

XI ВОСТОЧНЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ
1-4 СЕНТЯБРЯ 2026 ГОДА

АНДРЕЙ ЗЕЛИНСКИЙ,
PONTIS EXPEDITION:

**«ЛОГИСТИКА —
КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР
УСТОЙЧИВОСТИ
ЭКОНОМИКИ»**

ВЭД БЕЗ ГРАНИЦ

Внеэкономическая деятельность «под ключ»

Полный комплекс услуг

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



Запланируйте встречу с персональным экспертом по ВЭД!

8 800 250 40 50

ibam.ru

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

Реклама.

6+



БАНК МБА-МОСКВА

RBG

www.rbgmedia.ru

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

12+

Учредитель и издатель:

ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»

при поддержке ТПП РФ

Главный редактор:

Мария Сергеевна Суворовская

Редактор номера:

Александра Убоженко

Дизайн/вёрстка:

Александр Лобов

Дирекция развития и PR:

Кира Кузмина, Анна Кичина

Фото: **Андрей Волков, Роман Новиков,**

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

<https://forumvostok.ru>, <https://photo.roscongress.ru>

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

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

Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА»,

публикуются на правах рекламы. Мнение

авторов не обязательно должно совпадать с

мнением редакции. Перепечатка материалов и их

использование в любой форме допускается только

с разрешения редакции издания RBG.

Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Адрес редакции и издателя: **143966,**

Московская область, г. Реутов, ул. Победы,

д. 2, пом. 1, комн. 23

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

Тел.: **+7 (495) 528-17-35**

Издатель: ООО «Бизнес-Диалог Медиа»

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору

в сфере связи, информационных технологий и

массовых коммуникаций. Регистрационный номер

средства массовой информации ПИ № ФС77-70487

от 25 июля 2017.

RBG № 38/371 август 2026

Подписано в печать: **20.08.2026**

Дата выхода в свет: **26.08.2026**

Тираж: **15 000. Цена свободная.**

RBG

www.rbgmedia.ru

Business publication about development, industries, prospects, business personalities in Russia and abroad. 12+

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC

with the support of the CCI of Russia

The editor-in-chief:

Maria Suvorovskaya

Managing Editor:

Aleksandra Ubozhenko

Designer:

Alexandr Lobov

Directorate for Development and PR:

Kira Kuzmina, Anna Kichina

Photo:

Andrey Volkov, Roman Novikov,

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

<https://forumvostok.ru>, <https://photo.roscongress.ru>

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC,

Moscow, ul. Elektrozavodskaya, 20, building 3.

Materials marked R or "ADVERTISING" are published

as advertising. The opinion of the authors does

not necessarily coincide with the editorial opinion.

Reprinting of materials and their use in any form is

allowed only with the permission of the editorial office

of the publication RBG.

Materials are not reviewed and returned.

Address of the founder and publisher:

23-1-2 ul. Pobedi, Reutov,

the Moscow region, 143966

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

Тел.: **+7 (495) 528-17-35**

Publisher: Business-Dialog Media LLC

Registered by the Federal Service for Supervision of

Communications, Information Technology, and Mass

Media. Media registration number PI # FS77-70487

from July 25, 2017.

RBG № 38/371 August 2026

Signed to the press: **20.08.2026**

Date of issue: **26.08.2026**

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

СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНО

- 6** **ЮРИЙ ТРУТНЕВ ДОЛОЖИЛ ПРЕЗИДЕНТУ О СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА**
- 7** **КРДВ И СОЮЗ КИТАЙСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ В РОССИИ ДОГОВОРИЛИСЬ О РАСШИРЕНИИ СОТРУДНИЧЕСТВА НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ**
- 8** **РОССИЯ И КИТАЙ НАМЕТИЛИ ВЕКТОРЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КООПЕРАЦИИ В РАМКАХ ВЫЕЗДНОЙ СЕССИИ ВЭФ В ПЕКИНЕ**
- 9** **ПЕРСПЕКТИВЫ ФОРМИРОВАНИЯ НИЗКОВЫСОТНОЙ ЭКОНОМИКИ В РОССИИ И ЭКСПОРТ РОССИЙСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ ОБСУДЯТ НА ВЭФ-2026**

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

- 10** **АНДРЕЙ ЗЕЛИНСКИЙ, PONTIS EXPEDITION: «ЛОГИСТИКА – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСТОЙЧИВОСТИ ЭКОНОМИКИ»**

БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

- 16** **АЛЕКСАНДР ХАНКЕЕВ, «РИВЕР ГРУП»: «Я ГОТОВ СТАТЬ ГОЛОСОМ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА»**
- 20** **«ЯРМАШХОЛДИНГ». «ПОТОЛОК» ОДНОГО ЗАВОДА: КАК КООПЕРАЦИЯ СПОСОБНА МЕНЯТЬ МАСШТАБ ПРОИЗВОДСТВА**
- 24** **ВСЁ В ОДНОЙ ЭКОСИСТЕМЕ. НОВОЕ РЕВОЛЮЦИОННОЕ IT-РЕШЕНИЕ С ПРИМЕНЕНИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА РЕШАЕТ ВОПРОСЫ В ОБЛАСТИ ПРАВА И НЕ ОШИБАЕТСЯ**
- 30** **LOGITRANS: МОДУЛЬНОСТЬ ПРОТИВ ТУРБУЛЕНТНОСТИ**
- 34** **АННА КРУГЛОВА, «ОРЛАНДИС»: «САМОЕ ВАЖНОЕ – ЭТО ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ В СОЧЕТАНИИ С ПРОФЕССИОНАЛИЗМОМ»**
- 38** **ОЛЕГ ДМИТРИЕВ, «РУСЬ-ТУРБО»: «МЫ ДОБИВАЕМСЯ УСПЕХА БЛАГОДАРЯ СВОЕЙ ФИЛОСОФИИ ОБРАТНОГО ИНЖИНИРИНГА»**
- 42** **АРТЁМ ПЕТРУХИН: «СЕГОДНЯ КЛИЕНТ ПОКУПАЕТ НЕ ПЛОЩАДЬ, А ЭКОСИСТЕМУ»**



RBG



ЮРИЙ ТРУТНЕВ,

заместитель председателя Правительства Российской Федерации – полномочный представитель Президента Российской Федерации в Дальневосточном федеральном округе, председатель Организационного комитета по подготовке и проведению ВЭФ

«По целому ряду показателей Дальний Восток опережает среднероссийскую динамику: темпы роста инвестиций в основной капитал с 2014 года выросли в 2 раза, обогнав среднероссийский показатель в 1,5 раза. Промышленное производство увеличилось в 1,3 раза. Ежегодный объем добычи полезных ископаемых увеличился в 1,4 раза, ввода жилья – в 1,5 раза, объем строительства – в 2,3 раза. Увеличение предложения на рынке жилья сказалось на стоимости квадратного метра. Впервые в апреле 2024 г. цена на метр на Дальнем Востоке сравнялась со среднероссийской, а сейчас она на 21% ниже. В проекты с государственной поддержкой на Дальнем Востоке фактически вложено 5,6 трлн рублей. В эксплуатацию введено более тысячи предприятий. Такая динамика развития региона стала результатом комплексной работы, большую роль в которой играет Восточный экономический форум».



**АЛЕКСЕЙ
ЧЕКУНКОВ,**

*министр по развитию Дальнего
Востока и Арктики*

«Деловая программа форума будет построена вокруг трёх ключевых и взаимосвязанных тем. Первая – это технологии. Происходят значимые технологические изменения, важно как можно больше учитывать таких изменений и лидировать в них. Вторая тема – международное сотрудничество. Мы видим, что складывается новый мир, формируются новые геополитические реалии. Россия занимает важнейшую роль во многих глобальных процессах, поэтому на ВЭФ будем обсуждать новую архитектуру мира. Третья тема, во имя чего мы задействуем технологии и развиваем международное сотрудничество, – это качество жизни людей. ВЭФ служит тому, чтобы искать формулу счастливой жизни на Дальнем Востоке».



АНТОН КОБЯКОВ,
*советник Президента Российской
Федерации, ответственный
секретарь Организационного
комитета по подготовке и
проведению ВЭФ*

«Восточный экономический форум стал главной площадкой координации развития региона и привлечения инвестиций, где формируются управленческие решения и механизмы, которые затем воплощаются в конкретные проекты – от территорий опережающего развития и мастер-планов городов до новых предприятий, инфраструктуры и социальных объектов. Развитие Дальнего Востока определено Президентом России национальным приоритетом, и последние 10 лет форум способствует достижению высоких показателей развития макрорегиона».

22-24
ОКТАБРЯ
2026

EXPOFORUM



РОССИЙСКИЙ
ПРОМЫШЛЕННИК
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ-ВЫСТАВКА

СООРГАНИЗАТОРЫ



Минпромторг
России



30-й МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ-ВЫСТАВКА «РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННИК»

С 22 по 24 октября 2026 года Санкт-Петербург соберёт лидеров отечественной промышленности на 30-м юбилейном Международном форуме-выставке «Российский промышленник». Мероприятие пройдёт в конгрессно-выставочном центре «Экспофорум» и вновь станет одной из ключевых федеральных площадок для обсуждения приоритетов развития национальной промышленности, демонстрации прорывных разработок и оборудования, определения векторов роста в стратегически значимых отраслях промышленного комплекса.

Форум-выставка в этом году проходит под девизом «Объединяя лидеров во благо России». Соорганизаторами проекта выступают Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), Министерство промышленности и торговли Российской Федерации (Минпромторг России) и Правительство Санкт-Петербурга, оператором – компания «ЭкспоФорум-Интернэшнл».

В 2026 году в ходе Форума-выставки пройдут 150 мероприятий: тематические заседания, презентации, круглые столы и экспозиции по ключевым направлениям развития промышленного комплекса.

В рамках **ОФИЦИАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ** состоится церемония открытия, обход экспозиций официальными делегациями, пленарное заседание. Впервые будет организовано заседание Координационного совета по промышленности Минпромторга России совместно с Федеральным советом Российского союза промышленников и предпринимателей. Заседание возглавят министр промышленности и торговли Российской Федерации Антон Алиханов и президент РСПП Александр Шохин, а его участниками станут представители всех регионов страны.

ДЕЛОВАЯ ПРОГРАММА проекта объединит конференции, семинары, бизнес-завтраки, в том числе мероприятия правительства Санкт-Петербурга, комитетов и комиссий РСПП, отраслевых объединений и региональных делегаций, международные мероприятия, связанные с развитием экспорта и импорта. Тематические направления работы – «Технологическое лидерство», «Межотраслевое сотрудничество», «Кадровый потенциал», «Санкт-Петербург – промышленная столица», «Международное сотрудничество и экспорт».

Ожидается проведение совместного промышленного завтрака Минпромторга России и Комитета по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга. Будут работать Биржа деловых контактов, Центр деловых контактов, Центр закупок и конкурентных переговоров, Биржа субконтрактинга и аутсорсинга. Запланирована серия церемоний по подписанию партнёрских соглашений.

ЭКСПОЗИЦИЯ ФОРУМА-ВЫСТАВКИ развернётся на 14 000 м², представит промышленный потенциал и достижения ведущих предприятий России. Направления выставочной программы – «Промышленность и предпринимательство» с экспозицией РСПП; «Достижения промышленности и смежных отраслей» с экспозицией Минпромторга России, региональных фондов развития промышленности, компаний и предприятий; Корпоративная выставочная экспозиция «Газпром – территория технологического лидерства» при поддержке ПАО «Газпром»;

«Ассоциации и объединения промышленного развития» и их коллективные экспозиции; «Промышленность Санкт-Петербурга» с экспозицией компаний, предприятий, правительства Санкт-Петербурга; «Промышленная карта России и мира» с экспозицией регионов России, коллективной экспозицией Республики Беларусь и дружественных стран.

Участниками выставочной программы станут 300 компаний, всего запланировано 16 региональных коллективных экспозиций.

В рамках **ПРОГРАММЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ТУРИЗМА** будут организованы экскурсии на предприятия Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Представители регионов России и других стран примут участие в презентациях и переговорах.

КУЛЬТУРНАЯ ПРОГРАММА включит вечерние приёмы, посещение театров и музеев города.

В ходе **КОНКУРСНОЙ ПРОГРАММЫ** состоятся церемонии награждения победителей тематических и профильных конкурсов.

Важной частью Форума-выставки «Российский промышленник» станут **ПАРТНЁРСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ И ПРОЕКТЫ**. В программе – Бизнес-форум «БРИКС+», Форум Ассоциации производителей вездеходной техники, Конгресс РСБИ «Защита гражданских объектов от ударов беспилотных систем и коммерческая эксплуатация БАС», Форум Ассоциации экспортёров и импортёров.

Одновременно в эти даты проходят мероприятия Комитета по науке и высшей школе: Санкт-Петербургский международный научно-образовательный салон и конгресс «Профессиональное образование, наука и инновации в XXI веке» с участием ведущих образовательных учреждений, школьников, аспирантов, учёных, экспертов-практиков.

География события впечатляет: ожидается, что Форум-выставку «Российский промышленник» посетят 16 000 гостей из 20 стран мира и 80 регионов России, в том числе 4500 участников деловой программы. Освещать работу Форума-выставки будут более 350 журналистов из 200 изданий.

30-й Международный форум-выставка «Российский промышленник» станет важной площадкой для диалога руководителей крупнейших предприятий, представителей органов власти, технологических компаний, финансовых институтов, научного сообщества, малого и среднего бизнеса, международных партнёров. Участники смогут обсудить вопросы модернизации производства, внедрения инноваций, подготовки кадров, импортозамещения, повышения глобальной конкурентоспособности, а также смогут обменяться лучшими практиками работы, найти партнёров, поставщиков и инвесторов.

МЕСТО ВСТРЕЧИ ЛИДЕРОВ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

EXPOFORUM

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ | КВЦ «ЭКСПОФОРУМ»
PROMEXPO.EXPOFORUM.RU

ЮРИЙ ТРУТНЕВ ДОЛОЖИЛ ПРЕЗИДЕНТУ О СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА



но-технологического центра на острове Русский во Владивостоке, подготовка к XI Восточному экономическому форуму, вклад региона в проведение СВО.

Юрий Трутнев сообщил, что начата подготовка к 11-му Восточному экономическому форуму. Предыдущий форум в 2025 году принёс более 6 трлн рублей инвестиций, было подписано свыше 300 соглашений с участием 75 стран. На 2026 год запланировано 380 соглашений с общим объёмом инвестиций 6,5 трлн рублей.

Продолжается реализация мастер-планов 25 дальневосточных городов. Общая стоимость проектов оценивается в 3,6 трлн рублей. Уже введено в эксплуатацию 233 объекта, ещё 384 объекта находятся в работе. Среди завершённых проектов – аэропорты в Улан-Удэ, Магадане, Елизове и Благовещенске, кампус «СахалинТех», школы и детские сады, поликлиники во Владивостоке и Улан-Удэ, а также парковые зоны в Магадане, Тынде и Якутске.

Отдельное внимание было уделено строительству инновационного научно-технологического центра на острове Русский. Сейчас в центре зарегистрировано 16 резидентов, работающих в сферах биотехнологий, биомедицины и фармацевтики.

Также на встрече обсуждались вопросы поддержки специальной военной операции. В рамках ТОР «Патриотическая» в зону СВО поставлено более 600 тыс. изделий. 3,6 тыс. государственных и муниципальных служащих, работников Минвостокразвития и полномочного представительства Президента прошли школу боевых действий.

Президент России Владимир Путин провёл в Кремле встречу с вице-премьером – полномочным представителем Президента в ДФО Юрием Трутневым.

Вице-премьер – полномочный представитель Президента в Дальневосточном федеральном округе отметил высокий уровень инвестиций в регион и рост темпов промышленного производства, достигнутые в том числе благодаря действующему в ДФО преференциальному режиму для бизнеса.

Перевыполнены плановые показатели по привлечению инвестиций. При ориентире в 5,8 трлн рублей фактический объём инвестиций на текущий момент составляет

6,5 трлн рублей. «Владимир Владимирович, вы поставили перед нами задачу к 2030 году достичь уровня привлечения инвестиций 12 трлн рублей. Хочу вам доложить, что эта задача выполняется. В этом году мы должны были в данный период выйти на уровень 5,8 трлн <...> сейчас у нас 6,5», – доложил Трутнев.

Отдельно обсуждалась реализация ряда инфраструктурных проектов в дальневосточных городах, строительство науч-



КРДВ И СОЮЗ КИТАЙСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ В РОССИИ ДОГОВОРИЛИСЬ О РАСШИРЕНИИ СОТРУДНИЧЕСТВА НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ

Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики (государственный институт развития, подведомственный Минвостокразвития России) и Союз китайских предпринимателей в России на полях выездной сессии XI Восточного экономического форума в Пекине подписали соглашение о стратегическом взаимодействии. Документ направлен на ускоренный запуск новых совместных инвестиционных проектов на территориях Дальнего Востока и Арктической зоны РФ. Стороны намерены создать стабильную и прозрачную бизнес-среду двух стран.



Ключевыми направлениями совместной работы станут обмен аналитической информацией о перспективных нишах для инвестиций, содействие в поиске надёжных партнёров для реализации конкретных проектов, а также экспертная поддержка при организации деловых миссий, форумов и круглых столов. Особый акцент сделан на выстраивании прямого диалога между руководством КРДВ и китайским бизнес-сообществом для оперативной проработки запросов инвесторов.

«Подписание соглашения – это практическое продолжение совместного заявления Президента России и председателя КНР о дальнейшем укреплении партнёрства и углублении российско-китайских отношений. На Дальнем Востоке для китайского бизнеса открываются большие перспективы в разных отраслях и сферах

– от логистики и высоких технологий до сельского хозяйства и рекреации. Мы видим встречный интерес со стороны китайских партнёров и планируем наращивать объёмы взаимодействия, создавая условия в рамках лучших в России преференциальных режимов, созданных на Дальнем Востоке и в Арктике», – подчеркнул на подписании заместитель генерального директора КРДВ по привлечению инвестиций Кирилл Каменев.

В свою очередь, Союз китайских предпринимателей окажет экспертное и информационное содействие российским институтам развития. Организация будет предоставлять справочно-аналитические данные, помогать в выстраивании взаимовыгодного инвестиционного сотрудничества России и Китая с акцентом на запросы и потребности китайских инвесторов.

