

# National Business

ПРИВОЛЖЬЕ  
Северо-Запад, Екатеринбург,  
Пермь, ХМАО, Волгоград

АПРЕЛЬ-МАЙ 2026

16+



**ОКСАНА ТЕРЕНТЬЕВА,  
ГРИГОРИЙ ПАРУБЕНКО**

**РУКОВОДИТЕЛИ КОМПАНИИ «НЕЛУМБО-АВТОМАТИЗАЦИЯ»**

МАЛЫЕ НА ПУТИ  
К ТЕХНОЛОГИЯМ

ЦИФРОВАЯ  
ЭКОНОМИКА

ВРАЧЕБНАЯ  
ЦИФРА



195  
номеров

в классическом  
стиле

Ресторан  
и лобби-бар

круглосуточный  
Room Service



Spa-зона

с бассейном  
и сауной

Конференц-зона

с комфортными залами  
общей вместимостью  
до 180 персон

Банкеты

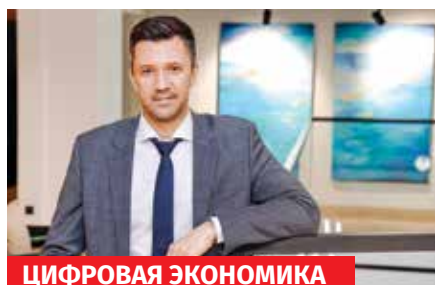


**ПЕРСОНА**

**10** Оксана Терентьева и Григорий Парубенко, руководители «Нелумбо-Автоматизация»

**ВЛАСТЬ**

**4** Рост производительности труда и повышение цифровой зрелости предприятий

**ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА**

**8** Александр Синелобов: Что мы сделали первыми в России

**ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА**

**14** Малые на пути к технологическому суверенитету

**ИННОВАЦИОННАЯ МЕДИЦИНА**

**28** Врачебная цифра

**АВТО**

**36** Китайские новинки на российском авторынке

**ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ**

Как избавиться от хаоса в маркетинге

**17****ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА**

Чему стоит поучиться российскому бизнесу у китайских корпораций

**18****ФИНАНСЫ**

От гонки к балансу

**22****ИННОВАЦИИ**

Команда как живой организм: почему инновации невозможны без доверия

**26****КАДРЫ**

Почему «свой человек» не всегда означает «нужный сотрудник»

**32****ТРЕНД**

Воркейшн: как путешествовать и отдыхать без отпуска

**40****ПУТЕШЕСТВИЕ**

На край земли за китами и северным сиянием

**42**



Еще недавно внедрение цифровых технологий позволяло усилить те или иные конкурентные преимущества компании. Приятно и полезно, но и без них можно было как-то обойтись.

Сегодня цифровизация стала абсолютной необходимостью. Она даёт возможность адаптироваться к запросам клиентов, оптимизировать операции, расширять рынки, использовать данные для принятия решений и внедрять инновации. Компании, запаздывающие с цифровизацией, рискуют исчезнуть. Ведь рынок становится всё более насыщенным и динамичным. Выживают те, кто быстрее адаптируется к изменениям, использует данные для принятия решений и внедряет инновации.

Причем, речь идет о предприятиях любого размера – от огромных корпораций до микробизнеса. Какой бы ни была компания, её клиенты требуют быстрого, персонализированного обслуживания через удобные каналы: сайты, мессенджеры, мобильные приложения. Они ожидают мгновенного отклика, доступа к информации о продуктах и услугах в любое время, а также индивидуального подхода. Компании, не предлагающие такой сервис, теряют потребителей в пользу более технологичных конкурентов.

А потому в нынешнем номере National Business мы подготовили много материалов, посвященных цифровым технологиям и сервисам. Уверены, что наши читатели подчерпнут много полезного для своих бизнесов.

Присоединяйтесь к нам в социальных сетях NB.



**Валерий Браун,**  
главный редактор журнала  
National Business – Приволжье.

# НАШ БИЗНЕС National Business

журнал для руководителей нового поколения

Рекламно-информационный журнал • апрель-май 2026

## РЕДАКЦИЯ NATIONAL BUSINESS – ПРИВОЛЖЬЕ:

**Главный редактор:** Валерий Константинович Браун,  
braun-media@yandex.ru

**Генеральный директор:** Ольга Сергеевна Браун,  
olgabraun1@yandex.ru

**Журналисты:** Валерий Браун, Наталия Берестовая, Татьяна Антропова

**Фотографы:** Мария Орлова, Иван Куликов, Алена Бутусова

**Фото на обложке и в рубрике Персона:** Мария Орлова

**Дизайн:** Маргарита Ламовская

**Издатель:** ИП Браун О.С.

**Рекламный отдел:** +7 958 837 37 46

**Деловые порталы:** NBNEWS.RU, BUSINESSROST.RU

**Тираж:** 5000 экз.

Отпечатано в Типографии «АПД»

г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 178

Сдано в печать 21.04.2026. Выход номера 30.04.2026

Цена свободная.



