение – валютные операции, расчёты, страхование, финансирование закупок;
- контрактное обслуживание – выступление в роли официального импортёра, выкуп товара у производителя, заключение внешнеэкономических контрактов, организация логистики и таможенного оформления.



Многие бизнесы уже оценили преимущества сотрудничества с компанией. Так, дистрибьютор строительных материалов из Москвы отмечает сокращение сроков ввоза почти на 30%, а оптовый поставщик электроники из Санкт-Петербурга – полное доверие и прозрачность обслуживания.

Торговый дом «Надёжный Купец» – это не просто логистический оператор, а стратегический партнёр для компаний, веду-

щих внешнеэкономическую деятельность, – с отличной репутацией, командой профессионалов и постоянным внедрением инновационных решений. В условиях глобальных вызовов компания продолжает развиваться и совершенствоваться, помогая бизнесу достигать своих целей быстро, надёжно и эффективно.

Торговый дом «Надёжный Купец» – с ним ваш бизнес работает спокойно и предсказуемо!



ИРИНА СЫЧУГОВА
главный врач Ассоциации стоматологических клиник «ПрезиДЕНТ»

Ассоциация клиник «ПрезиДЕНТ» более 28 лет развивает современную стоматологию в Москве. Сегодня сеть объединяет 36 стоматологических клиник, 1 медицинский центр и 3 зуботехнические лаборатории, работающие по единым стандартам качества и сервиса.

За это время «ПрезиДЕНТ» вырос из сети клиник в устойчивую медицинскую систему, объединяющую врачебную экспертизу, цифровые технологии и участие в городской жизни. Во всех клиниках используются современные решения: 3D-диагностика, цифровые слепки и компьютерное моделирование ортопедических конструкций.

Итак, проект «Лица бизнеса России» успешно стартовал в Москве, став платформой для признания и вдохновения российских предпринимателей. В течение мая и июня в рамках этой инициативы отмечены предприниматели, которые своим трудом и ценностями формируют будущее экономики страны.

Важно отметить, что проект продолжит свою работу в июле и в августе, – в планах новые яркие истории бизнесменов, которые делают страну сильнее и богаче. А в сентябре запланирована масштабная пресс-конференция, на которой будут подведены итоги и обсуждены достижения представителей различных отраслей МСП. Этот форум станет отличной площадкой для обмена опытом и определения дальнейших перспектив развития малого и среднего бизнеса в России.

«Наша компания активно участвует в образовательных и социальных проектах Москвы, поддерживает инициативы в сфере профилактики и развития культуры здоровья.

Для ассоциации важно не только развитие медицинского бизнеса, но и формирование понятных стандартов качества, профессиональной среды и долгосрочного доверия пациентов.

Именно такой подход позволяет компании сохранять устойчивое развитие и оставаться одной из крупнейших стоматологических сетей столицы».



ИРИНА АРТЕМЬЕВА: как российская разработка советской научной школы создаёт новый рынок коллагена

«Когда мы начинали работать с коллагеном, рынок выглядел совершенно иначе. Сегодня коллаген – один из самых быстрорастущих сегментов мировой индустрии здоровья и красоты. По данным Grand View Research, глобальный рынок коллагеновых добавок продолжает расти двузначными темпами. Но ещё несколько лет назад большинство вариантов представляли собой стандартные сухие формы без серьёзной научной дифференциации, – рассказывает Ирина Артемьева, основатель и владелец группы компаний «ПЕРВЫЙ ЖИВОЙ КОЛЛАГЕН», обладатель золотой медали «РОСБИОТЕХ» за разработку инновационных продуктов, эксперт индустрии красоты, бизнес-тренер и ведущая программы «Живой разговор». – Ещё тогда меня интересовал вопрос: можно ли создать продукт, который будет не просто источником белка, а технологией восстановления соединительных тканей и выработки собственного коллагена? Так появился ПЕРВЫЙ ЖИВОЙ КОЛЛАГЕН».

От советской научной школы к современной биотехнологии. В основе нашего продукта лежат разработки отечественной научной школы, которые изначально создавались в Институте птицы как ранозаживляющая технология для задач госпитальной медицины, а моя семья участвовала в финансировании данной разработки. Ещё в 1990-х годах технологии коллагеновых гидролизатов применялись для задач ожоговых центров, хирургии и восстановления пациентов после тяжёлых операций.

В ходе 20 лет клинических испытаний технология была усовершенствована. Мы сохранили эту научную базу и адаптировали её под современный рынок превентивной медицины и нутрициологии.

Ключевая особенность нашей технологии – отсутствие критически высоких температур при производстве. Большинство сухих форм коллагена на рынке проходят жёсткую термическую обработку, при которой структура белка разрушается, и в результате остаётся просто белковая масса.