«Подписанное соглашение свяжет конкретные запросы китайских компаний с инвестиционными возможностями российских регионов. Мы нацелены на то, чтобы совместные проекты в промышленности, логистике и высоких технологиях реализовывались быстрее и эффективнее. Уверен, что наше партнёрство придаст мощный импульс практическому сотрудничеству двух стран», – подчеркнул председатель Союза китайских предпринимателей в России Чжоу Лицзюнь.

Соглашение предусматривает регулярные консультации по совершенствованию условий ведения бизнеса. Стороны выразили уверенность, что объединение усилий позволит вывести двустороннее инвестиционное взаимодействие на качественно новый уровень, способствуя укреплению экономической безопасности и благосостояния.

РОССИЯ И КИТАЙ НАМЕТИЛИ ВЕКТОРЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КООПЕРАЦИИ В РАМКАХ ВЫЕЗДНОЙ СЕССИИ ВЭФ В ПЕКИНЕ

Масштабную промышленную и технологическую кооперацию обсудили представители бизнеса России и Китая на выездной сессии XI Восточного экономического форума «Сотрудничество Дальнего Востока Российской Федерации и провинций Китайской Народной Республики». Мероприятие состоялось в Пекине и стало ключевой площадкой для прямого диалога между бизнесом двух стран.



Организаторами сессии выступили Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики, Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики (КРДВ) и НКО «Союз китайских предпринимателей в России». Организатор Восточного экономического форума – Фонд Росконгресс при поддержке Правительства Российской Федерации.

Центральными вопросами повестки стали поддержка иностранного бизнеса и совместные проекты, в том числе высокотехнологичные, с российскими компаниями на территории Дальнего Востока России. Участники рассмотрели конкретные меры поддержки китайских инвесторов, которые ведут или планируют вести свою деятельность на востоке России. Акцент был сделан на Международной территории опережающего развития (МТОР), её особенностях и законодательном регулировании, а также на перспективах продвижения продукции под брендом «Сделано в ТОР СПВ Дальний Восток».

Заместитель генерального директора КРДВ по привлечению инвестиций Кирилл Каменев отметил, что цель международной ТОР, которая была запущена по решению Президента России, – стимулирование ускоренного создания производств на территории Дальневосточного федерального округа и привлечения иностранных инвестиций в приоритетные для страны отрасли.

«Условия для резидентов международной территории опережающего развития на Дальнем Востоке России уникальны. Иностранный инвестор может рассчитывать на нулевую ставку по налогам на прибыль, имущество в течение 10 лет, стабилизационную оговорку на этот же срок и другие преференции. Кроме того, иностранного инвестора поддержит ВЭБ.РФ субсидированными кредитами и поручительством, а КРДВ сопровождает в режиме единого окна, снимая все возникающие вопросы и обеспечивая прямое сопровождение бизнеса для наших китайских коллег. На сегодня количество проектов с

господдержкой, в том числе реализуемых резидентами преференциальных режимов по соглашениям с КРДВ, почти достигло 4 000. Обязательства инвесторов по этим проектам превысили 15,4 трлн руб., из которых вложено 7 трлн 300 млрд руб. Из них 1 трлн – с иностранным участием», – подчеркнул Кирилл Каменев.

Также представитель Корпорации представил ряд инвестиционно-привлекательных проектов Дальнего Востока для российско-китайской кооперации в сфере рекреации, логистики и промышленности.

Стороны обсудили конкретные шаги по созданию бесшовной трансграничной логистики, способной обеспечить растущий товарооборот. Ключевым треком стало совместное освоение острова Большой Уссурийский, который, как было отмечено в ходе сессии, должен превратиться в мощный логистический хаб. Диалог также охватил совместные проекты в сферах искусственного интеллекта, электронной коммерции и зелёной экономики.

Важность Восточного экономического форума как ключевого международного мероприятия для создания и укрепления связей между российским и мировым инвестиционным сообществом, а также роль выездных площадок в этом процессе отметил первый заместитель генерального директора Фонда Росконгресс, директор Восточного экономического форума Игорь Павлов. Он подчеркнул, что на полях ВЭФ проводится всесторонняя экспертная оценка экономического потенциала российского Дальнего Востока и возможностей сотрудничества с зарубежными странами.

«Форум создаёт условия для выработки практических решений и запуска крупных совместных проектов в различных сферах. Китай традиционно имеет широкое представительство на ВЭФ, а участие китайского бизнеса в форуме неизменно отличается высокой деловой активностью и практической результативностью. Формат выездных площадок позволяет поддерживать этот диалог на постоянной основе, расширять круг партнёров и совместно формировать

повестку будущих встреч на Восточном экономическом форуме», – отметил Игорь Павлов.

Китайская сторона подтвердила, что видит перспективы для совместных инвестиционных проектов с российским бизнесом и надеется на их воплощение.

«С января по июнь 2026 года товарооборот между странами вырос на 25% и достиг 135 млрд долларов. Основываясь на этой цифре, могу предположить, что товарооборот в 2026 году превысит цифры прошлого года. Мы видим, что растёт количество китайских предприятий на Дальнем Востоке. Доход от операционной деятельности таких предприятий тоже растёт. ВЭФ стал ключевой платформой для взаимодействия китайского и российского бизнеса. Уверен, что наше сотрудничество будет только развиваться и совместных проектов будет ещё больше», – отметил председатель Союза китайских предпринимателей в России Чжоу Лицунь.

Чжоу Лицунь подчеркнул, что выездная сессия Восточного экономического форума очень важна для продвижения и повышения узнаваемости самого мероприятия. С 2015 года ВЭФ – важная площадка для развития экономических связей России со странами АТР, развития сотрудничества с Китаем. Сегодня ВЭФ – ключевая площадка, где китайский бизнес встречается с российским рынком и его представителями, находя новые возможности для развития. Чжоу Лицунь подчеркнул, что мероприятие, организованное Союзом китайских предпринимателей в России, КРДВ, Минвостокразвития России и Фондом Росконгресс будет способствовать привлечению ещё большего числа участников во Владивосток в сентябре 2026 года.

Мероприятие объединило более 200 представителей федеральных и региональных органов власти, бизнеса и ведущих экспертов. Важнейшим практическим итогом серии В2В-переговоров стали предварительные договорённости между российскими и китайскими компаниями о запуске новых кооперационных проектов.

В Москве состоялась встреча советника Президента России, ответственного секретаря Организационного комитета Восточного экономического форума Антона Кобякова и генерального директора АО «ГЛОНАСС» Алексея Райкевича. Стороны обсудили совместную работу в вопросах ускорения высокотехнологичного экспорта, взаимодействия в рамках исполнения поручений Президента Российской Федерации по внедрению беспилотного транспорта в интересах развития экономики, формирования технологического суверенитета России.



ПЕРСПЕКТИВЫ ФОРМИРОВАНИЯ НИЗКОВЫСОТНОЙ ЭКОНОМИКИ В РОССИИ И ЭКСПОРТ РОССИЙСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ ОБСУДЯТ НА ВЭФ-2026

«Восточный экономический форум станет стартовой площадкой для запуска низковысотной экономики в России – одного из ключевых технологических приоритетов и инструментов достижения масштабных экономических эффектов за счёт внедрения автономного транспорта на горизонте до 2035 года. Проект формируется с учётом лучших мировых практик и на основе уникальных российских разработок и реализованных в нашей стране цифровых решений. На одной площадке

мы объединим всех участников рынка беспилотного транспорта, мировых экспертов, что внесёт вклад в ускорение перехода от экспериментов к промышленной эксплуатации беспилотного транспорта, который активно внедряется на Дальнем Востоке и готовится к масштабированию на всю Россию, обладает высоким экспортным потенциалом», – подчеркнул Антон Кобяков.

Тема развития гражданской беспилотной авиации и внедрения автономного транспорта во всех средах – одна из клю-

чевых в деловой программе ВЭФ-2026, обсуждение состоится на специальной сессии «С Дальнего Востока на всю страну: запуск низковысотной экономики в России».

На встрече также обсуждались возможности экспорта продуктов АО «ГЛОНАСС» на рынках стран БРИКС, АСЕАН и Африки.

«Россия первой в мире запустила систему аварийного оповещения на транспорте в масштабах всей страны – «ЭРА-ГЛОНАСС», которая сегодня спасает тысячи людей ежегодно, вносит вклад в достижения национальных целей развития на период 2030–2036 годов в части снижения смертности при ДТП. На основе этой платформы по поручению Президента России мы внедряем единую систему идентификации беспилотного транспорта, которая становится цифровым ядром экономически эффективной экосистемы автономной логистики. На основе отечественных технологий навигации, связи мы разрабатываем и внедряем беспилотную технику, которая трансформирует, в частности, агропромышленный комплекс и дорожное строительство. Такие «коробочные» и комплексные решения обладают высоким спросом на рынках дружественных стран. Такие ведущие форумы, как ВЭФ и Россия–Африка, необходимы нам для развития высокотехнологичного экспорта», – отметил Алексей Райкевич.



Андрей Зелинский,
Pontis Expedition:
«ЛОГИСТИКА –
КЛЮЧЕВОЙ
ФАКТОР
УСТОЙЧИВОСТИ
ЭКОНОМИКИ»



Рынок международной логистики в условиях современных экономических вызовов становится всё более сложным и динамичным. В этом контексте интересен опыт компании Pontis Expedition, которая, несмотря на свою молодость, успешно помогает осуществлять импортные поставки российскому бизнесу. Генеральный директор и основатель компании Андрей Зелинский в интервью нашему изданию рассказал, как системность и комплексный подход формируют конкурентоспособность логистического игрока, позволяя компании становиться надёжным партнёром, и как в условиях высокой волатильности успешно конкурировать за доверие клиентов.

– Андрей Владимирович, в этом году исполнилось 15 лет, как вы работаете в сфере международной логистики. Весь ваш профессиональный опыт связан именно с этой отраслью. Чем вас привлекала эта сфера?

– Да, в 2026 году я отмечаю своеобразный профессиональный юбилей. Моё решение связать свою деятельность с логистикой было полностью осознанным. Ещё в начале 2010-х годов я ощутил профессиональное призвание и желание работать в международных перевозках. Поступил в Российский университет транспорта, который окончил по специальности таможенное дело, проходил практику в таможнях, однако понял, что хочу работать с более широким спектром задач. После университета работал как в российских, так и в крупных международных экспедиторских компаниях, занимая позиции от логиста до коммерческого директора.

Я убеждён, что логистика – это не только важная составляющая бизнеса для отдельных компаний, но и системообразующая отрасль для государства. Эффективная



организация перевозок и своевременная доставка грузов – ключевой фактор устойчивости экономики, основа бесперебойной работы всех её отраслей, её сердце.

Например, клиентами Pontis Expedition являются производители медицинского и высокоточного оборудования, предприятия нефтеперерабатывающей и газоперерабатывающей промышленности, поставщики товаров народного потребления. Без их продукции немыслима наша повседневная жизнь, невозможна работа предприятий.

И будучи человеком ответственным, я уверен, что, честно исполняя свои профессиональные обязательства логиста, вношу вклад в построение надёжной системы внешнеэкономического взаимодействия, что, несомненно, приносит пользу для всех граждан и для страны в целом.

– Какими качествами, с вашей точки зрения, должен обладать успешный руководитель логистической компании?

– Во-первых, руководитель логистической компании должен обладать качествами психолога. Работа в данной сфере предполагает взаимодействие с различными продуктами, направлениями и типами клиентов. Полноценная логистика включает не только перевозку грузов, но и финансовые операции, страхование, таможенное оформление, услуги импортёра. И на всех участках работы задействованы люди с разным функционалом, менталитетом, подходом к своему делу. С каждым необходимо находить общий язык, ставить правильные задачи, контролировать, одновременно создавая пространство для инициативы сотрудников.

Во-вторых, крайне важно умение анализировать происходящее и быстро адаптироваться к изменениям. В современных условиях динамичные и зачастую неожиданные вызовы стали нормой для логистической отрасли. Ни для кого не секрет, что сегодня наша страна сталкивается с большим количеством вызовов, которые, несомненно, отражаются и на логистической сфере. В этих турбулентных условиях для успешного развития компании нужно быстро находить решения, проводить аналитику совершенствования, учиться на ошибках и формировать стратегию развития.

Таким образом, эффективный руководитель логистической компании – это

одновременно психолог, аналитик и гибкий менеджер, способный организовать работу коллектива в условиях постоянных изменений.

– Вы основали Pontis Expedition в июне 2024 года, в разгар трансформации логистических цепочек. В период, когда казалось, что проблемы только нарастали... Сложно было решиться на запуск собственной компании в тот момент. С какими основными вызовами пришлось столкнуться на старте?

– Это решение далось мне непросто, была потрачена не одна нервная клетка, но, как говорится, и совершенно справедливо, кризис – это всегда окно возможностей, поэтому, собрав волю в кулак, было принято решение пробовать. Мы стартовали без внешних инвестиций, не потратив ни единого рубля привлечённых денег, полагаясь исключительно на собственные ресурсы.

Самой сложной задачей на старте был сбор команды профессионалов. Перед молодой компанией, которая была ещё никому неизвестна на рынке, у которой на старте были ограничены финансовые возможности и мощности, стояла задача работать так качественно, чтобы с первого

ЭФФЕКТИВНЫЙ
РУКОВОДИТЕЛЬ
ЛОГИСТИЧЕСКОЙ
КОМПАНИИ – ЭТО
ОДНОВРЕМЕННО
ПСИХОЛОГ,
АНАЛИТИК И
 ГИБКИЙ МЕНЕДЖЕР,
СПОСОБНЫЙ
ОРГАНИЗОВАТЬ
РАБОТУ
КОЛЛЕКТИВА
В УСЛОВИЯХ
ПОСТОЯННЫХ
ИЗМЕНЕНИЙ.



впечатления клиенты понимали, что мы достойны их внимания и доверия. Для этого необходимо безупречное качество услуги, организация бесперебойных цепочек поставок. Театр начинается с вешалки, а логистическая команда – с профессионалов. И я бесконечно благодарен своей команде, что мы вместе сделали всё для того, чтобы рынок узнал о Pontis Expedition и стал нам доверять.

– Pontis Expedition – компания, специалисты которой имеют большой опыт в интермодальной логистике. По экспертным оценкам, именно интермодальная логистика станет, а возможно, уже стала, стандартом для конкурентоспособности бизнеса. Почему именно сейчас и какие конкретные преимущества такой организации перевозок?

– Интермодальные перевозки всегда были востребованы рынком, но сегодня их актуальность возросла особо. Интермодальные перевозки предполагают, что для доставки одной партии груза может быть последовательно использовано несколько видов транспорта.

В настоящее время рынок быстро меняется, и традиционные цепи транспортировки товаров, которые актуальны сегодня, завтра могут уже потерять её из-за новых санкций, экономических рисков. Интермодальные решения позволяют находить альтернативные маршруты и транспортные варианты, минимизируя риски задержек и повышая надёжность доставки. Это особенно важно для российских бизнесов, сталкивающихся с ограничениями на традиционные транспортные коридоры.

И выигрывают те компании, которые, используя опыт в интермодальной логистике, способны адаптироваться к динамичным условиям рынка, быстро реагировать на вызовы, с которыми наше государство

сталкивается практически ежемесячно, обеспечивать оптимальные сроки и цены, а также предлагать клиентам кросс-модальные решения – это не просто альтернатива, а новый стандарт для успешной работы на международном рынке.

– Pontis Expedition сфокусировалась на оказании логистических услуг в сфере импорта индивидуальным предпринимателям, малому и микробизнесу, иногда среднему бизнесу. Почему вы выбрали этот сегмент и каковы особенности работы с ним?

– Мы адекватно оценивали свои возможности на старте, старались не ставить недостижимых целей и быть максимально реалистичными в своих ожиданиях.

Для молодой компании, которая только начинала свою деятельность без дорогостоящих заёмных средств, было бы неуместно фокусировать своё внимание на том, чтобы стать партнёром для крупного российского бизнеса. Это совсем иная политика партнёрских отношений, принципиально другое ценообразование, условия отсрочек платежей и т.п.

Поэтому мы решили сосредоточиться на клиентах, близких к нам по масштабу бизнеса, по мощностям, оборотам чтобы полностью удовлетворять их потребности по импорту благодаря своему уровню экспертизы в этой сфере, гибкости, пониманию потребностей малого бизнеса и с помощью нашего опыта в импортных поставках.

Кроме того, ни для кого не секрет, что государство сейчас ведёт активную работу с сфере «обеления» импорта. Множество компаний-импортёров, ранее работавших по карго-схемам, сталкиваются с необходимостью менять бизнес-модели, завозить товар по всем правилам, включая уплату таможенных платежей и соблюдение требований к сертификации продукции.

ЗАЧАСТУЮ МЫ
СТАРАЕМСЯ
ОПТИМИЗИРОВАТЬ
РАСХОДЫ
НА ДОСТАВКУ,
КОМПЕНСИРУЯ
РОСТ ИЗДЕРЖЕК ЗА
СЧЁТ СОБСТВЕННОЙ
МАРЖИ, ЧТОБЫ
НАШИ КЛИЕНТЫ
СМОГЛИ
ВЫПОЛНИТЬ СВОИ
КОНТРАКТНЫЕ
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА.

Для таких компаний мы выступаем не просто логистическим оператором, а ментором, учителем на пути наших клиентов к легальной импортной деятельности. Переход с «серых схем» – сложный процесс, тем ценнее благодарность тех предпринимателей, которым мы помогли успешно осуществить его и которые сегодня могут на полностью законных основаниях и завезти товар в страну, и спокойно продать, имея на руках все необходимые документы. Мы помогаем нашим клиентам правильно выстраивать импортные цепочки, декларировать товары, заключать международные контракты. Это позволяет нам выделиться среди коллег на рынке логистики, которые зачастую отказывают таким компаниям в их переходный период.

– Pontis Expedition работает по принципу одного окна, закрывает весь цикл – от закупки до таможни и доставки. Что является залогом успешной работы в таком формате?

– Модель единого окна – одно из наших ключевых конкурентных преимуществ. Pontis Expedition – это компания полного цикла. В структуре группы есть импортёр с полностью прозрачной историей, транспортно-экспедиционная компания. Это гарантирует клиенту полностью законные,

прозрачные и контролируемые процессы на каждом этапе поставки.

Кроме того, именно в сегменте малого бизнеса наиболее часто встречаются ситуации, когда компании по различным причинам не развивают собственную внешнеэкономическую деятельность и сосредоточены главным образом на реализации продукции. Для таких предпринимателей мы предлагаем полный аутсорсинг внешнеэкономических процессов через нашу компанию-импортёра, позволяя им полностью делегировать эту деятельность нам.