Адрес редакции National Business - Приволжье: г. Нижний Новгород,  
ул. Родионова, 45-103. Телефон +7 958 837 37 46.

## РЕДАКЦИЯ «НАШ БИЗНЕС-NATIONAL BUSINESS» в Екатеринбурге:

**Генеральный директор:** Юрий Матвеев (dir@banzay.ru)

**Коммерческий директор:** Лариса Соколова (win\_nb@banzay.ru)

**Руководитель спецпроектов:** Марианна Левченко

**Технический редактор:** Лариса Скоробогатова (gr-larisa@mail.ru)

**Руководитель отдела распространения:** Татьяна Жукова (podpiska@banzay.ru)

Журнал «Наш бизнес – National Business» (Нэшнл Бизнес), учредитель ООО «Редакция ИД «Банзай», г. Екатеринбург, ул. Уральская, 3, оф. 8. Издатель «Редакция ИД «Банзай». Адрес издателя и редакции: г. Екатеринбург, ул. Уральская, 3, оф. 8. Зарегистрирован Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИИ№ ФС77-22778 от 30 декабря 2005 года. **Издается в регионах: Урал, Северо-запад, Приволжье, Прикамье.**

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. При перепечатке материалов и использовании их в любой форме, в том числе и электронных СМИ, ссылка на NB обязательна. Все товары и услуги, рекламируемые в журнале, имеют необходимые лицензии и сертификаты.

- ЕКАТЕРИНБУРГ, ул. Уральская, 3, оф. 8, тел.: +7 912-035-79-04, e-mail: region@banzay.ru
- Пермь, ул. Петропавловская, 59, этаж 1, тел.: +7 922 647-77-29, e-mails: perm@banzay.perm.ru, info@banzay.perm.ru
- Тюмень, ул. Ленина, 2А, оф. 608, тел./факс: (3452) 59-31-13, 59-31-16, e-mail: bukvolov@yandex.ru
- Волгоград, ул. Социалистическая, 5, офис 9, тел.: +7-917-837-25-40, e-mail: holdingdv@gmail.com
- Н. Новгород, ул. Родионова, 45, оф. 103, тел.: 8-904-394-52-42, e-mail: olgabraun1@yandex.ru
- Сургут (ХМАО-Югра), пр-т Ленина, 18, тел.: (3462) 206-106, (963) 777-72-06, e-mail: operator@avize.ru
- Северо-Запад: Санкт-Петербург, ул. Композиторов, 12, (963) 777-72-06, ozornina-t@mail.ru.

наше издание есть в СИСТЕМЕ

общероссийская система  
подачи рекламы  
в региональные сми

Реклама  
Онлайн

[www.reklama-online.ru](http://www.reklama-online.ru)



Анна Нестерова  
Основатель бренда



Александр Степанов ST  
Рэп исполнитель, музыкант, поэт



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

ГУМ, г. Москва, Красная площадь, 3  
1 этаж, 2 линия, бутик «Palekh Watch»



**Palekh Watch**

МЫ – РАЗНЫЕ, ЦЕННОСТИ – ОДНИ!

# РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ПОВЫШЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Последние четыре года Россия развивается в условиях беспрецедентного давления Запада, развязавшего в отношении нашей страны гибридную войну. При этом отечественная промышленность, оперативно перестроившись под нужды СВО, не только не буксует, но и форсирует процессы, связанные с обеспечением технологического суверенитета, развивает собственные компетенции.



**Денис Мантуров,**  
Первый заместитель  
председателя  
Правительства РФ

О том, какие задачи решаются сегодня, «Разведчик» поговорил с первым заместителем председателя Правительства Российской Федерации, Героем России Денисом Мантуровым.