Мы пошли по другому пути. «ПЕРВЫЙ ЖИВОЙ КОЛЛАГЕН» производится по уникальной щадящей низкотемпературной технологии гидролиза и экстракции, благодаря чему сохраняются естественная структура пептидов и высокая биодоступность продукта, а значит, и максимальная эффективность.



Именно поэтому мы используем термин «живой коллаген». Организм воспринимает такие пептиды как структурно родственные собственным тканям. Клетки соединительной ткани распознают их и начинают активнее синтезировать собственный коллаген.

Почему мы выбрали коллаген из птицы. Мы сознательно сделали ставку на коллагеносодержащее сырьё птицы. Это решение было не маркетинговым, а технологическим.

Куриное сырьё позволяет одновременно получать коллаген I, II и III типов из одного источника. Для рынка это редкое решение. Именно эти три типа формируют до 90% всего коллагена в организме человека: кожа, суставы, связки, сосуды, мышцы, внутренние органы.

Дополнительно технология позволяет сохранять природный эластин, широкий аминокислотный профиль и мультиразмерные белковые фракции от 20 до 270 кДа.

По сути, мы создаём многокомпонентный коллагеновый комплекс, а не моноформулу для одной задачи.

Наука вместо маркетинговых обещаний. Для меня принципиально важно, чтобы продукт имел не только коммерческий потенциал, но и серьёзную доказательную базу.

Сегодня эффективность ПЕРВОГО ЖИВОГО КОЛЛАГЕНА подтверждена 11 клиническими исследованиями и наблюдениями, проведёнными на базе ведущих медицинских и научных центров России, включая Первый МГМУ им. И.М. Сеченова, РНИМУ им. Н.И. Пирогова и ФИЦ пищевых систем им. В.М. Горбатова РАН. В исследованиях принимали участие ведущие российские профессора, доктора медицинских наук и специалисты в области регенеративной медицины, дерматологии, эндокринологии, спортивной медицины и нутрициологии.

Уже через 21 день приёма фиксировалось: +37% к синтезу собственного коллагена; –29% к его разрушению.

Клинические данные показали снижение боли и повышение стабильности суставов у спортсменов и пациентов с остеоартрозом, ускорение восстановления после ортопедических операций, улучшение показателей углеводного обмена и снижение инсулинорезистентности, а также выраженный эффект в поддержке женского здоровья в период менопаузы. Отдельные исследования *in vitro* подтвердили способность продукта активировать фибробласты, стимулировать регенерацию тканей и защищать клетки эпителия кишечника, что формирует для продукта уникальную доказательную платформу на российском рынке коллагеносодержащих продуктов.

Особенно важным для нас стало исследование микробиоты кожи, которое констатировало увеличение толщины дермы на 12,5%, повышение гидратации кожи на 11,6%. Фактически это первое исследование такого рода для коллагеновых гидролизатов.

Биотехнологии как часть новой экономики. Сегодня мы работаем на стыке нескольких быстрорастущих рынков: технологии красоты, функционального и спортивного питания, нутрициологии и превентивной медицины.

Компания является резидентом «Сколково», что даёт нам доступ к современной инновационной инфраструктуре и постоянному взаимодействию с научным сообществом. У нас собственное производство, которое соответствует всем международным стандартам качества, включая ISO и ХАССП.

Но для меня особенно важно другое: мы развиваем российскую технологию глубокой переработки сырья и создаём продукт с высокой добавленной стоимостью внутри страны.

Следующий этап нашего развития – масштабирование производства и развитие новых форм продукта, включая капсульные и лиофилизованные решения, адаптированные под e-commerce и экспортные рынки.

Сегодня рынок требует не просто красивой упаковки, но и доказанной эффективности, глубокой научной базы и собственной технологии. Именно это становится главным конкурентным преимуществом российских биотехкомпаний нового поколения.

Я убеждена, что будущее российского health-tech – за продуктами, где сочетаются наука, биотехнологии, доказательная медицина и собственная технологическая экспертиза. Именно такие проекты способны формировать новую конкурентоспособную биоэкономику России.



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



Прокачай
ЛОГИСТИКУ!

MasterTMS это:



Снижение затрат до 9-21%
на каждой отгрузке



Формирование собственной сети
лояльных перевозчиков



Прозрачность процесса выбора
перевозчика и определения цены
перевозки



Оптимизация отгрузок и мониторинг
с использованием AI



Цифровизация отношений в цепи
поставок на основе лучших
отраслевых практик



+7 499 110 85 58

MasterTMS

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

Получить доступ
к пробной версии



master-tms.ru