Мы заключаем с клиентом договор, оперативно закупаем товар, например в Юго-Восточной Азии, организуем его доставку в Россию, оформляем все необходимые документы, проводим сертификацию. Наша компания-импортёр имеет полностью прозрачную историю и работает в

Когда возникают такие экстренные ситуации, например срочно требуется поставка для того, чтобы выполнить госзаказ или условия тендера с краткими сроками, заказчик может пренебречь высокой ценой, отдав предпочтение более быстрой, но дорогой авиаперевозке. В то же время, если можно увеличить сроки или транспортировать груз к складу по транзитному пути, разумнее воспользоваться более экономичным вариантом, например отправить товар в составе сборного контейнера.

В нашей компании мы строим работу на принципе максимальной адаптивности к запросам клиента, поэтому всегда предлагаем несколько вариантов: это может быть и авиадоставка, и доставка в рамках сборной машины, и отправка товара в составе сборного контейнера. Каждый способ имеет свои особенности по срокам и стоимости.



строгом соответствии с законодательством, что гарантирует клиентам Pontis Expedition быстрый и беспрепятственный выпуск продукции в свободное обращение.

– Зачастую у клиентов из сферы малого бизнеса не хватает ресурсов для жёстких, формализованных процессов. Им нужны решения, которые можно быстро подстроить под меняющиеся объёмы заказов, сезонность или выход на новые рынки. Как часто вам приходится сталкиваться с нестандартными запросами?

– По моему опыту, наиболее часто возникает ситуация: «груз нужен уже вчера». Тогда необходимо в очень сжатые сроки сформировать маршрут и организовать доставку.

Также отмечу, что для наших клиентов важна вариативность способов доставки товара.

Как компания с глубокой экспертизой в сфере импорта мы предоставляем клиентам полный спектр возможностей. При формировании коммерческих предложений подробно обосновываем каждый вариант, делимся экспертным мнением. Мы никогда не ставим заказчика перед фактом, а даём право выбора – окончательное решение всегда остаётся за ним.

Такой подход мы применяем и при горящих перевозках, и при стандартных, и при реализации проектов. Проектная работа, как правило, требует более длительной проработки, она наиболее интересна, так как сопровождается поиском нетривиальных решений, большим вовлечением сотрудников и мощностей компании.

Независимо от того, какой сложности вопросы приходится решать, максимальное удовлетворение от работы получаешь, когда все потребности клиента закрыты и он доволен результатом.

– В международных перевозках вы сосредоточились на направлениях Европы и Юго-Восточной Азии. Как выстроена работа с локальными партнёрами в этих регионах? Что позволяет компании уверенно себя чувствовать на этих направлениях?

– Действительно, если говорить о географии, наши ключевые международные направления – это европейский рынок в том объёме, в каком сегодня это возможно, страны ЮВА и Турция.

Мы строим работу с локальными партнёрами на всех рынках на основе единых принципов и системного подхода. При выборе партнёра, будь то логистическая компания в Китае, Турции, партнёр по складским услугам в Европе, – иными словами, в любой сфере и на любой территории, мы используем чёткие чек-листы, оценивающие финансовую устойчивость, репутацию, наличие необходимых лицензий и опыт в решении сложных задач. Мы работаем исключительно с партнёрами, чьи позиции соответствуют нашим стандартам.

Наша принципиальная позиция – не сотрудничать с компаниями с пробелами в финансовой отчётности, с небезупречной репутацией, даже несмотря на привлекательные цены на услуги, которые они предлагают. Мы не готовы рисковать грузами наших клиентов.

Мы никогда не позиционировали себя как компанию с максимально низкими ценами. В первую очередь мы предоставляем качественный сервис и гарантии, поэтому приняли для себя решение, что будем взаимодействовать только с теми, кто придерживается тех же принципов. И будь то Китай, Турция или Европа, ключевое значение при выборе партнёра имеют его репутация, ответственность за результат и финансовые гарантии.

– Если затронуть важную для логистического рынка тему сертификации, многие отмечают сложности с классификацией товара по ТН ВЭД, частные случаи неполной технической документации от поставщиков, различия в стандартах стран – участников ВЭД. Как вы помогаете клиентам минимизировать риски в этой сфере?

– Ни для кого не секрет, что с недавнего времени наше государство и контролирующие органы ужесточили политику в отношении нетарифных методов регулирования. Сейчас для того, чтобы получить тот или иной сертификат, требуется ввезти образцы продукции, получить на них таможенную декларацию, которая подтверждает легальный ввоз образцов для испытаний, и только после этого появляется возможность получить сертификат. Это правильные действия, направленные на «обеление» импорта, благодаря им ситуация, когда товары ввозились с фиктивными

КАК КОМПАНИЯ С ГЛУБОКОЙ ЭКСПЕРТИЗОЙ В СФЕРЕ ИМПОРТА МЫ ПРЕДОСТАВЛЯЕМ КЛИЕНТАМ ПОЛНЫЙ СПЕКТР ВОЗМОЖНОСТЕЙ.

сертификатами, постепенно сходит на нет. Государство выстроило процессы так, чтобы все участники внешнеэкономической деятельности были в равных условиях.

Наша задача – снизить риски для клиентов благодаря комплексному подходу. Однако важно понимать, что ответственность за эту задачу ложится на обе стороны: и на клиента, который напрямую договаривается с поставщиком о комплекте документов, техническом описании и т.д., и на экспедитора, который на основании всей информации осуществляет таможенное оформление грузов, получает транспортные документы и т.п.

Каждая товарная группа имеет свои требования к сертификации, поэтому в нашей компании эксперты работают с клиентами по специализациям. Например, один менеджер может специализироваться на работе с клиентами, обслуживающими сферу народного потребления, тогда как другие работают с импортом оборудования, сложной техники. Это позволяет обеспечить высокое качество сервиса и соответствие всем нормативным требованиям.

Мы всегда начинаем с анализа первичных документов от поставщика, выявляя пробелы и несоответствия, вносим свои ремарки о необходимых изменениях и дополнениях, чтобы соблюсти требования российских регуляторов и все правила ввоза в Российскую Федерацию.

Регулярно напоминаем своим клиентам о том, чем полнее и правильнее будет информация о товаре, тем быстрее и безболезненнее будет его выпуск в свободное обращение.

– Какие факторы сегодня в большей степени определяют выбор клиентов в логистике – цена, скорость или сервис?

– Ещё три месяца назад, в период кризиса с топливом, ключевыми критериями стали оперативность и возможность до-



С коммерческим директором компании Марией Осиповой

ставки как таковой. Для ряда обеспечивающих производств, для сферы здравоохранения, для агропромышленного комплекса и многих других отраслей поставки комплектующих и оборудования требуют непрерывности. Остановка этих предприятий недопустима, поэтому исключительную важность имела оперативность и возможность доставки грузов.

Сейчас, когда цены на топливо стабилизировались и маршруты доставки нормализованы, на первый план вновь выходит цена, а уже затем сроки и качество услуги. Тем не менее, несмотря на то, что мы не играем в демпинг, наших клиентов привлекает экспертность сотрудников, которые глубоко понимают специфику бизнеса клиентов, их продукции, операционные вызовы и головную боль и могут сделать всё, для того чтобы этих болей было как можно меньше.

– Не могу не спросить о ситуации с топливным кризисом, которую вы упомянули. Какое влияние она оказала на рынок автоперевозок и что следует ожидать в дальнейшем?

– На сегодняшний день ситуация более-менее нормализовалась и стала предсказуемой, но ещё несколько месяцев назад она была критической. Наши партнёры – владельцы подвижного состава, были вынуждены отказываться от ряда заявок, из-за нехватки топлива в том или ином регионе или отсутствия баз техобслуживания на близком расстоянии, ограничивая маршруты на расстояние 100–150 км от станций. Это привело к резкому росту цен на автоперевозки и нагрузке на бизнес-модели компании. Сегодня ситуация нормализовалась, цены «устаканились», и несмотря на то, что в среднем рост стоимости на автоперевозки составил 12–16% по отношению к тому, что было до кризисной ситуации с топливом, мы не видим больших сложностей в сегменте автоперевозок.

– В новых экономических реалиях рынок международной логистики характеризуется высокой волатильностью. Как Pontis Expedition помогает клиентам адаптироваться к этим условиям?

– Сегодня растут цены на все потребительские товары, на все услуги, но на дан-

ный момент рынок логистики выдерживает уровень цен, который сформировался до кризиса связанного с топливом и т.п.

Зачастую мы стараемся оптимизировать расходы на доставку, компенсируя рост издержек за счёт собственной маржи, чтобы наши клиенты смогли выполнить свои контрактные обязательства.

Однако надо иметь в виду, что для логистического бизнеса характерна сезонность, и в пиковые даты, например перед Новым годом или перед началом сельскохозяйственного сезона, когда активно поставляется новое оборудование и техника, цены на логистические услуги неизменно идут вверх, и нам приходится ретранслировать их нашим клиентам с минимальным уровнем наценки.

Рынок логистики не может себе позволить эквивалентно увеличивать наценки за свои услуги, как это, например, происходит в сфере розничной торговли. Мы обязаны выдерживать ту политику ценообразования, которая позволяет нашим клиентам продолжать вести свой бизнес и осуществлять импортные поставки.

– По мнению некоторых экспертов, один из рисков сегодняшних реалий – сокращение импорта. Выросли на этом фоне экспорт? Какова ситуация сейчас и ваши прогнозы по её развитию?

– Так как мы не занимаемся оказанием услуг по экспорту, а сосредоточены исключительно на организации импортных цепей поставок, как эксперт в этой сфере могу уверенно отметить, что в нашей компании нет спада заказов от клиентов. Как я уже упоминал, в нашем бизнесе есть сезонность, и традиционное снижение отгрузок мы отмечаем в майские и в новогодние праздники, в период летних отпусков, но это обычные сезонные колебания для отрасли, во время которых мы немного смещаем фокус деятельности – активно участвуем в отраслевых мероприятиях, выставках, конференциях, работаем над улучшением бизнес-процессов внутри компании.

– Сегодня цифровизация играет большую роль во многих сферах бизнеса. Как цифровые технологии интегрированы в ваш бизнес и какое влияние на него оказывают?

– Учитывая природу отрасли, где каждый груз, маршрут и условия могут меняться мгновенно, сфера логистики не терпит резких телодвижений. Цифровизация должна быть сбалансирована. Компания внедрила автоматизацию для оптимизации целого ряда процессов: введены электронный документооборот и обработка заявок – эти инструменты позволяют повысить операционную эффективность.

Однако полностью исключить работу наших экспертов по логистике мы не мо-



жем, да и признаться, не хотим, поскольку логистика – сфера со множеством переменных, и здесь жизненно необходимо взаимодействие экспертов компании и клиентов в режиме диалога. Сегодня перед нами ставится одна задача, завтра – другая, нужен индивидуальный подход. Компания продолжает расширять возможности автоматизации, но эти процессы идут с учётом специфики логистики и интересов клиентов.

– На чём сегодня фокусируется Pontis Expedition в своём развитии? Поделитесь с нашими читателями своими ближайшими планами.

– Pontis Expedition – молодая компания с амбициозными планами, требующими большого вовлечения всех сотрудников, в том числе меня. Мы сосредоточены на многоуровневой стратегии роста, сочета-

ющей укрепление бренда и повышение качества сервиса. Сегодня мы уделяем много внимания повышению узнаваемости и укреплению репутации надёжного партнёра: спикеры компании активно участвуют в конференциях, выставках, включая международные мероприятия. Это, безусловно, привлекает внимание целевой аудитории, а мы заинтересованы и в расширении грузоперевозок, и в росте клиентского портфеля.

Одновременно с этим команда непрерывно оптимизирует процессы и улучшает качество сервиса – здесь нет предела совершенству. И нет права на ошибку. Мы как молодая компания прекрасно осознаём, что достаточно один раз «просесть» в качестве услуг, и весь накопленный репутационный капитал сведётся на нет. Удовлетворённость наших клиентов должна быть на максимуме.



Строительная отрасль всегда была одним из главных драйверов развития российской экономики. Здесь рождаются новые производства, создаётся современная промышленная инфраструктура и реализуются проекты, от которых зависит технологическое будущее страны. За каждым таким объектом стоят инженерные решения, сложнейшие технологии и прежде всего люди – профессионалы, готовые брать на себя ответственность за результат. За 15 лет компания «Ривер Групп» прошла путь от инженерного сопровождения строительных проектов до участия в реализации крупнейших промышленных объектов России и международных инфраструктурных программ. Сегодня её команда работает на стратегически важных площадках, развивает собственное производство строительной техники и убеждена, что устойчивое развитие промышленности невозможно без сильных отечественных предприятий, квалифицированных специалистов и системной поддержки производственного бизнеса.

О том, почему промышленное строительство требует особой ответственности, зачем России собственное машиностроение, какую роль сегодня играет малый и средний бизнес в развитии экономики и почему будущее отрасли невозможно без уважения к человеку труда, в интервью нашему изданию рассказал управляющий компании «Ривер Групп» Александр Ханкеев.



Александр Ханкеев,
«Ривер Групп»:
**«Я ГОТОВ
СТАТЬ ГОЛОСОМ
МАЛОГО
И СРЕДНЕГО
БИЗНЕСА»**

– Александр, «Ривер Групп» работает уже более 15 лет. Если оглянуться назад, с чего начиналась история компании и что стало главным принципом её развития?

– Я пришёл в строительство осознанно. У меня два высших образования, одно из них – промышленное и гражданское строительство. Ещё в юности меня по-настоящему увлекал сам процесс рождения нового объекта. Сначала перед тобой просто участок земли, потом появляются котлован, фундамент, металлоконструкции, инженерные сети, а спустя время здесь уже работает современное предприятие. В этом есть особая энергия созидания.

Когда в 2010 году я создавал «Ривер Групп», мы занимались инженерным сопровождением строительства и решали достаточно узкий круг задач на крупных промышленных объектах. Но с самого начала было понимание, что компания должна не просто выполнять отдельные виды работ, а стать надёжным партнёром, который способен сопровождать строительство комплексно и отвечать за результат.

За 15 лет мы прошли большой путь. Сегодня наши специалисты работают практически по всей стране – от Дальнего Вос-

тока до Калининграда. География проектов постоянно расширяется, но принципы остаются неизменными: профессионализм, ответственность и уважение к своему делу.

Я всегда говорю, что строительство – одна из немногих отраслей, где результат твоего труда можно увидеть спустя десятилетия. Можно построить производственный комплекс, завод, инфраструктурный объект и понимать, что он будет служить людям ещё много лет. Это совершенно другое ощущение ответственности.

Для меня очень важно, чтобы после завершения каждого проекта оставалось чувство выполненной работы. Не просто подписаны документы или сданы объёмы, а создан объект, который действительно нужен стране, промышленности, конкретному региону и тысячам людей, которые будут на нём работать.

– Сегодня «Ривер Групп» принимает участие в реализации крупнейших промышленных проектов страны. Чем компания занимается сейчас и какие компетенции вы считаете своими ключевыми преимуществами?

– На данный момент «Ривер Групп» – многопрофильная инженерно-строительная

компания. Мы выполняем полный комплекс работ, связанных с сопровождением строительства крупных промышленных объектов. Это исполнительная документация, геодезический контроль, строительно-монтажные и сварочные работы, инженерное сопровождение, работа производственно-технических отделов. По сути, мы сопровождаем строительство практически на всех этапах и отвечаем за то, чтобы каждый процесс соответствовал проектным решениям и требованиям заказчика.

Если говорить простыми словами, мы делаем так, чтобы самые сложные промышленные объекты строились грамотно, качественно и точно в установленные сроки. Именно в промышленном строительстве нет мелочей. Ошибка, которая на обычной стройке может показаться незначительной, здесь способна привести к серьёзным последствиям. Поэтому цена профессионализма очень высока.

Сегодня в нашей команде работает более 200 специалистов. Это инженеры, геодезисты, монтажники, сварщики, сотрудники ПТО, руководители проектов. Многие из них прошли через крупнейшие стройки страны и обладают уникальным практическим опытом. Я особо ценю то, что наши люди умеют работать в самых непростых условиях. Северные регионы, Сибирь, Дальний Восток, удалённые промышленные площадки – это совсем другой уровень организации работ, дисциплины и ответственности. Здесь нельзя надеяться на случай. Всё должно быть выверено до мелочей.

Я всегда говорю: промышленность держится не на красивых презентациях. Она держится на людях, которые в каске, спецодежде и с чертежом в руках каждый день делают своё дело.

– За годы работы компания участвовала в реализации десятков масштабных проектов. Какие из них стали для вас наиболее значимыми?

– За 15 лет наша команда приняла участие более чем в 40 крупных промышленных проектах. Среди наиболее известных – «ЗапСибНефтехим» в Тобольске, Амурский газоперерабатывающий завод, «Арктик СПГ 2», новый аэропорт в Тобольске, объекты в Усть-Луге, Удоканский горно-металлургический комбинат и многие другие предприятия, которые сегодня имеют стратегическое значение для российской экономики.

Отдельное место занимает строительство атомной электростанции «Аккую» в Турции. Это уникальный международный проект, который реализуется при участии российских специалистов. Работа на таком объекте предъявляет совершенно особые требования к качеству инженерных решений, исполнительной документации, строительному контролю и взаимодействию всех участников проекта.

Подобные проекты подтверждают высокий уровень российской инженерной школы. Наши специалисты способны успешно работать на объектах мирового масштаба.

Если посмотреть шире, вся история России показывает, что самые сильные периоды её развития всегда были связаны с масштабным строительством и развитием промышленности. При Петре I создавались верфи, заводы и мануфактуры. Во время индустриализации строились новые города, предприятия, электростанции. В годы Великой Отечественной войны страна в кратчайшие сроки смогла перенести промышленность на восток и сохранить производство.

Сегодня мы снова живём в период, когда особенно важно развивать собственную промышленную базу, создавать новые производства и прежде всего опираться на собственные компетенции. Именно в этом я вижу одну из ключевых задач отечественного бизнеса.

«ЗА 15 ЛЕТ “РИВЕР ГРУП” ПРИНЯЛА УЧАСТИЕ БОЛЕЕ ЧЕМ В 40 КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРОЕКТАХ».

– Помимо строительного направления, «Ривер Групп» развивает собственное производство. Расскажите о проекте «Атлант». Почему вы приняли решение создать именно российскую мини-спецтехнику?