**Денис Валентинович, все четыре года СВО мы непрерывно наращиваем военно-промышленное производство, в 2025-м по боевой авиатехнике даже поставлен исторический рекорд. Как считаете, мы подошли к пределу возможностей или еще можем расти? Ведь судя по заявлениям западных политиков, они всерьез готовятся к большой войне с Россией.**

Мы исходим из госпрограммы вооружения, и в частности ее новой версии на 2027–2036 годы, которая сейчас верстается. И, конечно, учитываем перспективные вызовы и соответствующие им потребности наших вооруженных сил. Что касается предела возможностей, то он точно еще не достигнут. При этом краеугольный камень наращивания производства ОПК и совершенствования выпускаемой им продукции, как и в других отраслях промышленности, – рост производительности труда, автоматизация процессов и повышение цифровой зрелости предприятий.

При этом, несмотря на кратный рост по выпуску военной техники и средств поражения, доля гражданской продукции, выпускаемой ОПК, также продолжает увеличиваться. С началом СВО поставленная президентом задача по диверсификации отрасли не снималась. В прошлом году количество гражданской продукции превысило 30% от общего объема выпуска оборонными предприятиями. Для этого были своевременно созданы все предпосылки: отечественные компании получили более тысячи новых заказов, из которых порядка 70% запущены в серийное производство.

**Сейчас в России реализуются масштабные национальные проекты технологического лидерства, рассчитанные на период до 2030 года. Расскажите, как идет работа в этом направлении?**

Вы знаете, что реализацию семи национальных проектов технологического лидерства мы начали в прошлом году, еще два – по биоэкономике и по космосу – запустили в начале текущего. Среди них есть сквозные направления, имеющие стратегическое значение для ряда индустрий. В целом же реализация нацпроектов работает на раскрытие инновационного потенциала 15 отраслей промышленности.

Серьезный рост инвестиций в прошлом году в обрабатывающих отраслях (более 20% за три квартала, данные за весь 2025 год будут в апреле) в значительной степени обусловлен как раз кон-



центрацией ресурсов и усилий правительства и бизнеса на решении задач нацпроектов. На это сейчас настроена экосистема всех основных инструментов государственной поддержки.

Ведется работа по станкостроению, химии, беспилотным системам, транспортному машиностроению, энергетической, продовольственной безопасности, космической индустрии. Не менее полутора десятков отраслей (включая «фарму») заинтересованы в продукции средне- и малотоннажной химии, по которой сейчас запускаются производства.

Отдельно упомяну железнодорожное машиностроение, где сейчас полным ходом идут работы по освоению производства высокоскоростных поездов. Мы обеспечили исполнителю – «Уральским локомотивам» – поддержку через инструмент кластерной инвестиционной платформы, и я буквально в феврале имел возможность лично убедиться, что строительство необходимых мощностей и создание основных узлов нового поезда ведутся в хорошем темпе.

**Что скажете об отечественном авиастроении? Как идет процесс импортозамещения в этой сфере?**

Наша страна реализует масштабный проект по созданию линейки гражданских самолетов с полностью отечественной базой. Как было обозначено не раз, задача такого уровня сложности и охвата ранее не ставилась и не решалась ни в одной стране мира, и сегодня можно с уверенностью сказать, что мы точно доведем начатое до конца. Уже полностью им-

портозамещен самолет Ту-214. На завершающих этапах находится работа над обновленным «Суперджетом», Ил-114-300, МС-21-310, на заводах формируется задел для наращивания темпов производства этих самолетов после завершения сертификации.

Продолжается разработка легкого многоцелевого самолета «Байкал». В феврале текущего года его третий летный образец с двигателем ВК-800 успешно выполнил первый полет. Конечно, нам еще предстоит решить ряд задач – от ускорения сертификации и повышения экономической эффективности новых моделей до модернизации. Наша гибкость и адаптивность стала сюрпризом для коллективного Запада. «Задач аэродромной и сервисной инфраструктуры.

Успешная реализация этих мер не только позволит закрыть внутренний спрос на современную авиатехнику, но и укрепит позиции России на международном рынке гражданской авиации.

**Вы упомянули нацпроект «Технологическое обеспечение биоэкономики». На какие практические результаты он нацелен?**

Биоэкономика применима для очень широкого перечня отраслей: от фармацевтики и сельского хозяйства до металлургии, микроэлектроники и оптоэлектроники. Их можно долго перечислять.