– Идея появилась не случайно: мы сами много лет работаем на строительных площадках и хорошо понимаем, какой техникой ежедневно пользуются подрядчики, промышленные предприятия и коммуналь-

ные службы. Мы видели, насколько рынок оказался зависим от зарубежных производителей. Пока поставки шли без перебоев, об этом мало кто задумывался, но стоило измениться внешней ситуации, как стало очевидно: рассчитывать исключительно на импорт – слишком большой риск.

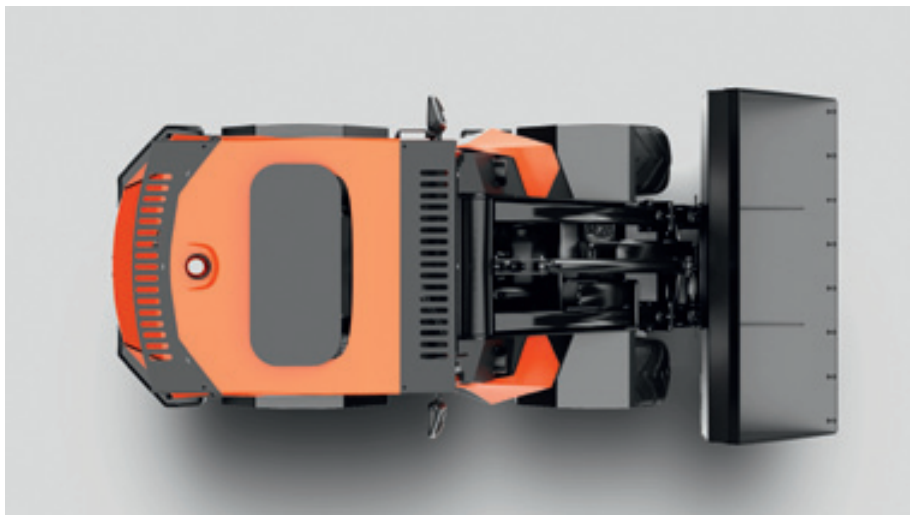
Мы решили не ждать, когда проблему решит кто-то другой, а предложить собственное решение. Так появился проект «Атлант» – наш многофункциональный мини-погрузчик. Мы изначально ставили перед собой практическую задачу: нам была нужна техника, которая ежедневно работает на строительных площадках, в коммунальном хозяйстве, сельском хозяйстве, производственных цехах, логистических центрах. Машина должна быть компактной, надёжной, простой в обслуживании и при этом универсальной.

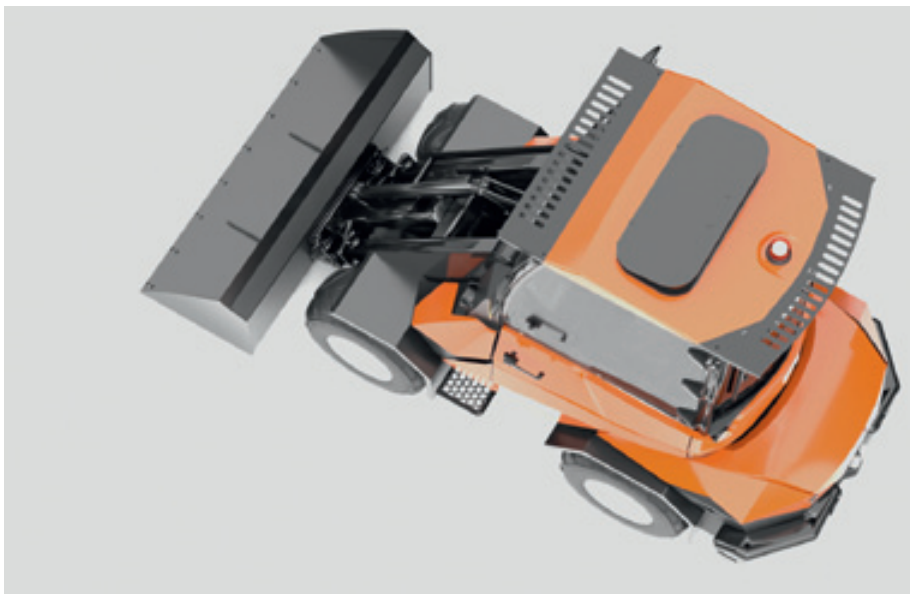
Именно поэтому мы предусмотрели возможность использовать широкий спектр навесного оборудования. Один погрузчик может выполнять совершенно разные функции: работать с ковшем, гидробуром, гидромолотом, экскаваторным оборудованием, вилами, подъёмной платформой и другими механизмами. Для предприятий это серьёзная экономия – нет необходимости приобретать несколько отдельных машин.

Для нас принципиально важно, что «Атлант» – это российская разработка с высокой степенью локализации производства. Сегодня вопрос технологической независимости – это вопрос устойчивости экономики и промышленной безопасности страны. При этом «Атлант» конкурентен не только по качеству, но и по цене. Он в 2 раза дешевле итальянского аналога сопоставимого премиального класса. Для малого и среднего бизнеса это принципиально важно.

– Почему тема собственного производства сегодня имеет такое большое значение?

– Промышленный суверенитет начинается с собственного производства, соб-





ственных технологий и собственных инженерных компетенций. Пока страна умеет проектировать, производить, модернизировать оборудование и готовить специалистов, она остаётся сильной и независимой.

Последние годы наглядно показали, насколько опасно строить экономику на полной зависимости от зарубежных поставщиков. Сегодня тебе улыбаются и продают оборудование, а завтра вводят санкции и оставляют без деталей.

Санкционное давление на Россию – это не временная неприятность. Это попытка сдвинуть нашу экономику стальным обручем. Нас хотят лишить технологий, рынков, оборудования, промышленной самостоятельности. По сути, нам говорят: «Не производите сами, покупайте у нас, будьте зависимы от нас, живите по нашим правилам!».

Такой путь для России неприемлем. Если мы будем только покупать чужое, мы задохнёмся от засилья иностранных товаров. Не сразу, но постепенно. Сначала потеряем производство, потом специалистов, затем инженерные школы, кадры и технологии, а дальше будем зависеть от чужой воли.

России нужны свои заводы, свои станки, своя техника, свои инженеры, свои рабочие руки. Когда работает завод, развивается не только само предприятие. Появляются новые рабочие места, возникает малый бизнес вокруг производства, растут налоговые поступления, развивается инфраструктура городов. Всё это взаимосвязано.

Сильная экономика невозможна без сильной промышленности, а сильная промышленность невозможна без собственного производства.

– Какую роль в этом играет малый и средний бизнес?

– Огромную. В эти непростые времена малый и средний бизнес становится од-

ной из опор государства. Он обеспечивает порядка трети рабочих мест в стране. Это миллионы людей, миллионы семей, миллионы судеб. Если быть максимально конкретным – 19 млн человек. И у каждого из них есть семьи, дети, обязательства, будущее.

**«АТЛАНТ» – ЭТО
РОССИЙСКАЯ
РАЗРАБОТКА С
ВЫСОКОЙ СТЕПЕНЬЮ
ЛОКАЛИЗАЦИИ
ПРОИЗВОДСТВА».**



Когда предприниматель открывает цех, мастерскую, производство, сервисную компанию, он делает для страны больше, чем многие любят признавать. Он создаёт работу, платит зарплаты, учит людей профессии. Уплачивает налоги. Но сегодня предпринимателю часто приходится не жить, а выживать: высокая стоимость кредитов, рост цен на оборудование, дефицит кадров, административная нагрузка, многочисленные проверки. При этом от бизнеса ждут, что он будет поддерживать и развивать экономику. Но так не бывает. Если государство хочет сильную промышленность, оно должно слышать малый и средний бизнес.

Я готов стать голосом малого и среднего бизнеса. Голосом тех, кто не просит лишнего, а хочет спокойно работать, производить, нанимать людей, платить достойные зарплаты, развивать страну.

– Что мешает российской промышленности развиваться быстрее?

– Главная проблема в том, что многие годы промышленность воспринимали как что-то второстепенное. Купим за рубежом, привезём готовое, соберём из иностранных комплектующих. Это опасный путь. Нам нужно менять подход: поддерживать малое и среднее производство, предоставлять налоговые льготы, упрощать доступ к кредитам, снижать административное давление, помогать предприятиям, которые выпускают технику, оборудование, продукцию для строительства, медицины, обороны и инфраструктуры.

Предпринимателя нельзя душить проверками и бесконечными штрафами. Если человек строит производство, даёт работу, платит зарплаты, его нужно поддерживать.

Растёт производство – растут зарплаты, появляются специалисты, укрепляется эко-



номика. Сильная промышленность начинается с конкретного станка, конкретного цеха, конкретного рабочего места.

– Вы часто говорите о рабочих профессиях. Почему это важно?

– Потому что именно люди труда создают всё, чем мы сегодня пользуемся. Рабочий человек – это опора страны. Любый завод, промышленный объект, мост, электростанция или производственный комплекс появляются благодаря тем, кто работает руками и головой. Инженер проектирует, сварщик собирает конструкции, монтажник выполняет сложнейшие работы, геодезист обеспечивает точность, специалисты производственно-технических отделов контролируют весь процесс. Если убрать хотя бы одно звено этой цепочки, никакого результата не будет.

Нам нужно вернуть уважение к рабочим профессиям. Молодой человек должен понимать, что, выбирая промышленность или строительство, он выбирает не запасной вариант, а перспективную профессию, где можно расти, достойно зарабатывать и видеть реальные результаты своего труда. Сегодня квалифицированный сварщик, монтажник, инженер, оператор современного оборудования – это востребованный специалист, от которого напрямую зависит реализация крупнейших проектов страны.

Очень важно, чтобы колледжи и вузы теснее взаимодействовали с предприятиями. Студенты должны приходить на реальные производственные площадки ещё во время обучения, видеть современное оборудование, работать рядом с опытными наставниками, понимать требования работодателей. Тогда после выпуска им не придётся заново осваивать профессию – они будут готовы к работе практически сразу. Диплом без профессии – путь в никуда. Стране нужны люди дела.

– Сегодня «Ривер Групп» развивается сразу по нескольким направлениям. Каким вы видите будущее компании в ближайшие годы?

– Мы продолжим укреплять наши позиции в промышленном строительстве, расши-

рять инженерные компетенции, совершенствовать систему сопровождения проектов и увеличивать объём производственных работ. Одновременно будем развивать собственное машиностроительное направление и расширять линейку «Атланта». Будем выходить на новые рынки, работать с дружественными странами, но с главным принципом: основой развития компании должны быть собственные компетенции, собственные технологии и российское производство.

Наша миссия – раскрывать горизонты. Для компании. Для сотрудников. Для промышленности. Для страны.

Я убеждён – у России есть всё, чтобы быть сильной промышленной державой: земля, ресурсы, инженерная школа, рабочие руки, характер. Нужно одно – перестать поклоняться импортному и начать по-настоящему развивать своё.

Развитие отечественного производства – это новые рабочие места для наших жителей, устойчивый рост экономики и повышение качества жизни россиян. Сильная промышленность – сильная Россия.

«ДИПЛОМ БЕЗ ПРОФЕССИИ – ПУТЬ В НИКУДА. СТРАНЕ НУЖНЫ ЛЮДИ ДЕЛА».

Беседовала Алина Волкова





«ПОТОЛОК» ОДНОГО ЗАВОДА: КАК КООПЕРАЦИЯ СПОСОБНА МЕНЯТЬ МАСШТАБ ПРОИЗВОДСТВА

Предприятие может иметь приличные производственные мощности, квалифицированный персонал, выдерживать необходимый уровень качества, и при этом крупный заказ всё равно может уйти другому. А причина часто кроется в ограниченности собственных производственных возможностей. В текущих экономических условиях, когда многие сектора промышленности находятся под давлением, потеря потенциальных заказчиков, партнёров и перспективных проектов – непозволительная роскошь. О том, как кооперация позволяет выходить за границы собственного производства, брать более крупные заказы и выходить на новые рынки, мы поговорили с генеральным директором «ЯрМашХолдинга» и руководителем торгово-промышленного кластера Международного союза строителей и промышленников (МССП) Алексеем Тихомировым.



БОЛЬШОЙ ЗАКАЗ РЕДКО ПОМЕЩАЕТСЯ В ОДИН ЗАВОД

– Алексей, давайте начнём с ситуации, которая, наверное, многим знакома. У предприятия есть оборудование, специалисты и отлаженное производство. Почему же при этом крупный заказ достаётся другому?

– Это может показаться банальным, но я бы ответил так: заказчику интересен не завод, а результат. А результат сегодня – это часто не одна деталь и не одна операция, а целый комплекс: металлообработка, сварка, термообработка, покраска, сборка, испытания.

Зачем ему выстраивать отношения с десятком производств и собирать заказ по кусочкам, если он может прийти в одно место и получить готовое решение?

У тебя может быть идеальный токарный участок, лучшая команда в регионе, хороший станочный парк. Но если заказ требует ещё нескольких технологических операций, которых у тебя физически нет, – ты не можешь закрыть его целиком. А крупному заказчику важно получить законченный результат, а не собирать его по частям.

– И как обычно реагирует собственник производства, когда с этим сталкивается?

– Первая реакция почти у всех одинаковая: начинают перекраивать процессы, докупать оборудование, гонять команду. Иногда это оправданно и идёт на пользу производству. Но чаще всего дело не в этом. Просто предприятие пытается решить задачу глобального масштаба инструментами внутри своего периметра. А задача решается за его пределами.

– Разве это не логично – расширяться самому? Купить недостающее оборудование, нанять людей под новые технологические операции и закрывать весь цикл своими силами?

– Логично. Только посчитайте, во что это выльется. Новый участок – это не только станок, это ещё оснастка, обучение, наладка, время на выход на стабильное качество. Нужен не один месяц, прежде чем участок начнёт зарабатывать, а не съедать бюджет предприятия.

И вот вопрос: вы уверены, что через условные полгода именно эта компетенция ещё будет нужна в таком объёме? А если заказчик пересмотрит спецификацию или рынок поменяется, что он и делает в последние годы регулярно?

Вы вложились в оборудование под конкретную задачу, а через полгода задача может быть другой.

– Многие в этой ситуации стараются поднять скорость и качество работы в масштабах своего предприятия – вкладываются в цифровизацию: ERP, автома-

тизация учёта. Считаете, что не нужно этим заниматься?

– Конечно же, нужно, мы и сами уделяем этому огромное внимание, и на моём обрабатывающем производстве, я говорю об «ЯрМашХолдинге», «цифра» проникла фактически везде.

Но цифровизация – это порядок внутри. Она даёт точный расчёт себестоимости, прозрачную загрузку оборудования, предсказуемые сроки. Без этого вообще не о чем разговаривать с крупным заказчиком, это база, я бы сказал, необходимый для каждого производства базовый минимум, а не конкурентное преимущество.

Но ERP не создаёт отсутствующую технологию. Она не добавляет сварочный участок, если его нет. Она позволяет эффективнее управлять собственным производством, но не расширяет его физические возможности.

Как я уже говорил, крупный заказчик покупает не деталь и не операцию, а результат – всю цепочку целиком, с гарантией, что она сработает без сбоев на каждом звене. И когда он имеет дело с одним подрядчиком, то это риск: а что, если он один не потянет весь комплекс, подведёт на участке, которого у него сейчас нет, или не справится с объёмом в моменте пиковой загрузки?

Вот почему нужна кооперация. Когда за подрядчиком стоит объединение проверенных предприятий, какое из которых закрывает свой участок и отвечает за него, – это резкое сокращение рисков. Заказчик видит не одного исполнителя, а систему, которой можно доверить больше, чем сильному одиночке.

А главное – запустить технологический процесс силами ряда предприятий на основе кооперации можно очень быстро.

НЕТ КОНТАКТОВ – НЕТ КОНТРАКТОВ

– То есть кооперация – это способ обойти инфраструктурные ограничения, которые одно предприятие своими силами не преодолевает или не сможет сделать это быстро?

– Именно так. И это не красивые слова про партнёрство, а буквально снятие ограничений, которые одно предприятие в одиночку быстро не снимет, сколько бы ни старалось.

У вас нет литейного производства? Оно есть у вашего партнёра или партнёров по торгово-промышленному кластеру. Нет мощностей под срочный крупный объём?

Они есть у других участников. Нет опыта работы с внешними рынками и выхода на ВЭД? Этот опыт и компетенции есть у партнёров по Союзу.

По отдельности каждый упирается в свой потолок. Вместе – этого ограничения уже нет, потому что закрывается вся производственная цепочка, а не только какое-то её звено.

– Как это выглядит на практике внутри Союза? Звучит красиво, но многие производственные объединения на деле – это, условно говоря, чат в мессенджере и общие фотографии с форума.

– Да, и именно поэтому для меня всегда было важно, как это устроено, а не как это называется. У нас в кластере МССП это не формальное знакомство на мероприятии. Сам по себе список контактов ещё не создаёт кооперацию. Важно, чтобы за знакомством следовало конкретное взаимодействие.



У нас другая модель – собственник – собственник. Знакомятся друг с другом и обсуждают реальное сотрудничество те, кто принимает решения, а не менеджеры среднего звена, которые потом неделю согласовывают вопрос внутри своей структуры. Это резко ускоряет всё: пока в одной компании вопрос идёт по цепочке согласований, постепенно доходя до ЛПР, у нас он может решиться буквально за одну ВКС.

Второе – компании проходят обязательную проверку, прежде чем попасть в цепочку кооперации. Проводим аудит: что предприятие реально может, какое оборудование, какая история исполнения обязательств. Мы же ставим свою репутацию рядом с чужой, когда рекомендуем партнёра, поэтому случайных людей там не будет, как бы громко они о себе ни заявляли.

И третье, может быть, самое важное – это не разовое взаимодействие. Собственники общаются постоянно: обмениваются загрузкой, компетенциями, обсуждают, кто что может закрыть под конкретный заказ. Это действительно рабочий инструмент, а не мероприятие, о котором вспоминают раз в квартал перед очередным форумом.

ОБЪЕДИНЕНИЕ ДОЛЖНО РАБОТАТЬ

– Не считите за скепсис, но объединений, ассоциаций, палат довольно много. Чем принципиально отличается МССП?

– Конечно, я не говорю о том, что кроме МССП в стране ничего нет и никто ничего не делает, но реально действующие и приносящие результаты объединения ещё нужно поискать. В большинстве случаев вам просто дадут список участников, телефоны, иногда общий чат. Дальше – сами разбирайтесь, кто чем занимается и кому можно доверять.

Мы сделали иначе. Одно из ключевых наших отличий – это подготовленная встреча. Когда мы сводим вместе двух собственников, то заранее знаем, зачем мы это делаем: у одного есть заказ или конкретная потребность, у другого – компетенция под неё. Это не «познакомьтесь, вдруг пригодится», а целевое соединение под задачу.

Такого подхода почти не встретишь в стандартном формате членства в разного рода ассоциациях, потому что для этого нужно глубоко понимать, кто есть кто внутри объединения, а не просто вести реестр участников с их телефонами.

– А если у предприятия небольшие обороты? Может ли оказаться, что торгово-промышленный кластер, который вы возглавляете, – это история скорее для крупных игроков, а небольшим компаниям там делать нечего?

– Наоборот. Небольшому предприятию кооперация нужна даже больше,

потому что у крупного завода запас прочности сам по себе выше, он может позволить себе держать избыточные компетенции внутри, по крайней мере какое-то время. А небольшая компания такой роскоши лишена, ей особенно важно дотягиваться до заказов, которые своими силами не взять.

У нас в кластере есть и крупные производства, и небольшие цеха. И эти небольшие, кстати, могут быть особенно ценным звеном в цепочке именно потому, что закрывают узкую, но дефицитную компетенцию – то, что не хочет держать или развивать на своих площадях никто из крупных.

– Можете обрисовать, как на практике находится нужный партнёр под конкретный заказ? Условно, вам звонят и говорят: «Нужна литейка» – и что происходит дальше?

– Примерно так и происходит. Приходит запрос: нужна компетенция, которой у обратившегося предприятия нет. Мы смотрим, кто в кластере эту задачу закрывает, причём закрывает её реально, а не «раньше делали, но станок 3 года как продали». Дальше – прямой разговор собственников, без многодневной переписки и бесконечных согласований. Если всё сходится по срокам и объёму – начинаем работать.

Занимает это не недели, а дни. Иногда – часы, если собственники производств уже знакомы друг с другом по прошлым заказам. Здесь работает простая система: не нужно каждый раз искать партнёра с нуля и заново проверять его возможности.

МАСШТАБ НАЧИНАЕТСЯ С КООПЕРАЦИИ

– Сколько сейчас предприятий входит в объединение и насколько это разные сферы или это в основном металлообработка и машиностроение?

– Сферы разные, и это важно. МССП – это не отраслевая ассоциация металлообработчиков, а объединение, которое охватывает практически всё: производство, строительство, логистику, ИТ, финансы, ВЭД, юридическое сопровождение. Наш торгово-промышленный кластер – только часть этой структуры, и даже внутри него собраны компании из десятков направлений: от механообработки и сварки до поставок материалов и инжиниринга.

Суммарная выручка участников и партнёров Союза уже превысила триллион рублей. С таким объёмом за спиной разговор с банком или крупным поставщиком может звучать иначе, чем разговор одного отдельного завода, даже очень успешного.

– Хорошо, а что это даёт предметно в возможностях, а не только в контактах?

– Первое – проверенные поставщики. Не из открытого рынка, где приходится верить на слово и рисковать сроками и качеством, а из круга, который уже прошёл аудит и подтвердил себя делом. Это резко снижает вероятность столкнуться со срывом обязательств.

Второе – специальные условия по кредитованию и по закупкам. Когда за объединением стоит суммарный оборот участников больше триллиона рублей, банки и поставщики могут предложить более ин-





интересные условия, к тому же у МССП есть банки-партнёры. Так что это не абстракция и не красивая цифра для презентации, а то, что в дальнейшем может дать интересные условия по ставкам и по объёмам закупки, которые предприятие в одиночку просто не получит.

ВЫЙТИ НЕ ТОЛЬКО ЗА ПРЕДЕЛЫ ПРЕДПРИЯТИЯ, НО И СТРАНЫ

– Вы упоминали ВЭД. Это тоже часть работы Союза?

– Да, и для многих это неожиданное направление. В структуре МССП есть отдельный комитет, который системно занимается вопросами внешнеэкономической деятельности: помогает разобраться в процедурах, найти партнёров, подготовить документы, выстроить логистику.

Для одного предприятия, особенно не-большого или среднего, выход на внешний рынок – это месяцы работы, если всю инфраструктуру приходится создавать самостоятельно.

Кто-то пытается разобраться сам, кто-то нанимает консультанта и платит за общие советы. С комитетом, который уже прошёл этот путь с другими участниками и знает подводные камни, вы получаете совсем другую скорость.

– Есть положительные примеры?

– Могу, без лишних деталей, потому что называть конкретное предприятие не буду – это их информация, а не наша. Один из участников кластера обратился с задачей выйти на рынок одного из партнёров России в BRICS. Своими силами компания топталась бы на месте: непонятно, с чего начинать, какие требования по сертифи-

кации, куда двигаться в первую очередь, с кем вообще вести переговоры.

Комитет по ВЭД в структуре Союза вместе с предприятием разработал дорожную карту: последовательность шагов, какие документы нужны, как выстраивать контакт с зарубежными партнёрами, на что обратить внимание в первую очередь, а что можно отложить на потом. Компания получила не абстрактные советы, а рабочий план, по которому движется уже сейчас.

Без такой поддержки предприятие потратило бы месяцы на то, чтобы просто выбрать верное направление, и не факт, что нашли бы. С поддержкой комитета ВЭД это стало вопросом последовательных шагов. Вот это я и называю инфраструктурой, которую одно предприятие себе не построишь своими силами, даже если очень захочет.

КООПЕРАЦИЯ МЕНЯЕТ МАСШТАБ БИЗНЕСА

– Один вопрос, который нельзя не задать: вам самому не жалко делиться заказами и компетенциями с теми, кто по сути может быть вашим конкурентом?

– Заказ, который я не могу закрыть силами только своего предприятия, без кооперации я бы всё равно не получил. Я не теряю его, передавая часть работы партнёру, – я получаю ту долю, которую без объединения не получил бы вообще никто из нас.

И это работает в обе стороны. Завтра партнёр приведёт заказ, который без моего участия не соберётся. Мы не забираем друг у друга существующий объём, мы вместе получаем заказ большего масштаба, который поодиночке никому из нас был бы недоступен.

Так что здесь речь не о разбрасывании потенциальными доходами, мы всё-таки

живём и работаем в рыночных условиях, а о трезвом расчёте: ориентация только на собственные возможности в масштабе крупных заказов становится ограничением для всех участников.

– Получается, задача самой модели такого партнёрства – не просто обмен компетенциями, а масштабирование за рамки собственного бизнеса?

– Да, именно так. Генподряд, комплексные заказы, выход на внешние рынки – это не абстрактная цель, а логичное следствие того, что предприятие перестаёт быть ограничено собственным «периметром».

Один завод берёт свой участок работы, а объединение может взять весь заказ целиком и распределить его между предприятиями, каждое из которых отвечает за свою часть.

Я много лет строю производство и знаю точно одно: можно бесконечно докупать станки и наращивать штат, но однажды всё равно упрусь в потолок. Вопрос только в том, что вы будете делать в этот момент – продолжать расширять своё производство любой ценой или расширить периметр своих возможностей за счёт проверенных партнёров.

– Что бы вы посоветовали тем, кто читает это и узнаёт себя – мощности есть, а крупные заказы проходят мимо?

– Для начала – честно признайте, что дело не обязательно в качестве вашей работы. Дело в устройстве рынка: сложные заказы сегодня всё чаще требуют участия нескольких специализированных исполнителей. И либо вы находите способ встроиться в такую цепочку, либо эта цепочка сформируется без вас – причём, возможно, с вашими же конкурентами внутри неё.

Второе – перестаньте воспринимать объединение как что-то на будущее, «когда будет время подумать об этом спокойно». Крупные заказы обрабатываются прямо сейчас. Пока вы взвешиваете, стоит ли, кто-то рядом уже встраивается в цепочку и забирает тот самый контракт, который мог достаться вам.

Один завод способен на многое, но крупный контракт – это почти всегда работа не одного предприятия, а системы. Вопрос лишь в том, готовы ли вы стать её частью.

Мы в Союзе МССП открыты для новых участников. Присоединиться можно по этому QR-коду.



ВСЁ В ОДНОЙ ЭКОСИСТЕМЕ

НОВОЕ РЕВОЛЮЦИОННОЕ IT-РЕШЕНИЕ С ПРИМЕНЕНИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА РЕШАЕТ ВОПРОСЫ В ОБЛАСТИ ПРАВА И НЕ ОШИБАЕТСЯ.



XXI век – время нереальных скоростей. И это не только про «Сапсаны» между Питером и Москвой, 15-минутную доставку суши и клубники в шоколаде и мгновенную пересылку фото. Ускоряется и деловой оборот. Раньше после принципиальных договорённостей между руководителями компаний о совместном проекте могла повиснуть двухнедельная пауза, пока «работали юристы». Это были естественный для бизнеса процесс и адекватные сроки. Сейчас же, встретившись и ударив по рукам, ещё до того, как принесут кофе и десерт, участники встречи запросто могут получить текст договора и назначить время его подписания. Или получив проект договора от заказчика, через 10 минут иметь представление о его содержании, рисках и предложениях по их устранению. Автоматизировать подготовку ответов на обращения граждан или работу закупочного подразделения через 15 минут после получения предложений от участников процедуры, иметь протокол конкурсной комиссии. Магия? Деловое легкомыслие? Нет, это интеграция ИИ в деловую жизнь – результат работы программного комплекса *yurXpert*. Он существует и работает уже сегодня.

ЮРИДИЧЕСКАЯ РУТИНА

yurXpert создавался как специализированная платформа для решения конкретных рабочих задач. Это мощный профильный инструмент для работы с документами – продукт разработан с расчётом на коммерческие компании, крупные корпорации, органы государственной власти.

Для работы в продукт вшита не только вся федеральная нормативно-правовая база, но и обширная правоприменительная практика. Правовые сервисы yurXpert работают на собственной векторизованной базе знаний, содержащей действующее законодательство РФ. Работая с документами, yurXpert способен воспринимать запросы на простом человеческом языке, а выдавая ответы, не ошибается и по юридическим вопросам, что пока, увы, не свойственно многим обычным нейросетям.

Система понимает запрос по семантическому смыслу: вопрос можно задать в любой форме и выбрать любой раздел, относящийся к теме запроса. Если система решит, что для подтверждения вывода или поиска решения имеющихся данных недостаточно, она прямо указывает на это. Виртуальный коллега расширит контекст исходного запроса, проанализирует актуальный юридический массив и выдаст подборку реальных документов по заданным разделам. Результат будет сгруппирован по разделам норм права, а по каждому пункту раздела будет указан орган, принявший акт, тип документа, дата создания и дата актуального обновления. Готовый ответ можно сохранить в удобном формате и скачать на подходящий носитель: сохранить у себя или переслать нужному адресату. Навигация интуитивно похожа на интерфейсы экрана мобильного телефона.

Однако просто составить актуальное законодательное саммари – это малая часть юридического процесса. Важно грамотно оформить полученные данные: составить документ, сделать верные отсылки к правовым нормам. В зависимости от целей заказчика указать на фактическое нарушение, ущемление интересов или обосновать компенсационные требования. Либо, наоборот, предотвратить убытки, грамотно прописав взаимные права и обязанности участников договора.

Опция «Подготовка процессуальных документов» формирует любые процессуальные документы с учётом стандартов заказчика: помогает составлять иски, апелляционные, кассационные и надзорные жалобы, а также любые иные необходимые документы по пользовательским или встроенным шаблонам. В разделе есть инструкция для создания собственных шаблонов – там всё подробно изложено: следуя инструкции, шаблон можно создать за секунды.

В поле «суть требования» необходимо подробно указать, какой документ готовится, для какой стороны, обозначить свои требования и указать документ, являющийся ключевым. Дав короткую команду: например, составить апелляционную жалобу, можно быстро получить готовый документ. Сервис сам сформирует структуру документа, заполнит реквизиты, правовую и просительную части. Фрагменты, которые потребуют участия человека и ручного заполнения, программа выделит квадратными скобками.

В итоге программный комплекс выполняет значительную часть предварительной

работы: прочитает документы, сопоставит требования, найдёт нормативную базу и представит результат в форме, с которой специалист может продолжить работу.

А на выполнении дальнейшего фронта работ сотрудник сфокусируется уже самостоятельно, неспешно попивая ту самую чашку кофе: время на поход до кофемашины ИИ своему коллеге точно высвободил.

Кстати, у yurXpert есть ещё одна опция, которая колоссально экономит время: перевод сканированных материалов в текст, который можно редактировать. Юристы с опытом, перепечатывавшие в





своё время десятки страниц вручную или оплачивающие такую работу студентам, эту бесценную опцию точно оценят.

ФЛАГМАНСКИЙ СЕРВИС

Полноценно использовать *urXpert* могут и пользователи без базового юридического образования. Флагманским сер-

висом программного комплекса является раздел «Юристконсульт», он работает в формате чата.

В диалоговом окне текстом или голосом надо сформулировать проблему и суть запроса – так же, как если бы это был диалог с живым юристом. Система формирует структурный правовой анализ. Его можно усилить уточнениями: попросить

оценить действия сторон, сформулировать правовую позицию, указать и прикрепить документы для взыскания, попросить проанализировать возможные возражения оппонента. В ответ система, как настоящий юрист, может задать дополнительные вопросы для уточнения.

В финале сервис подготовит структурированную правовую позицию со ссылками на юридические нормы и рекомендациями с учётом действующего законодательства и правоприменительной практики высших судов.

Этому программному комплексу под силу рассмотреть множество стандартных бытовых задач: обжаловать увольнение, написать запрос на возврат денег за неиспользованную туристическую путёвку и сданные авиабилеты, оформить заявку на страховое возмещение, сформировать досудебную претензию.

Системе можно поручить проверку договора на соответствие законодательству, юридическим и экономическим корпоративным правилам заказчика или собственным плейбукам, а также на ошибки и неточности. Довольно часто компании запрашивают проверку договора аренды: система проверяет документ на соответствие НПА, корпоративному плейбуку, анализирует базовые и технические риски. Этот сервис позволяет проанализировать каждый пункт договора аренды, включая даже корректность формулировок.

При желании или здравых опасениях можно воспользоваться функцией анонимизации – в таком случае ИИ удаляет персональную и чувствительную информацию из документов, закрывая цифровыми масками реквизиты сторон, суммы. Эта функция очень полезна, когда необходимо поделиться документом, но следует сохранять конфиденциальность.

Для крупного бизнеса и государственных организаций внедрение ИИ невозможно рассматривать отдельно от безопасности: работа с корпоративной информацией требует обеспечения безопасности и конфиденциальности данных.

Платформа также может быть развёрнута в изолированном контуре организации и работать автономно, без доступа к сети Интернет. Предусмотрены готовые аппаратно-программные комплексы, on-premise-пакеты для интеграции и SaaS-решение.

Выбор конкретного варианта определяется требованиями организации к инфраструктуре и работе с данными.

ОТРАБОТКА ОБРАЩЕНИЙ ГРАЖДАН

Программный комплекс может быть полезен и государственным организациям, а также компаниям, чья основная работа связана с обращениями граждан.

Формально содержание каждого обращения отличается, но сам процесс подготовки во многом повторяется: изучить исходный материал, определить правовую позицию, найти основания, проверить практику, сформировать структуру документа.

При большом потоке обращений значительная часть времени сотрудников уходит именно на стандартные, постоянно повторяющиеся операции: ответы на претензии и обращения, анализ локальных норматив-

ных актов и процессуальных документов, составление ответного письма.

Вся эта цепочка чаще всего начинается с запуска в работу заявления клиента.

Один из сценариев работы yurXpert в таком случае имеет следующий алгоритм. Исходный документ поступает в работу в виде сканированного PDF. Сервис «Скан в текст» преобразует его в редактируемый документ с сохранением исходного форматирования и возможностью редактирования. После этого система мо-

жет работать уже непосредственно с его содержанием.

Следующая задача – разобраться в сути обращения и проверить его правовую основу. Вероятнее всего, в поступившем документе заявитель указывает на возможное нарушение прав и ссылается сразу на несколько положений законодательства. yurXpert проанализирует приведённые правовые основания и проверит их применимость к описанной ситуации. Система приведёт в пример актуальные юридические нормы, сделает отсыл на конкретные статьи и проверит, есть ли правовая связь с обстоятельствами обращения. Если имеющихся в базе данных нормативных актов для подтверждения правовой квалификации недостаточно, система прямо укажет на это, а не станет формировать неподтверждённый вывод.

На основании проведённого анализа ИИ сформирует практические рекомендации: какие обстоятельства необходимо дополнительно зафиксировать, в какие компетентные органы целесообразно обратиться и какие действия могут потребоваться для дальнейшей проверки.

После анализа исходного документа сотрудниками ведомства системе ставится новая задача – подготовить официальный ответ заявителю.

В запросе задаются необходимые условия: подтвердить проведение проверки по изложенным фактам, указать порядок дальнейшего информирования и соблюсти требования оформления официального документа.

В результате yurXpert сформирует проект ответа на основании конкретного обращения и проведённого ранее анализа.

Комплексно виртуальный сотрудник выполнит серию операций: распознавание исходного документа, анализ содержания, проверку правовых оснований, подготовку рекомендаций и создание проекта официального ответа. А реальному сотруднику останется проверить сформированный материал, при необходимости дополнить его фактическими данными и принять итоговое решение.

При большом количестве обращений сокращается объём повторяющихся операций, которые сотрудник выполняет при обработке каждого входящего документа – это экономит время, оберегает человека от выгорания, страхует от неизбежных ошибок и опечаток, когда офисная рутина превращается в конвейер, у человека снижается концентрация внимания и замыливается взгляд. При автоматизации однотипных процессов у сотрудника остаются силы на корректное общение, а вежливое «благодарим за обращение, нам важно ваше внимание, будем рады видеть вас снова» из обязательного скрипта трансформируется в искренний small talk и не менее искреннюю улыбку.





СТОИТ ЛИ ВСТУПАТЬ В ТЕНДЕР?

Во многих направлениях бизнеса деятельность сотрудников связана с работой с большими объемами данных. Но, как ни парадоксально это звучит, чтение документов в больших объемах – это лишь один этап многоступенчатой работы.