Главная задача нацпроекта – обеспечить суверенитет по критическим направлениям в этой сфере, а там, где у нас наибольший потенциал и заделы, выйти на лидирующие позиции в мире. Что касается конкретной номенклатуры



**НАША СТРАНА РЕАЛИЗУЕТ МАСШТАБНЫЙ ПРОЕКТ ПО СОЗДАНИЮ ЛИНЕЙКИ ГРАЖДАНСКИХ САМОЛЕТОВ С ПОЛНОСТЬЮ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ КОМПОНЕНТНОЙ БАЗОЙ. КАК БЫЛО ОБОЗНАЧЕНО НЕ РАЗ, ЗАДАЧА ТАКОГО УРОВНЯ СЛОЖНОСТИ И ОХВАТА РАНЕЕ НЕ СТАВИЛАСЬ И НЕ РЕШАЛАСЬ НИ В ОДНОЙ СТРАНЕ МИРА, И СЕГОДНЯ МОЖНО С УВЕРЕННОСТЬЮ СКАЗАТЬ, ЧТО МЫ ТОЧНО ДОВЕДЕМ НАЧАТОЕ ДО КОНЦА.**

решений, то это как привычные и в целом понятные ферменты или вакцины, так и достаточно специфические примеры. Например, биореактивные системы утилизации отходов, аддитивные биотехнологии, решения для ускоренной селекции в сельском хозяйстве или биотехнологические добавки. Такие как гаприн – синтезированный с помощью питающихся метаном бактерий белок, который используется как дешевая кормовая добавка для животных. Технологию его производства разработали еще в Советском Союзе, который занимал второе место в мире по объему поставок подобных биотехнологических продуктов.

Сегодня нам предстоит восстановить утраченные компетенции, развивать новые, защищать внутренний рынок и выходить на внешний. В рамках нацпроекта мы будем налаживать плотную кооперацию частного бизнеса с институтами развития, научно-исследовательскими, прикладными учреждениями, создавать условия для научных прорывов и стимулировать внедрение инноваций. В результате к 2030 году производство продукции биоэкономики в нашей стране должно увеличиться практически вдвое.

Сейчас завершается работа над национальной стратегией формирования биоэкономики до 2050 года. Ее положения будут синхронизированы с задачами нацпроекта и найдут отражение в программных документах по продовольственной и биобезопасности, системному развитию здравоохранения, энергетики, сельского хозяйства, промышленности, других отраслей.

**В прошлом году вы возглавили попечительский совет кластера переработки редких (РМ) и редкоземельных металлов (РЗМ) в Сибири. Какие планы по развитию данной отрасли?**

Мы системно подходим к этому вопросу. Недавно утвержденный правительством план развития отрасли редких и редкоземельных металлов синхронизирован с соответствующим федеральным проектом и включает в себя три ключевых передела: горнодобывающий, металлургический и высокотехнологичный. Для каждого определен перечень инвестпроектов, предусмотрены меры нормативного регулирования, финансовой поддержки, защиты внутреннего рынка и расширения международного сотрудничества.

В итоге мы получаем долгосрочную, устойчивую модель развития, ориентированную на создание полной цепочки добавленной стоимости в России и укрепление международных связей, прежде всего с дружественными странами, где интерес к совместным проектам в этой сфере сегодня очень высок. Что касается Ангаро-Енисейского кластера переработки РМ и РЗМ, то это ключевой элемент госпрограммы по созданию инновационных научно-технологических центров в Сибири.

Технологический фокус охватывает не только разделение РЗМ и производство постоянных магнитов, но и смежные направления: аддитивные технологии, включая 3D-печать магнитных материалов, хранение энергии, искусственный интеллект. Здесь мы также работаем над привлечением партнеров и инвесторов из дружественных стран, и у нас уже есть определенные результаты.

**В последние годы кардинальным образом изменилась ситуация в автомобильной отрасли, в частности, заметно увеличилось присутствие китайских брендов. Какие меры предпринимаются для стимулирования локализации производства и развития отечественных мощностей?**

После внезапного ухода в 2022 году западных автоконцернов, десятилетиями развивавших производство в России, наши китайские партнеры временно взяли на себя роль основных иностранных поставщиков. Благодаря их поддержке удалось не допустить дефицита на рынке и обеспечить для потребителей сохранение выбора во всех основных сегментах. Но в долгосрочном плане промышленная политика государства по

прежнему нацелена на то, чтобы стимулировать именно локальное производство. По итогам 2025 года мы уже увидели, что тенденция переломилась: 56% рынка заняли автомобили, произведенные внутри страны.

При этом важно понимать, что все производители – и китайские, и российские – несут обязательства по постепенному углублению локализации. Выполнение этих обязательств – ключ к мерам господдержки и получению преференций на российском рынке. Введена четкая система начисления баллов за использование отечественных компонентов и выполнение технологических операций на территории страны. Компании, не демонстрирующие ежегодного роста по этому показателю, лишаются доступа к эффективным и востребованным инструментам и проигрывают в конкурентоспособности.