Например, принимая решение об участии в тендере, важно не только прочесть многостраничные требования к потенциальным поставщикам, но и определить, стоит ли игра свеч, в целом. Аналитическая работа сотрудников состоит из поиска ответов на ряд вопросов: есть ли здесь выгодные для нас условия? А существенные ограничения? Какие обязательства мы принимаем? Какие риски необходимо учесть? Стоит ли вообще начинать работу над этим проектом?

Например, коммерческое подразделение получает документацию потенциального заказчика. Внутри – техническое задание, требования к исполнителю, сроки, ответственность сторон и множество специальных условий. Чтобы принять решение о целесообразности участия, необходимо сначала разобраться во всем массиве информации.

Наиболее показательно это при работе с техническими заданиями на сотни страниц. Значительная часть времени специалиста уходит на чтение документа ещё до того, как начинается его содержательная оценка.

Один из сценариев использования уиgXpert – анализ такого входящего запроса. Система анализирует, насколько технические характеристики продукции и сопроводительные документы соответ-

ствуют требованиям заказчика, «подсвечивает» возможные проблемные зоны и рассчитывает экономические параметры возможной сделки.

КАК ВЫБРАТЬ ПОСТАВЩИКА?

Не менее сложная задача у тех, кто «по другую сторону»: анализирует поступающие заявки от возможных участников закупочных процедур.

Каждую из них необходимо проверить по единым требованиям, сопоставить условия и зафиксировать основания для допуска или отклонения. Чем больше документов и критериев, тем больше времени занимает такая проверка, тем выше риск пропустить существенное расхождение.

уиgXpert справляется и с этой рутинной. Например, в систему можно одновременно загрузить конкурсную документацию и заявки нескольких участников. Что и было сделано при тестовой проверке: система работала с документацией закупочных процедур крупного госзаказчика. Продукту была поставлена задача проверить каждую заявку на соответствие установленным требованиям.

При таком запросе ИИ анализирует документы не изолированно, а сопоставляет их между собой по содержанию. По каждому участнику система проверяет выполнение требований и показывает конкретные несоответствия.

В рассматриваемом кейсе две заявки были определены как соответствующие требованиям конкурсной документации и допущены к дальнейшей оценке.

В третьей заявке система сразу выявила несколько оснований для отклонения: несоответствие характеристик предлагаемого товара требованиям технического задания, неполный объем поставки, нарушение условий логистики и незаполненные обязательные формы. Иногда несоблюдение этих условий критично, а иногда заявку достаточно доработать и пустить в дальнейшую работу. На этом этапе к работе требуется подключение специалиста.

На следующем этапе системе можно поставить уже более узкую задачу – сравнить допущенные заявки по критериям, установленным в конкурсной документации, определить различия.

В результате произведенного ИИ отбора реальный специалист получает уже не краткий пересказ нескольких файлов, а структурированную проверку заявок с указанием конкретных несоответствий и оснований для дальнейшего решения.

В данном случае ИИ не берёт на себя роль рефери и не определяет победителя закупки вместо комиссии. Его задача – выполнить значительную часть предварительной работы: прочесть документы, сопоставить требования, найти расхождения и представить результат в форме, с которой специалист может продолжить работу.

ЦЕННОЕ ВРЕМЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Разработчики нового ИИ-продукта учли нюансы рабочего графика руко-

водителя. Топ-менеджменту требуется быть в курсе многих аспектов деятельности компании, но руководителю чисто физически может не хватать рабочего времени, чтобы прочесть все находящиеся в работе компании документы. Зачастую в этом нет прямой необходимости – это входит в функционал конкретных сотрудников. Однако есть острая потребность в сжатых, максимально концентрированных в плане информационной пользы, отчётах и сводках. На основании этих данных необходимо понимать, что произошло, какова текущая ситуация, что важно для организации, где зона потенциальных рисков.

У yurXpert есть сценарии и для такой работы. Например, сервис формирует управленческое резюме на основании 500-страничного отчёта консультантов, выделяя информацию, необходимую для оценки инвестиционного проекта. Или обработает информацию трёхчасового совещания, выделив пункты, касающиеся первоочередных действий и сроков, отмечая ответственных.

Этот функционал рассчитан на повышение эффективности информационной подготовки руководителя – то, на что ранее тратились дни, получает своё решение за минуты.

НОВАЯ ГЕОГРАФИЯ И БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА

Продуктовая линейка компании СИСТЕМКО интегрирована во многие бизнес-процессы российских корпораций и госкомпаний. Уровень технической экспертизы СИСТЕМКО подтверждён высшим статусом «Платиновый партнёр» от компании ВК Цифровые технологии, от компаний «Кьютек», «Сател» и др.

Весной 2026 года компания СИСТЕМКО вышла за пределы российского рынка и теперь развивает международное направление в Республике Беларусь. В Минске открыт офис СИСТЕМКО, а компания приобрела контрольную долю в белорусской ИТ-компании DevSparkClub – резиденте Парка высоких технологий Республики Беларусь.

Присутствие в Беларуси расширяет возможности для технологической коопера-

ции, совместной разработки и продвижения цифровых решений. Для СИСТЕМКО это следующий этап масштабирования собственных продуктов и демонстрация своих компетенций на международном рынке.

Параллельно расширяется присутствие компании в России: новое подразделение на Урале позволяет работать ближе к крупным промышленным предприятиям региона и развивать проекты за пределами центрального офиса.

Активно масштабируется не только функциональность отдельных решений. Расширяется как география присутствия, так и инфраструктура компании для работы с крупными корпоративными и государственными заказчиками в России и за её пределами. Стать частью этого продвинутого комьюнити просто: в СИСТЕМКО готовы предоставлять возможность корпоративным клиентам воспользоваться новым программным комплексом в тестовом режиме. Для этого надо связаться с компанией, написав запрос на электронный адрес, указанный на сайте.



Обычно логистику замечают, только когда она отказывается. Два года назад она сломалась всерьёз – и оказалось, что компании, которые умели только возить из точки А в точку Б, остались у разбитого корыта. А те, кто задолго до кризиса вкладывался в гибкость, данные и человеческую экспертизу, не просто выжили, но и начали диктовать новые правила. Logitrans из их числа. За 20 лет компания прошла путь от регионального перевозчика до глобального архитектора цепочек поставок. Сегодня у неё офисы в Турции, России и с недавнего времени в Беларуси. Клиенты из Китая, Европы и ЕАЭС платят ей не за километраж, а за предсказуемость в мире, где она стала драгоценностью. В очередном интервью для вас руководитель компании Атилла Бурак Тунч объясняет, почему модульность важнее масштаба, данные важнее отчётности, а готовность к хаосу – единственный реалистичный KPI для логиста XXI века. Мы поговорили о таможенных спорах и о том, как открывать офисы в стране, где человек на месте всё ещё важнее IT-платформы. Отдельный разговор – Беларусь. Почему именно Минск? Почему транзитный узел, а не «запасной аэродром»? И что значит «эксперимент удался на 200%»? Ответы читайте здесь.



LOGITRANS: МОДУЛЬНОСТЬ ПРОТИВ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

– Господин Тунч, Logitrans пережила волны санкций, пандемию и разрыв цепочек. Какая стратегическая идея, заложенная в компанию 20 лет назад, сегодня работает как главный амортизатор при нестабильности?

– Модульность решений. Двадцать лет назад мы заложили принцип: ни один клиент не должен получать «коробочный» продукт. Каждый маршрут, каждый контракт – как конструктор. Сегодня, когда цепочки

рвутся, эта гибкость становится главным амортизатором. Мы не перестраиваем всю систему – мы меняем один модуль, а остальное продолжает работать.

– Вы говорите, что логистика перестала быть сервисной функцией и стала стратегическим инструментом. А что внутри самой Logitrans за последние 3 года перестало быть сервисной функцией и превратилось в стратегический актив?

– Управление данными. Раньше это была просто отчётность для клиента. Теперь это наш стратегический актив. Мы прогнозируем риски, перенаправляем потоки, предлагаем альтернативы ещё до того, как клиент спросит. Три года назад отчёты были сервисом, сегодня – это оружие.

– Сейчас многие логистические компании действуют по принципу «где дешевле, там и офис». А по какому принципу Logitrans выбирает точки физического присутствия? Решение открыть офисы в Белоруссии – это усиление транзитного потенциала, работа с локальным экспортом или создание «запасного аэродрома» для основного бизнеса? Какова главная задача этих новых представительств?

– Всё сразу, но главное – это транзитный потенциал и работа с локальным экспортом. Беларусь – не «запасной аэродром», а полноценный узел. Мы смотрим, где есть реальный грузопоток, где прозрачная юрисдикция и где мы можем предложить клиенту скорость и предсказуемость. Дешевизна без надёжности – не наш принцип!

– Чем белорусский логистический рынок сегодня радикально отличается от российского, с точки зрения поведения

клиента? Что в Минске работает быстрее, а что – медленнее, чем в Москве или в Казани?

– В Минске быстрее принимают решения – клиент меньше бюрократизирован, но медленнее внедряют новые IT-решения. Российский клиент уже привык к цифровым трекингам и автоматическому обмену данными. В Беларуси пока больше ценят личный контакт и человека на месте. Но это меняется.

– Какие компетенции Logitrans, отточенные на других рынках, оказались наиболее востребованы в Беларуси в первый месяц работы? И чего вам там не хватает?

– Самые востребованные – это антикризисное планирование и работа с альтернативными маршрутами (через Турцию, Кавказ, Среднюю Азию). А не хватает быстрых таможенных решений. Беларусь пока непредсказуема в части выпуска грузов. Но мы это знали и готовились.

– В вашем понимании управляемая логистика – это когда ни одна машина не отклоняется от маршрута или когда вы знаете, что делать, если все машины отклонились?

– Второе. Управляемая логистика – это не дисциплина, а готовность к хаосу. Если все машины отклонились – значит, наступил момент, когда план Б, В и Г работают одновременно. Вот это и есть управление.

– Назовите одну регуляторную или инфраструктурную головную боль, которая сегодня одинакова для логиста в Турции, России и Беларуси. Почему её до сих пор не решили?

– Нестабильность правил транзита, особенно для санкционных товаров. В Турции свои запреты, в России – свои, в Беларуси – третьи. А единой электронной системы одного окна до сих пор нет. Почему? Потому что это требует политической воли, а не технологий.

– Какие нефинансовые KPI вы лично контролируете для новых офисов в первые 100 дней работы? Что для вас важнее: скорость запуска, количество новых контрагентов или точность прогнозов?

– Точность прогнозов важнее всего. Скорость запуска и контрагенты – это тактика. А вот если через 100 дней мы уже предсказываем задержки, альтернативы и загруженность с погрешностью не более 5% – значит, офис работает правильно.

– Вы сказали, что AI – инструмент поддержки, а не замены. Какой процесс в работе ваших белорусских офисов вы категорически не доверите алгоритму даже через 5 лет?

– Решение таможенных споров на местах. Алгоритм не поедет на склад, не посмотрит в глаза инспектору, не предложит

«Дешевизна без надёжности – не наш принцип!»

компромисс «здесь и сейчас». Это чисто человеческий навык. И пока таможня не станет полностью цифровой, этот процесс останется за людьми.

– Вы открываете офис в новой стране. Что вы ищете в первом нанятом сотруднике на месте: знание местного таможенного законодательства, личные связи в госорганах или умение работать в вашей IT-платформе с первого дня?

– Знание местного таможенного законодательства – это база. Личные связи – рискованно. IT-платформе мы научим за неделю. А вот понимание того, как на самом деле работает таможня в этой стране, бесценно. Поэтому первым мы ищем таможенного эксперта.

– Ваши клиенты сегодня перестали спрашивать «Сколько стоит доставка?». Какой вопрос они задают вместо этого и как на него отвечают ваши менеджеры?

– «Дойдёт ли груз без потерь и когда, гарантированно?» Наши менеджеры отвечают не цифрой, а сценарием: «Вот три варианта. Вот риски по каждому. Вот что делаем, если что-то пойдёт не так». Цена стала вторичной.

– Многие клиенты сейчас экономят на консалтинге и экспертизе, оставляя только перевозку. Как Logitrans доказывает ценность своей «головы» (стратегии), а не только «рук» (транспорта) в такой экономике?

– Кейсами. Мы показываем: вот клиент, который сэкономял на консалтинге, – он потерял в 3 раза больше на простоях. А вот клиент, который заплатил за стратегию, – он вышел на новый рынок с нуля за 3 месяца. «Голова» окупается всегда. Просто не сразу.

**«ТРИ ГОДА
НАЗАД
ОТЧЁТЫ БЫЛИ
СЕРВИСОМ,
СЕГОДНЯ –
ЭТО ОРУЖИЕ».**



«В странах, где хаос часто выдают за норму, мы показываем, что можно работать чётко, прозрачно и без взяток».

– Если через год мы встретимся снова и вы скажете: «Наш эксперимент в Беларуси удался на 200%», что должно было произойти за этот год?

– Три вещи. Первое: мы стали топ-3 логистом по транзиту в ЕАЭС. Второе: наш белорусский офис начал управлять маршрутами для клиентов из Турции, Китая и России одновременно. Третье: мы выстроили таможенный «зелёный коридор» для своих клиентов с предсказуемым временем выпуска – 4 часа. И добавлю: если мы добьёмся успеха ещё и в складской логистике, т.е. будем создавать реальную операционную ценность не только в транзите, но и на земле, – тогда этот эксперимент действительно

можно будет считать успешным на 200%.

– Если абстрагироваться от цифр, санкций и маршрутов: какую миссию Logitrans выполняет в экономике тех стран, где вы открываете офисы: в России, Беларуси, Турции? Что вы хотите оставить после себя, кроме качественно доставленных грузов?

– Мы хотим оставить культуру предсказуемой логистики. В странах, где хаос часто выдают за норму, мы показываем, что можно работать чётко, прозрачно и без взяток. После нас должны оставаться не только грузы, но и местные команды, которые умеют думать на шаг вперёд.

*«Управляемая
логистика – это
не дисциплина,
а готовность
к хаосу».*



АННА КРУГЛОВА:
«САМОЕ ВАЖНОЕ –
ЭТО ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ
В СОЧЕТАНИИ
С ПРОФЕССИОНАЛИЗМОМ»



В современной логистике успешное управление перевозками – это не только выбор оптимальных маршрутов и транспортных средств, но и искусство управления рисками, безопасность и прозрачность.

Анна Круглова, исполнительный директор транспортной компании «Орландис», которая специализируется на перевозках автомобильным транспортом лекарственных средств, в том числе орфанных лекарственных препаратов высокой стоимости и иных грузов, требующих соблюдения определённого температурного режима, а также грузов, относящихся к различным классам опасности (с 1-го по 9-й), дорогостоящих и негабаритных грузов.

Перевозка специализированных грузов требует особого подхода. Ни одна деталь в организации не должна быть случайной, а для этого нужны чёткая координация процессов, глубокое понимание отраслевых требований и способность принимать взвешенные решения, основанные на риск-ориентированном подходе. В интервью нашему изданию Анна Круглова рассказала о том, как формируются современные логистические цепочки, что позволяет выстраивать долгосрочные партнёрские отношения и как эффективно управлять логистической компанией.

– Анна, слово «логистика» женского рода... Считается, что в грузоперевозках тон задают мужчины. Как получилось, что вы связали свою жизнь с грузоперевозками? Что в этой отрасли привлекло вас больше всего?

– Знаете, я не думала о том, женская эта профессия или мужская. Мне всегда нравился, когда из хаоса рождается порядок, а в логистике это происходит каждый день.

Всё началось с учёбы... У меня не было конкретного профиля «логистика», но была специализация «менеджмент организации» в экономическом вузе, а потом практика на небольшом складе у дистрибьютора БАД и парафармации. А затем я проработала там несколько лет как полноценный сотрудник и поняла: это моё... Когда ты 24/7 в движении, чтобы спасти заказ клиента, когда находишь машину за час до дедлайна – это не работа, а приключение. И каждый раз, когда всё получается, внутри такое тихое счастье: «Мы смогли!».

Что привлекло? Люди и процессы одновременно. Логистика – это история про то, как договариваться, находить общий язык, выстраивать маршруты, но при этом никогда не забывать, что за каждым заказом стоят реальные люди. Это очень живая отрасль, и она меня приняла.

– Приходилось сталкиваться с гендерными стереотипами? Как вы их преодолевали? Меняется ли ситуация сейчас?

– Да, конечно. Это было. «Девушка на склад? Там тяжело», «Тебя водители слушаться не будут», «Мужчины лучше договариваются с перевозчиками» и т.д.

Помню один случай. Я пришла в новый коллектив, и в первый же день коллега мне сказал: «Анна, ты лучше бумажки подписывай, в оперативные вопросы не лезь – я сам». Я не стала спорить. А через месяц он сам попросил меня помочь с заказами, потому что запутался. Мы потом долго смеялись.

Как я справлялась? Никакой агрессии. Я просто делала свою работу. Если ты понимаешь процессы и чувствуешь цифры, рано

или поздно перестают обращать внимание на пол – начинают смотреть на результат.

Сейчас, работая в компании «Орландис», могу сказать: мы не делим людей по гендеру. Я вижу это своими глазами. Весь отдел документооборота – это женщины. Они работают с такой точностью и ответственностью, что мужская часть коллектива искренне восхищается их слаженной работой. У нас есть женщины-логисты и женщины-курьеры. Клиенты уже не удивляются, когда на переговоры приходит женщина-руководитель. Мы просто умеем с этим работать – не бороться, а спокойно доказывать делом.

КРИЗИС – ЭТО НЕ ТОЛЬКО РИСКИ, ЭТО ЕЩЁ ОСВОБОДИВШЕЕСЯ МЕСТО НА РЫНКЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СЕРВИСОВ. МЕСТО ДЛЯ ТЕХ, КТО ГОТОВ РАБОТАТЬ ХОРОШО – ЧЕСТНО И БЕЗ ПАНИКИ.

– Какие, по вашему опыту, преимущества есть у женщин в управлении логистикой? Есть ли задачи, с которыми женщинам проще справиться, а мужчинам – сложнее?

– Повторюсь, я не люблю делить функционал на «женское» и «мужское». Но, наверное, есть качества, которые у женщин встречаются чаще. И они очень помогают.

Первое – это внимание к деталям и системность одновременно. Логистика – это огромная паутина: клиенты, перевозчики, склады, таможня, водители... Женщины часто обращают внимание на мелочи, а мужчины мыслят глобально.

Второе – эмпатия. Женщины более чувствительны по природе: они понимают, что назревает конфликт задолго до того, как тот случился. Например, если я слышу

определённую интонацию в голосе партнёра, понимаю, когда клиенту нужно не решение, а чтобы его просто выслушали. Это помогает сохранять отношения даже в сложных ситуациях.