Напротив, тем, кто инвестирует в локализацию производства, доступен целый комплекс мер: субсидии на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, гранты на реинжиниринг и льготные займы Фонда развития промышленности, а также специальные программы поддержки спроса. В результате мы решаем комплексную задачу: не только замещаем ушедших производителей, но и формируем конкурентоспособную отрасль с высоким уровнем технологической независимости.

**В заключение, если позволите, вопрос на космическую тематику – все таки этот год у нас юбилейный, мир будет отмечать 65-летие полета Ю. А. Гагарина. Расскажите, как продвигается совместный проект по созданию Международной научной лунной станции и что думаете об освоении дальнего космоса?**

Говорить о дальнем космосе без освоения ближнего, к которому относится и Луна, невозможно. Все технологии сначала должны быть отработаны там, и только затем можно двигаться дальше. Что касается строительства лунной станции, то сейчас мы совместно с партнерами решаем вопросы ее энергообеспечения. Речь идет о доставке на лунную поверхность нашей атомной энергетической установки малой мощности, которая станет основным источником электричества для поддержания жизнедеятельности станции. Эти технологии, как я уже сказал, в последующем можно будет использовать для освоения дальнего космоса.

**Дальний космос – это прежде всего Венера? Или Марс нам тоже интересен?**

В планах «Роскосмоса» и Российской академии наук по изучению других небесных тел центральное место сейчас занимают исследовательские миссии на Луну и Венеру. Напомню, что нашей стране еще в 1970 году удалось первой в мире произвести успешную посадку кос-



**СЕЙЧАС ЗАВЕРШАЕТСЯ РАБОТА НАД НАЦИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ БИОЭКОНОМИКИ ДО 2050 ГОДА. ЕЕ ПОЛОЖЕНИЯ БУДУТ СИНХРОНИЗИРОВАНЫ С ЗАДАЧАМИ НАЦПРОЕКТА И НАЙДУТ ОТРАЖЕНИЕ В ПРОГРАММНЫХ ДОКУМЕНТАХ ПО ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ И БИОБЕЗОПАСНОСТИ, СИСТЕМНОМУ РАЗВИТИЮ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ, ЭНЕРГЕТИКИ, СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА, ПРОМЫШЛЕННОСТИ, ДРУГИХ ОТРАСЛЕЙ.**

мического аппарата на другой планете Солнечной системы. И это была именно Венера. Поэтому сначала мы, наверное, будем двигаться в данном направлении.

А дальше посмотрим, насколько успешно будут выполняться поставленные задачи. Реализация подобных амбициозных проектов потребует от нашей страны не только серьезных ресурсов, но и поиска нестандартных инженерных решений. А для этого нужна талантливая и дерзкая, в хорошем смысле этого слова, молодежь, которая сможет по новому взглянуть на проблемы и предложить свежие идеи. Возможно, такие ребята – будущие Королевы, Челомеи и Келдыши – найдутся и среди читателей вашего журнала.

*Полная версия: [svr.gov.ru](http://svr.gov.ru)*

# АЛЕКСАНДР СИНЕЛОБОВ: ЧТО МЫ СДЕЛАЛИ ПЕРВЫМИ В РОССИИ

Как Нижегородская область справилась со связанными с информационными технологиями вызовами 2025 года? В интервью *NB* об этом рассказал министр цифрового развития и связи Нижегородской области Александр Синелобов.



**Александр Синелобов,**  
министр цифрового развития  
и связи Нижегородской области

**Александр Анатольевич, с какими проблемами ваше министерство столкнулось в последнее время, и как они решались?**

Прошлый, 2025 год, был для нас сложным, специфическим. Наверное, основным вызовом были блокировки мобильного интернета на период беспилотной опасности на территории Нижегородской области. Нами достаточно оперативно был принят ряд шагов, чтобы упростить гражданам жизнь.

Во-первых, мы первыми в России создали карту бесплатного доступного Wi-Fi на улицах Нижнего Новгорода и

в Нижегородской области. На текущий момент в регионе более 2000 точек, к которым можно подключиться бесплатно при соответствующей авторизации. Более того, мы первыми в стране сделали карту таких точек Wi-Fi, доступную без интернета. Необходимо просто загрузить её в телефон с помощью приложения «Карта жителя Нижегородской области». Чуть позже мы создали специальный чат-бот для поиска ближайших точек Wi-Fi в мессенджере MAX. Причем, в прошлом году более 450 точек Wi-Fi мы построили за счёт регионального бюджета.

Во-вторых, формирование «Белых списков» популярных сервисов. Федеральное Минцифры с согласования органов безопасности сформировали и продолжают расширять перечни рос-

сийских сервисов и сайтов, которые остаются доступными в период отключения мобильного интернета. Мы включили в эти «Белые списки» пока три важных региональных сервиса. Это «Карта жителя Нижегородской области», Автоматизированная система оплаты проезда (чтобы в общественном транспорте можно было оплачивать проезд при отключённом или деградированном интернете) и Нижегородская образовательная платформа – школьный «Электронный дневник». Продолжаем работу над расширением перечня региональных ресурсов, которые включаются в «Белые списки».

Взаимосвязанным вызовом стал резкий рост спроса на подключение фиксированного интернета. Если говорить про крупные города Нижегородской области, то охват домохозяйств оптическим интернетом у нас составляет 93%. Но есть места, где подключить оптоволоконно операторам пока экономически невыгодно (нет необходимой инфраструктуры, малое количество жителей). И вот над решением этого вопроса мы как раз сейчас работаем – от системных переговоров с операторами до разработки соответствующих мер поддержки.

**В последнее время со стороны государства много внимания уделяется информационной безопасности. Регионы участвуют в этой работе?**

Конечно. В 2025 году приняты ряд новых нормативно-правовых актов, в частности, это приказы №117 ФСТЭК и ФСБ, которые устанавливают требования к защите информации в государственных информационных системах и иных информационных системах государственных органов, государственных унитарных предприятий и государственных учреждений. Они меняют требования и к системам криптографии при передаче информации, и вообще к эксплуатации информационных систем, в том числе

являющихся объектами критической информационной инфраструктуры.

Требования регуляторов правильные, своевременные – мы видим, какое огромное число мошенничеств сейчас в интернете и какие суммы теряют наши граждане и бизнес. Мы проделали большую работу и считаем, что данные, размещенные в наших региональных государственных информационных системах, надежно защищены. Кроме того, мы создали региональный центр обеспечения кибербезопасности, который работает 24/7 и отбивает атаки злоумышленников на персональные данные наших граждан.

### **Действия министерства по обеспечению безопасности ограничиваются информационными системами?**

Нет. Ещё один важный проект, который связан с безопасностью наших граждан – это развитие систем видеонаблюдения в рамках АПК «Безопасный город», в группировке которого у нас более 25 000 камер. При этом более трети из них работают с использованием искусственного интеллекта. Причем, не только под нужды правоохранительных служб, но и под задачи проекта «Умный город». Это сервисы и аналитики на основе компьютерного зрения, которые определяют различные нарушения при эксплуатации региональной и муниципальной инфраструктуры. Например, заполнение контейнерных площадок и мусорных урн, очереди на остановках общественного транспорта, контроль выгула собак и др. Искусственный интеллект очень сильно помогает повысить эффективность работы органов безопасности и муниципальных служб.

По данным МВД, к примеру, уличная преступность у нас в последние годы ежегодно снижается примерно на 30%. Развитие систем видеонаблюдения – это действительно наша гордость. В прошлом году мы получили четыре награды Первой Национальной премии за достижения в создании и развитии системы «Безопасный город». Это знаковое для нас событие. Сразу четыре премии по различным номинациям подтверждают тот факт, что наша система видеонаблюдения – одна из самых динамично развивающихся в стране.

**В прежние годы министерство уделяло много внимания цифровизации госуправления. Эта работа продолжается?**

За 2025 и начало 2026 года мы реализовали несколько комплексных платформенных решений. В частности, это Информационная система учёта земельно-имущественного комплекса муниципальных образований. Следующий проект – Единый агрегатор физкультурно-спортивных организаций. Это система, работающая на базе 1С, помогает отказать от рутины и повысить эффективность деятельности спортивного учреждения. На текущий момент у нас подключены к этой системе 76 спортивных организаций. Ещё хочу упомянуть такой проект, как Платформа управления муниципалитетом, которая позволяет оптимизировать работу муниципалитетов в части контроля служебного транспорта, уборки города, работы с коммунальными организациями, инженерными сетями и многое другое. Эта платформа также не раз получала награды федерального уровня.