С чем сложнее? Иногда трудно быть жёсткой. Когда нужно сказать «нет» крупному клиенту или поставить на место перевозчика, который не выполняет обязательства, но я учусь этому у наших мужчин. Мы каждый день чему-то учимся друг у друга – и это главное преимущество.

– Какие компетенции должны быть у руководителя, чтобы управлять командой логистов без просадок?

– Мне кажется, самое важное – это человечность в сочетании с профессионализмом.

Важно понимать цифры и процессы, логист сегодня – это не просто найти машину, это анализ, отчёты, дашборды. Если руководитель не умеет читать и анализировать данные, команда это быстро почувствует и перестанет его уважать.

Второе: спокойствие. Логистика – это постоянные неожиданности: сломалась машина, закрыли границу, товар не загрузили... Если руководитель паникует – паникуют все.

Третье: умение доверять. Невозможно управлять процессом в одиночку. За нашу команду я всегда могу быть спокойна: если что-то пообещали – сделаем, если взяли – доведём до конца.

– В компании вы выстраиваете долгосрочные партнёрства. Какие принципы помогают строить доверие с клиентами?

– Для меня доверие – это когда клиент знает, что даже в самой сложной ситуации я не спрячусь, не сойду, не сделаю вид, что ничего не случилось.

Первый принцип – прозрачность. Мы не скрываем проблемы. Если машина опоздает, менеджер позвонит сам, до того, как клиент заметил опоздание. И скажет: «Случилось то-то, мы сделали то-то, груз прибывает на три часа позже». Честность в такие моменты дороже любых отчётов.

Второй принцип – индивидуальный подход. У каждого бизнеса своя логистика, свои боли, свои ритмы. Я никогда не говорю: «У нас так принято». Я говорю: «Давайте посмотрим, как мы можем сделать удобно и оптимально для вас».

– С вашей точки зрения, что отличает действительно эффективную логистическую цепочку в современных условиях?

– Для меня эффективная логистическая цепочка сегодня – это не самая быстрая и не самая дешёвая. Это бережная и устойчивая, соответствующая отраслевым стандартам и запросу конкретного бизнеса.

У нас всегда есть план «Б», а лучше и план «С», другими словами, у нас есть план BCP – Business Contingency Plan, план непрерывности бизнеса – фактически на каждый рейс. Не один перевозчик на маршрут, не одна машина, а несколько возможных вариантов решения. Не один маршрут, а альтернативы. Мы знаем, где находится груз в каждый момент времени не только потому, что контролируем каждый шаг, но и потому что нам важно, чтобы клиент был спокоен.

– Во времена нестабильности многие не понимают, как планировать долгосрочные цепочки поставок. Как вы видите решение этой проблемы в компании? Возможно ли сегодня, вообще, строить стратегии на 5–10 лет?

– Для нас в «Орландис» стратегия на 5–10 лет – это не застывший документ. Это направление движения. И направление это – рост. Мы хотим стать больше, сильнее и полезнее для наших клиентов, ориентироваться на их потребности и ожидания.

Наша цель – чтобы клиент из любого уголка мира мог получить груз быстро, надёжно и с привычным для него уровнем сервиса.

Мы развиваем новые сервисы. Клиентам сегодня мало просто «забрать и привезти». Им нужны прозрачность, подстраховка, помощь с документами, иногда – хранение, обработка груза, частичная комплектация, консультационные услуги. Например, в связи с внедрением ЭТрН (электронной транспортной накладной) с 1 сентября 2026 года сейчас руководитель отдела логистики «Орландис» Антон Сычёв проводит консультирование партнёров.

Мы уже запустили несколько новых услуг в текущем году, в планах – развиваться системно, с индивидуальным подходом. Мы не пытаемся быть «всеми для всех», но мы точно хотим быть теми, кто закрывает потребности клиента целиком, а не кусочками.

При этом мы строим логистическую компанию, устойчивую к любым сценариям, и она продолжает расти. Мы регулярно собираемся всей командой и проигрываем

разные ситуации: курс скакнул, границу прикрыли, топливо подорожало... Под каждый сценарий у нас есть план действий. Но теперь эти планы ведут не к сжатию и выживанию, а к поиску новых возможностей. Потому что кризис – это не только риски, это ещё освободившееся место на рынке логистических сервисов. Место для тех, кто готов работать хорошо – честно и без паники. Мы собрали команду, которая способна достигать поставленных целей, – без людей никакое расширение невозможно. Мы вкладываемся в обучение, в создание атмосферы, где хочется оставаться и расти вместе с компанией. Я горжусь тем, что у нас работают сильные специалисты – и женщины, и мужчины, которые горят своим делом. Глядя на них, я точно знаю: мы всё сможем.

Так что мой ответ на вопрос «Возможно ли строить стратегию на 5–10 лет?» – «Да, возможно». Но эта стратегия должна быть не про жёсткие цифры, а про амбиции, гибкость и заботу о людях. Мы в «Орландис» выбрали именно такой путь: расти там, где есть возможность, быть готовыми к любым поворотам и никогда не забывать, ради кого мы всё это делаем – ради наших клиентов и наших сотрудников – наших внутренних партнёров!

– Как вы оцениваете изменение объёмов грузоперевозок в России на ближайшие 1–2 года? Появятся ли новые игроки, как будут распределяться роли, кто окажется у руля, а кому, возможно, придётся уйти с рынка?

– Я думаю, рынок будет расти, но медленно и спокойно, без скачков. Клиенты подходят к бизнесу разумно: они выбирают не самого дешёвого, а самого надёжного.

Кто останется? Компании, которые умеют заботиться о клиентах и о своих сотрудниках. У которых есть и технологии, и человеческое лицо. У которых можно попросить о помощи в субботу вечером – и они помогут.

Кто уйдёт? Те, кто работает только на дешёвле. Демпинг убивает качество, а без качества в логистике сегодня не выжить. Также уйдут компании, которые экономят на водителях и логистах, потому что кадровый голод уже начался.

Новые игроки появятся, но скорее всего как «дочки» крупных производственных компаний.

– Как при таком загруженном графике вы находите время на себя? Какие привычки или инструменты помогают вам поддерживать баланс между работой и личной жизнью?

– Честно? Идеального баланса не существует. Это правда, которую я приняла. Но я нашла несколько простых вещей, которые меня спасают.

Первое: личное время защищено. После девяти вечера я стараюсь не отвечать на рабочие сообщения. У меня есть замечательная команда, которая справляется. Я могу быть спокойна вечером, в выходные, потому что знаю: если что-то случится, они примут решение сами, и оно будет взвешенно и обосновано.

Второе: спорт как тихая гавань. Три раза в неделю хожу на тренировки. Час, когда телефон остаётся в шкафчике, меня никто не дёргает, я могу побыть с собой и позаботиться о гармонии своего тела. После этого возвращаюсь совсем другим человеком.

И самый главный инструмент – я научилась просить о помощи. И разрешать себе и другим ошибаться. Раньше, работая в другой крупной компании, я всё проверяла сама – и за другими, и за собой. Это съедало все мои силы и время. Теперь, работая в «Орландис», мы говорим друг другу: «Я доверяю тебе. Если что-то пойдёт не так, мы разберёмся вместе». Это освободило мне столько времени, что я до сих пор удивляюсь.

– Какие задачи сегодня ставит перед собой компания «Орландис»? Каких целей вы хотите достичь?

– Сейчас мы находимся в очень правильном и важном для себя периоде – мы перешли к этапу выращивания.

Как я уже говорила, мы хотим стать больше, но не любой ценой, а за счёт того, что будем лучше понимать своих клиентов и расширять сервисную составляющую. У нас амбициозные коммерческие цели, безусловно. Но это не главное. Главное – чтобы каждый новый клиент оставался с нами надолго и мы оказывали качественный сервис.

Мы внедряем новые IT-инструменты. Это наш большой внутренний проект. Местами сложно, местами волнительно, но мы уверены, что это сделает нашу работу более прозрачной.

Наш девиз: «Здесь логистика!» – поэтому мы будем расширять линейку сервисов, добавляя новые звенья услуг, оказываемых «Орландис» в логистическую цепочку.

Я очень горжусь тем, какая команда собралась. Это не просто работа – это их призвание. У нас прекрасный коллектив – мы ценим друг друга, с радостью приходим на работу и всегда помогаем. Я безмерно благодарна нашей команде. Мы – свои, и это главное.

Глобально, уже сейчас, «Орландис» – это сильный и надёжный бренд. Место, куда приходят работать и остаются надолго. Место, где ценят каждого, неважно, кто ты – мужчина или женщина. Место, которому клиенты доверяют в самые сложные моменты. И через несколько лет, когда меня спросят: «Анна, а как вы прошли через все эти глобальные кризисы?», я отвечу: «Мы просто были собой. Мы заботились о людях».

ЛОГИСТИКА – ЭТО
ИСТОРИЯ ПРО ТО, КАК
ДОГОВАРИВАТЬСЯ,
НАХОДИТЬ ОБЩИЙ
ЯЗЫК, ВЫСТРАИВАТЬ
МАРШРУТЫ, НО ПРИ
ЭТОМ НИКОГДА
НЕ ЗАБЫВАТЬ,
ЧТО ЗА КАЖДЫМ
ЗАКАЗОМ СТОЯТ
РЕАЛЬНЫЕ ЛЮДИ.



ОЛЕГ ДМИТРИЕВ: «МЫ ДОБИВАЕМСЯ УСПЕХА БЛАГОДАРЯ СВОЕЙ ФИЛОСОФИИ ОБРАТНОГО ИНЖИНИРИНГА»

Компания «Русь-Турбо» – признанный лидер отечественного импортозамещения в сфере энергетики – в этом году отмечает десятилетний юбилей. Все эти годы компания осуществляет качественный сервис энергетического оборудования: ремонт, обслуживание и модернизацию паровых и газовых турбин, а также основного и вспомогательного оборудования тепловых электростанций, поставку запчастей к ним по всей России. Востребованность в услугах компании растёт, ведь она не просто выпускает детали для замены вышедших из строя на дорогостоящем импортном оборудовании, но и улучшает их характеристики. О том, как сегодня развивается компания мы беседуем с Олегом Дмитриевым, генеральным директором компании «Русь-Турбо».

– Олег Викторович, в 2026 году «Русь-Турбо» отмечает своё десятилетие. Какие ключевые факторы помогли компании стать одним из лидеров российского рынка сервисного обслуживания энергооборудования?

– Начну с предыстории. После развала СССР и так называемой интеграции России в мировую экономику, либеральных экономических реформ и свободного прихода на наш рынок западных компаний мы столкнулись с тем, что отечественное оборудование для газовых и паровых турбин, компрессоров и редукторов, которое раньше успешно экспортировалось по всему миру, стало массово вытесняться импортным. Западные игроки, поставляя свою технику, одновременно уничтожали конкурентное российское технологическое производство. Уже тогда у патриотов России появилось неприятие подобной ситуации, осознание, что такая модель взаимоотношений несовместима с независимым технологическим развитием страны, что необходимо возрождать собственную промышленность. С 2014 года санкции и запреты на поставки оборудования, запасных частей и технической документации ускорили этот процесс. И вместо возврата в «каменный век», по планам идеологов глобального Запада, мы выбрали путь восстановления технологической суверенности. Специалисты собрались вместе, для того чтобы претворить свои идеи в жизнь. Так что, ключевой фактор нашего успеха в том, что мы стали заниматься вопросом обслуживания импортного оборудования давно, ещё до появления самой компании «Русь-Турбо». И когда в 2022 году санкционное давление на Россию приобрело запредельные масштабы, мы были полностью готовы к этой ситуации. Сейчас ситуация такова: чем хуже складываются условия для внешней экономики, тем выше поднимается наша страна, обретая незави-



симость от западных игроков. Сама жизнь заставляет работать головой и руками, а не просто быть «бензоколонкой».

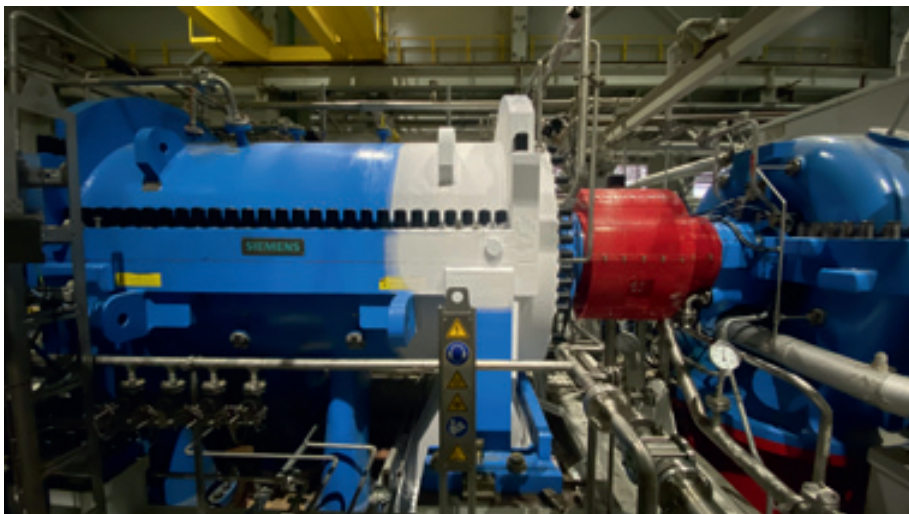
– Как бы вы оценили технологическую независимость России от иностранных технологий на данный момент?

– Мы всё для этого делаем. Сейчас мы совершенно свободно обходимся без западных специалистов и технологий, потому что разрабатываем собственные. Мы и начинали с того, что замещали специалистов зарубежных компаний, которые нередко демонстрировали высокомерное отношение, я уже не говорю о языковом барьере. Естественно, не все могли работать с иностранной документацией, но иностранные специалисты фактически диктовали свои условия: «Делай, как я сказал, – вы тут ничего не понимаете». На самом деле, наши инженеры с классическим советским техническим образованием, которое позволяет глубоко и широко понимать физику и механику процессов, не только не уступали им в компетенциях, но и зачастую обнаруживали некомпетентность зарубежных специалистов, ошибочные решения и даже откровенную ложь. Начав с замещения специалистов, мы продвинулись очень далеко – мы успешно выпускаем запчасти и узлы оборудования, которые работают даже лучше оригинальных. И неважно, каким брендом или в какой стране это оборудование произведено. Компания «Русь-Турбо» – мультибрендовая. Мы успешно обслуживаем турбины большинства моделей японского, американского и европейского производства: Siemens и GE, Mitsubishi и Kawasaki, Solar, MAN, Howden и многие другие.

– А что позволяет компании изготавливать запчасти с лучшими, чем у оригинала, показателями?

– Наша особая философия обратного инжиниринга. Если в интернете набрать запрос «обратный инжиниринг», выпадут сотни, возможно даже тысячи предложений, но когда вы начнёте разбираться в теме, легко увидите, что цель компаний, которые предлагают эти услуги, – максимальное копирование. Иногда это подражание более успешно, иногда менее, но в любом случае – это копия детали, которая сломалась и вышла из строя.

У нас иной подход, мы начинаем с анализа причины преждевременного выхода или износа этой детали, и только после этого начинаем с ней работать. В этом и заключается суть инжиниринга: не просто копирование, а глубокий анализ на основе конструктивных, прочностных, динамических и вибрационных расчётов. Фактически мы устраняем те ошибки, которые были заложены заводами при проектировании, при изготовлении. В мире нет ничего идеального, все производители борются за



лидерство, но без ошибок не обходится. Мы со своей стороны ведём сложную наукоёмкую работу, которая даёт результаты. В «Русь-Турбо» создаются улучшенные детали и узлы, оптимизированные для существующих условий работы, а с заменой деталей возрастает надёжность оборудования.

– Какова стоимость этих деталей по сравнению с оригинальной?

– Цена наших запчастей, как правило, не превышает стоимость западных анало-

гов, иногда, для особо сложных деталей, она может быть чуть выше, но в конечном итоге это всё равно выгоднее. После ввода санкций некоторые компании стремились любыми способами достать оригинальные детали, искали пути обхода барьеров, приобретали эти детали через десяток посредников и стран. Но, так как каждый из участников процесса имеет свою маржу, стоимость детали в конечном итоге была гораздо выше изначальной. Кроме того, для того чтобы обойти санкционные барьеры, с запчастей стираются обозначения, нередко отсутствуют документы, и выяснить историю её происхождения подчас невозможно, не говоря уже о том, чтобы предъявить претензии в случае брака.

Мы абсолютно прозрачны для заказчиков: работаем в правовом поле России, готовы отвечать на все вопросы и соответствовать всем запросам клиентов, даём гарантии на свою продукцию.

– Есть ли сейчас у вас конкуренты?

– Если изначально мы начинали как единственная компания в своей сфере, то сегодня уже стали появляться другие игроки, которые работают в этом же направлении. И я считаю это положительным трендом: чем больше компаний будет заниматься вопросами технологической независимости страны, тем лучше.

– Какие проекты вы сейчас реализуете в сфере обратного инжиниринга и производства деталей и узлов энергетического оборудования?

– Таких проектов много. Я бы не хотел называть заказчиков, но к июню у нас уже сформировался пул заказов до конца года, есть заявки и на следующий год. С нашими клиентами мы выстраиваем долгосрочные отношения, к данному моменту вышли на тот этап, когда не только заказчики выбирают нас, но и мы их. Например, если мы видим, что запрос приходит от торговой компании-посредника, для нас такая заявка вне сферы наших интересов.



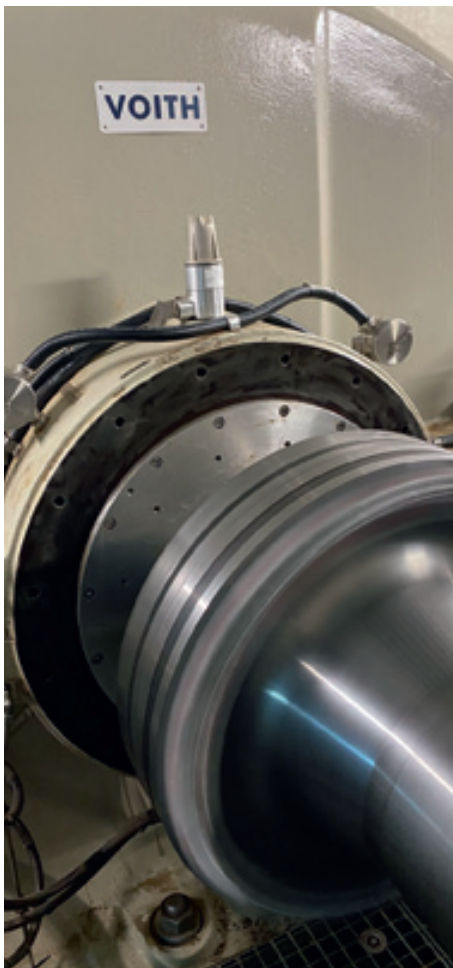


– Что является фундаментом долгосрочного партнёрства?