### **А как развивается нижегородский ИТ-сектор?**

В 2025 году ИТ-отрасль региона приросла на 46,6%. Оборот составил почти 100 млрд рублей. А в целом оборот ИКТ-отрасли (вместе с телекомом) превысил 200 млрд рублей – рост составил 22% к предыдущему году. Выросла и средняя численность сотрудников в ИТ-отрасли за 2025 год. Это уже более 20 000 сотрудников – рост на 9,5%. В целом по ИКТ-отрасли численность сотрудников превысила 40 000 человек. Средняя зарплата нижегородского ИТ-специалиста за год выросла на 37% и составила 160 000 рублей.

Это, в том числе, эффект, который мы получили благодаря реализации меры поддержки по компенсации НДС за релоцированных на территорию Нижегородской области сотрудников. Нижегородские ИТ-компании получают возмещение НДС за привлечённых дистанционно или релоцированных в регион ИТ-специалистов от 100 до 20% НДС. Это самая популярная, но не единственная наша мера поддержки. В 2024 и в 2025 годах Нижегородская область заняла первое место среди регионов России по качеству и масштабности региональных мер поддержки для ИТ-отрасли. Это мнение большого количества ИТ-компаний, которые проходили опрос независимой Ассоциации «Руссофт».

Несомненно, двузначные цифры по росту оборота ИТ-сектора – это резуль-

тат и повышенного спроса на ИТ-решения как со стороны государства, так и со стороны бизнеса. Нижегородский ИТ-бизнес очень активен в работе с промышленностью. И на мой взгляд, это пример уникальной синергии двух важнейших отраслей нашего региона. Но хочу отметить, что в цифровизации промышленных предприятий сохраняется огромный пласт работы. Во многих отраслях промышленности большое количество пробелов с точки зрения цифровизации процессов. И мы активно поддерживаем спрос со стороны предприятий, чтобы помочь бизнесу правильно подойти к вопросам цифровизации и получить максимальный эффект от этого. Поэтому мы делимся успешными кейсами, сводим между собой представителей промышленных предприятий и ИТ-компаний.

### **В каких формах и кто ведёт эту работу?**

У министерства есть подведомственная организация АНО «Горький Тех», главной целью которой является развитие нижегородской ИТ-отрасли, в том числе, через помощь в монетизации решений наших ИТ-компаний. АНО «Горький Тех» помогает им искать клиентов, правильно упаковывать и презентовать их продукты. На промышленных предприятиях проводим цифровые аудиты, помогаем проанализировать текущее состояние ИТ-инфраструктуры предприятия и найти самые эффективные решения, которые помогут повысить эффективность работы той или иной службы.

Второе – это Дни поставщиков, в рамках которых участвуют представители разных отраслей промышленности. Они рассказывают о своих проблемах, а руководители компаний ИТ-сектора – какие у них есть возможности для решения этих проблем. Здесь же презентуются успешные кейсы внедрений.

И третье – это образовательный трек для ИТ-компаний. В частности, в марте этого года мы запустили акселератор, в рамках которого обучаем ИТ-компании работать с заказчиками за пределами Нижегородской области и за пределами России, как для организации экспорта своих продуктов, так и для поиска венчурных инвестиций.

*Текст: Валерий Браун  
Фото: Александр Воложанин*



**Оксана  
Терентьева,**  
генеральный  
директор  
«Нелумбо-  
Автоматизация».

**Григорий  
Парубенко,**  
технический  
директор  
«Нелумбо-  
Автоматизация»

# ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ: СКАЗКИ ИЛИ БУДУЩЕЕ НАСТУПИЛО?

Представьте себе завод, где станки не ломаются внезапно. Где диспетчер не кричит в рацию: «Где материалы?». Где новичок со второго дня работает как опытный мастер, а начальник цеха занимается оптимизацией и смотрит дашборд, потому что всё идет по плану. Фантастика? Нет. Промышленная реальность 2026 года. Рассказывают Оксана Терентьева и Григорий Парубенко — руководители компании «Нелумбо-Автоматизация».

## Мы создали производственную экосистему с открытым кодом

Промышленность России сегодня — это гонка на выживание. Средний бизнес задыхается в Excel и бумажном учёте, а крупные предприятия продолжают достраивать «тяжёлые» ERP за миллиарды с сомнительным эффектом.

Команда «НЕЛУМБО-АВТОМАТИЗАЦИЯ» хочет показать, что есть иной путь — сквозная автоматизация с встроенным искусственным интеллектом, которая доступна уже сейчас и окупаются на коротком периоде.