– То, что наши заказчики видят в нас надёжного партнёра, который соблюдает сроки поставок и снабжает их высококачественной продукцией. Наши клиенты видят в этом преимущество. Для них сотрудничество с «Русь-Турбо» является преимуществом. Да, на рынке ещё сохраняются закупочные процедуры, где всё определяется только ценой. Но многие предприятия уже переболели этим. Мы с вами прекрасно знаем, что дёшево хорошо не бывает; те, кто уже прошёл через это и потерпел полное фиаско с вышедшим из строя оборудованием, отлично усвоили этот урок. Когда оборудование надёжное, когда оно работает без сбоев, оно приносит прибыль, а работать с надёжной компанией выгоднее, чем гнаться за экономией и гробить технику.

Помимо того что мы выполняем свои гарантийные обязательства по эксплуатации оборудования, мы поддерживаем добрые, доверительные взаимоотношения с заказчиками и никогда не отказываем в консультации, даём предложения, как сделать лучше, качественнее и быстрее, всегда готовы помочь.

– В связи с высокой востребованностью вашей продукции не планируете ли вы расширять производственную базу?



– Мы уже делаем это. В целом развитие компании идёт по спирали. Мы много работали над усовершенствованием технологических процессов, преуспели в этом и перешли на новый этап развития материальной базы. Сейчас продолжается начатое в прошлом году строительство цеха № 2 ремонтно-механического завода «Русь-Турбо», готовим новую тендерную закупку новой серии станков с ЧПУ, компания растёт и развивается.

– В 2023 году компания получила аттестацию лаборатории неразрушающего контроля. Какие задачи решает это подразделение и как оно вписывается в стратегию развития?

– До 2023 года мы пользовались услугами сторонних лабораторий, но с развитием производства стали понимать, что у подрядчиков, которые должны выполнять контроль металла, есть свои планы и задачи. Нас порой просили подождать, так как не было нужного специалиста или оборудования. Но у компании «Русь-Турбо» тоже есть свои планы, а значит, необходимо справляться своими силами. Мы приобрели оборудование, обучили специалистов, аттестовали лабораторию и сейчас ни от кого не зависим. Лаборатория имеет государственную регистрацию, соответствует всем нормам. Все необходимые измерения мы выполняем самостоятельно. И как говорится, аппетит приходит во время еды: была создана вторая лаборатория, которая проводит электро-технические исследования, включающие высоковольтные испытания. Уже сегодня она оказывает услуги не только для собственного производства, но и для внешних заказчиков. Сейчас мы заканчиваем строительство нового отдельного здания для лаборатории – это не просто расширение, а создание специализированного центра, что позволит вывести качество измерений на мировой уровень.

Речь идёт о полной изоляции от внешних факторов: отсутствие вибраций, пыли, стабильное энергоснабжение и т.п. Метрология – серьёзная наука, которая требует как масштабных капитальных вложений, так и глубоких научных компетенций.

– Не так давно вы начали обслуживание и ремонт поршневых компрессоров – нового направления для компании. Что стало отправной точкой для его открытия?

– Раньше мы считали, что поршневые компрессоры не входят в зону наших интересов. Это более тихоходное, более низкопроизводительное оборудование, но мы увидели потребность в его обслуживании у наших заказчиков, а так как мы всегда стараемся помогать нашим клиентам, занялись и этим сегментом. Тем не менее нашей главной специализацией остаётся высокоскоростное, высокоточное оборудо-

вание, где мы можем предложить решения, которые не имеют аналогов.

– Как вы сегодня оцениваете потребности рынка в вашей продукции?

– На данный момент доля импортного оборудования в энергетической отрасли составляет примерно 10–15%. И если оно даже всё разом выйдет из строя, глобальной катастрофы не произойдёт. Однако надо понимать, что это очень большой сектор, в закупку этого оборудования в двухтысячных были вложены огромные деньги, и оно неизбежно стареет, увеличивается глубина ремонта. Мы видим миссию компании «Русь-Турбо» в том, чтобы поддерживать работоспособность дорогого импортного оборудования столько, сколько это возможно.

А следующий этап – заменить его отечественным и снова стать экспортёром мирового уровня, т.е. не только обеспечить свою страну теплом и светом, но и нести это дальше в другие страны.

– А в других странах есть потребность в российском оборудовании?

– Безусловно. Энергетика будет востребована в мире всегда, ведь энергия – это основа жизни, это двигатель промышленности. А качество западного оборудования в последнее время снижается, растут сроки поставок. Мы достаточно активно работаем с теми странами, которые не присоединились к санкциям против России, – это и Китай, и Индия, к нам за помощью обращаются представители стран Ближнего Востока. Сейчас им в первую очередь нужны специалисты – опытные и квалифицированные, которые умеют работать с импортным оборудованием. Они также проявляют интерес к нашей продукции. Также мы традиционно много лет активно взаимодействуем с партнёрами из стран СНГ.

– К слову, о специалистах. Сейчас мало отраслей, представители которых не говорили бы о дефиците кадров. Как вы в компании решаете эту проблему?

– Специалисты – это ключевая проблема большинства отраслей сегодня, и наш сегмент – не исключение. Но у нас свой подход: мы инвестируем в развитие собственных кадров. Каждый год к нам на производственную практику приходят студенты ведущих профильных вузов и институтов. Это не просто поверхностное знакомство с компанией: мы оцениваем их потенциал, они смотрят на нашу работу. Если мы совпадаем в оценке друг друга, интерес взаимен, мы предлагаем им работу на предприятии, и после получения диплома они приходят к нам. Найти готового специалиста практически невозможно – это крайне редкий случай. Рынок такого уровня подготовки не предлагает – это та область знаний, о которой ни в интернете, ни в учебнике не прочтёшь. Поэтому мы формируем



команду изнутри. Наши инженеры и другие специалисты – это результат многолетнего наставничества и практического опыта, передаваемого внутри компании.

– Как вы думаете, что ждёт нашу страну? Как будет развиваться энергетическая отрасль?

– Несмотря на общие экономические проблемы, которые мы все ощущаем, я смотрю на будущее нашей страны с оптимизмом. У меня нет сомнений в том, что мы достигнем своих целей, – всё будет хорошо. Энергетическая отрасль будет развиваться, а голос России в развитии ядерной энергетики будет значимым на мировой арене.

Артём Петрухин: «СЕГОДНЯ КЛИЕНТ ПОКУПАЕТ НЕ ПЛОЩАДЬ, А ЭКОСИСТЕМУ»



Первые промышленные зоны, возникшие в конце XIX – начале XX века, по сути, были просто территориями, где концентрировались фабрики и заводы, часто без единой инфраструктуры и управления.

За прошедшее время индустриальные парки претерпели значительные изменения. Сегодня они трансформируются из производственных площадок в полноценные экосистемы, где реализуются принципы устойчивого развития, энергоэффективности и социальной ответственности.

Акцент смещается на создание комфортной среды для сотрудников – появляются зоны отдыха, кафе, спортивные объекты, озеленение. Важное значение приобретают многофункциональность и интеграция: парки всё чаще сочетают производственные, исследовательские, образовательные и социальные функции, формируя единое пространство для бизнеса, науки и жизни. Кроме того, активно идёт технологическая трансформация: внедряются цифровые системы управления, беспилотные транспортные и производственные системы, развивается инфраструктура для новых технологий.

Компания Industrial City, ведущее подразделение крупного холдинга ХСА (Холдинг «Строительный Альянс»), реализует девелоперские проекты промышленной (индустриальной) недвижимости премиум-класса в подмосковном регионе. Активы расположены в самых топовых и престижных локациях Московской области. В 2019 году было осуществлено строительство стартового цифрового промышленного коворкинга Industrial City – на территории первого в России мультифункционального парка класса А+ «Сынково».

Сегодня Light Industrial – это ответ на запрос современной экономики. Это не просто производственные здания, а гибкий формат, который объединяет производство, склад, офис, сервисы и комфортную среду. Об эволюции промышленных парков, о сегодняшних трендах и будущем отрасли мы беседуем с Артёмом Петрухиным, партнёром ХСА | INDUSTRIAL CITY.

– Артём Игоревич, принято считать, что первый индустриальный парк – Trafford Park – был создан в Манчестере (в 1896 г.). В России интерес к индустриальным паркам возник в начале 2000-х годов – позже более чем на 100 лет. С чем вы связываете такой сильный разрыв?

– На мой взгляд, сама постановка вопроса не совсем корректна. Если обратиться к промышленному развитию Российской империи, пик индустриализации пришёлся на 1913 год. В Советском Союзе модель индустриальных парков получила более широкое и масштабное применение, чем где-либо в мире. Советский Союз создавал не просто индустриальные парки, а целые моногорода, подобно современным китайским аналогам. В рамках такой модели строили жильё, ключевые предприятия, создавали производственные мощности и социальную инфраструктуру. Таким образом, утверждение, что современные индустриальные парки начали появляться в России только сейчас, некорректно. Напротив, стоит опираться на опыт нашей страны. Формат, соответствующий международным стандартам, но в более гибком исполнении, начал формироваться в последние 10–15 лет.

– Эксперты отмечают два основных типа индустриальных парков. Западная модель (США) – частная инициатива, где государство может быть заказчиком, но не основным инвестором. Восточная модель (Япония, Китай и пр.) – активное участие государства в создании парков для формирования кластеров и развития регионов. К какой модели можно отнести Россию?

– Россия сегодня представляет собой гибридную модель. С одной стороны, рынок активно развивается за счёт частных девелоперов. С другой – государство играет важную роль через меры поддержки, инфраструктуру и формирование нормативной базы. Мы в INDUSTRIAL CITY находимся на пересечении этих подходов – частная инициатива, но с активным взаимодействием с государством. Например, участие в разработке инструментов поддержки, таких как промышленная ипотека, ГОСТы для Light Industrial и др. Кроме того, большая часть промышленных парков INDUSTRIAL CITY находится на территории государственных индустриальных парков.

– Когда был создан INDUSTRIAL CITY? Что стало побудительной причиной его создания?

– INDUSTRIAL CITY – ключевое направление холдинга «Строительный Альянс», основанного в 1995 году. Холдинг объединяет несколько направлений, включая девелопмент, строительство, управление недвижимостью и



другие. Более 20 лет назад мы начинали как технический заказчик, постепенно трансформировавшись в девелопера полного цикла. За это время накопили значительный опыт строительства производственных объектов и глубоко поняли ключевую потребность бизнеса: ему нужны не просто площади, а готовая среда для запуска и масштабирования. Так сформировалась концепция light industrial нового поколения – не как набора помещений, а как полноценной экосистемы для бизнеса, технологических и производственных компаний. С 2017 года мы активно участвуем в формировании отраслевых стандартов и задаём вектор развития сегмента.

– В 2010–2020-е годы в России отмечались стремительный рост числа парков, появление профессиональных девелоперов, формирование стандартов и инфраструктуры. Какие основные тенденции в этой отрасли вы могли бы отметить в целом в стране?

– За последние годы произошёл качественный скачок. Если кратко, можно выделить несколько ключевых тенденций: стремительный рост числа индустриаль-

ных парков, появление профессиональных девелоперов, формирование отраслевых стандартов, смещение спроса в сторону качества в сегмент А, усиление роли инфраструктуры и сервиса. Но главное изменение – это переход от метров к среде. Сегодня клиент покупает не площадь, а экосистему.

«БИЗНЕСУ НУЖНЫ
НЕ ПРОСТО ПЛОЩАДИ,
А ГОТОВАЯ СРЕДА
ДЛЯ ЗАПУСКА И
МАСШТАБИРОВАНИЯ».

– Как менялся ваш подход к проектированию и строительству?

– Подход эволюционировал от классического строительства зданий к созданию комплексной среды. Если раньше ключевой была функциональность, то сегодня – человекоцентричность, цифровизация и интеграция всех элементов: архитектуры, инженерии, сервисов, общественных про-





странств. Наши парки – это не просто индустриальная недвижимость. Это промышленно-культурные территории, где рождаются технологии, продукты и идеи. За последние два года мы полностью изменили визуальный нарратив наших проектов. И вместе с этим – отношение к индустриальной среде. Например, муралы стали не декоративным элементом, а частью идентичности территории, её культурным кодом.

– Расскажите, как, вообще, принимается решение о строительстве того или иного объекта? Как вы выбираете локацию, объёмы, специализацию?

– Это всегда совокупность нескольких факторов. Во-первых, это локация. Парк должен быть интегрирован в транспортную инфраструктуру: скоростные магистрали, развязки, железные дороги. Это напрямую влияет на эффективность бизнеса. Мы берём локацию, поле и начинаем сами формировать центры притяжения. Есть ещё один важный момент: мы рассматриваем проект как драйвер развития территории.

Хороший индустриальный парк способен перезапустить район – так же, как это делают торговые центры или бизнес-кварталы.

«НАШИ ПАРКИ –
ЭТО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ
ЭКОСИСТЕМЫ, ГДЕ
ПРОИЗВОДСТВО,
ТЕХНОЛОГИИ И
ГОРОДСКАЯ ЖИЗНЬ
ОБЪЕДИНЕНЫ ЕДИНОЙ
ЦИФРОВОЙ ЛОГИКОЙ,
В ЦЕНТРЕ КОТОРОЙ –
ЧЕЛОВЕК».

– Сегодня много говорят о формате light industrial. Почему именно он стал драйвером рынка?

– Потому что он максимально соответствует запросам бизнеса. Это гибкий формат, который позволяет объединять производство, склад, офис и сервисы в одном пространстве. Он обеспечивает быструю масштабируемость и сокращает время запуска.

Сейчас рынок переходит на следующий этап – развитие премиального сегмента. И важно понимать: премиальность – это не про цену, а про качество среды и глубину интеграции в бизнес-процессы.

– Тогда что сегодня определяет премиальный сегмент light industrial?

– Премиальность сегодня – это совокупность факторов. Помимо удобной локации и транспортной доступности, это наличие цифровой экосистемы. Например, собственный дата-центр, системы умного управления, проактивная безопасность, сервисная модель. Управляющая компания и мобильное приложение, через которое резидент может в один клик решить любые операционные вопросы – от вывоза мусора до подключения мощностей. И, наконец, это среда. Коворкинги, кафе, спорт, зоны отдыха, зарядные станции, даже падел-корты – всё это становится нормой. Мы сознательно уходим от безликой индустриальной застройки. Архитектура, дизайн, искусство – это часть продукта.

– Насколько здесь важны возможности цифровизации и развития ИИ?

– Это один из ключевых элементов. Цифровая платформа позволяет создать проактивную среду, где сервис и безопасность работают на опережение. Это экономит время резидентов, а это главный ресурс. Мы уже





внедряем решения в области беспилотной логистики, умной инфраструктуры и управления через мобильные приложения.

– Пользуетесь ли вы господдержкой? Если да, какой именно? Считаете ли вы, что она должна быть более активной?

– Да, и считаем это важным элементом развития рынка. Один из примеров – промышленная ипотека, в разработке которой мы принимали участие. Такие инструменты стимулируют спрос и делают рынок более прозрачным.

– В свете экономического замедления какие шаги вы намерены предпринимать для привлечения инвесторов и увеличения спроса на индустриальные парки? Или у вас нет проблем, связанных с востребованностью введённых площадей?

– В сегменте light industrial мы видим устойчивый спрос. Рынок сформировался и стал конкурентным. Для инвесторов это

понятная модель: быстрый запуск, отсутствие дополнительных вложений, долгосрочные договоры аренды и рост стоимости актива.

«МЫ РАССМАТРИВАЕМ МАСШТАБИРОВАНИЕ ЧЕРЕЗ ЗАПУСК ФРАНШИЗЫ В СЕКМЕНТЕ LIGHT INDUSTRIAL».

Дополнительно компания также рассматривает масштабирование через запуск франшизы в сегменте light industrial. Разрабатываемая модель позволит партнёрам реализовывать проек-

ты по единым стандартам INDUSTRIAL CITY — от проектирования до управления, включая инфраструктуру и сервисы. Франшиза станет инструментом тиражирования экспертизы и дальнейшего роста в регионах России.

– Как вы считаете, какое будущее у индустриальных парков в мире и в России в частности? Будут ли они как-то трансформироваться? Если да, в какую сторону?

– Они будут трансформироваться в многофункциональные экосистемы. Это уже не просто индустриальные зоны. Это пространства, где сочетаются производство, технологии, культура и городская среда. Мы называем это моделью промышленного города – гиперлокального пространства, где бизнес, люди и инфраструктура соединены в единую систему. И в этой новой реальности промышленность становится частью современной культуры. Она становится заметной, эстетичной и, если хотите, даже модной.





IX БАЛТИЙСКИЙ КОНГРЕСС ПО ЭСТЕТИЧЕСКОЙ МЕДИЦИНЕ

11-12
СЕНТЯБРЯ
СВЕТЛОГОРСК

2 0 2 6



НАУЧНЫЕ ПРОГРАММЫ

ПО ПЛАСТИЧЕСКОЙ
ХИРУРГИИ

**ЭСТЕТИЧЕСКАЯ
ХИРУРГИЯ ЛИЦА**

ПО КОСМЕТОЛОГИИ

**ПРАКТИЧЕСКИЕ
НАВЫКИ ВРАЧА
КОСМЕТОЛОГА**

Праздничный
Гала-ужин

Выставка инновационного оборудования
и материалов от партнёров

Экскурсия на
Куршскую косу

НАУЧНЫЕ
ПАРТНЕРЫ



Институт
пластической хирургии
и косметологии

ОРГАНИЗАТОР
КОНГРЕССА

**RUSSIAN
SCHOOL**

MAX RSCONGRESS



☎ **8 800 600-73-51**

✉ kimbs +7 (909) 794-05-28
🌐 www.kimbs.ru +7 (906) 238-32-56
✉ info@kimbs.ru +7 (906) 230-66-20

На правах рекламы