Прежде чем говорить о технологиях, пара слов о тех, кто их создаёт. Компания «Нелумбо-Автоматизация» — не просто рядовой разработчик программного обеспечения. В 2026 году её пригласили на круглый стол в Государственную Думу РФ по теме «Актуальные вопросы развития предпринимательства в субъектах Российской Федерации», где обсуждался «цифровой разрыв» в промышленности и меры поддержки малого и среднего производственного бизнеса.

Годом ранее, в 2025-м, компания участвовала в запуске первой в России «Фабрики роботизации процессов» — ИС «ЛОТОС» работала с роботизированным оборудованием в режиме реально времени.

На ЦИПР-2025 (главная ИТ-конференция в области цифровизации промышленности) ИС «ЛОТОС» от «Нелумбо-Автоматизация» была представлена как региональное решение с практико-ориентированным опытом внедрения. А на ИННОПРОМ-2025 (ключевой промышленной выставке страны) —

система была представлена как пример успешного импортозамещения. Генеральный директор Оксана Терентьева — номинант премии «Человек года – 2025» Нижегородской области за создание инновационного цифрового продукта и вклад в развитие управленческой культуры. А ещё у компании первое место в премии «Предприниматель года Нижегородской области 2025» от Минпромторга и статус членов «Деловой России».

И последнее, но не самое главное — десятки предприятий, которые улучшили свою эффективность и бизнес-процессы за счет ИС «ЛОТОС».

Всё это — не почетные грамоты «для галочки», а признание практического результата. Того самого, о котором пойдёт речь дальше.

Ещё три года назад словосочетание «искусственный интеллект на заводе» вызывало у производственников либо недоверие, либо образ роботов-андроидов из голливудских фильмов. Сегодня ситуация кардинально изменилась.

Китайские автогиганты строят заводы, функционирующие без единого человека. Европейские «старожилы» запускают системы предиктивного обслуживания оборудования, за которыми следит ИИ, и цифровые двойники заводов, расположенных по всему миру. И не надо думать, что всё это только за границей.

ИИ — это не магия, а прикладной инструмент, который встраивается в обычные диспетчерские, складские и плановые процессы. И главное: он уже работает на российских предприятиях.

«Нелумбо-Автоматизация» — нижегородская компания, которая много лет занимается бережливыми технологиями и разработкой собственной информационной системы «ЛОТОС». «ЛОТОС» — это не типовая система, которую ставят и забывают. Это модульная экосистема с открытым кодом, которая объединяет управление производством (MES), планирование (APS), управление складами (WMS) и закупками (SRM), конструкторские-технологические данные (PDM) и возможности искусственного интеллекта.

Статистика: внедрение «ЛОТОС» занимает от 4 до 8 месяцев — это в 3–5 раз быстрее, чем развёртывание классических тяжёловесных ERP.

## Искусственный интеллект, который не «рисует котиков», а управляет производством

Когда говорят про ИИ в промышленности, чаще всего вспоминают прогнозирование спроса или компьютерное зрение для контроля брака. Это полезно, но дорого и сложно. «ЛОТОС» пошёл по другому пути: ИИ здесь работает с оперативными задачами, которые каждый день решают диспетчер, технолог, кладовщик и начальник цеха.

### 1. ИИ-ассистент в чате — диспетчер больше не «скорая помощь»

Представьте типичный день диспетчера на заводе среднего размера: 50 звонков «когда будет заказ?», 30 сообщений «у меня станок встал, что делать?», постоянные поиски материалов, ручное перепланирование при срывах поставок. Результат — выгорание, ошибки, срывы сроков.



В «ЛОТОС» встроен ЛОТОС-ассистент — интеллектуальный помощник, доступный через чат-бота в корпоративном мессенджере. Рабочий или мастер может просто написать голосом или текстом:

- «ЛОТОС, какая загрузка фрезерного станка №3 на сегодня?»
- «Почему простаивает участок сборки?»
- «Какая причина брака по заказу #1091?»

Система распознаёт естественную речь, обращается к модулю MES и в течение секунды выдаёт ответ: диаграмму, таблицу или текстовое пояснение.

**Эффект:** На пилотных проектах время реакции диспетчера на нештатные ситуации сократилось на 30–40%, а количество рутинных запросов упало на 70% — их взял на себя бот.

## 2. Проактивные уведомления: ИИ предупреждает, а не констатирует

Классическая автоматизация просто фиксирует факт: «брак превысил норму». «ЛОТОС» с ИИ работает по-другому. Система постоянно анализирует поток данных в реальном времени: загрузку оборудования, движение материалов, статусы заказов, соблюдение техпроцессов. Как только возникает риск отклонения, ассистент **сам инициирует диалог**.

Пример из реального внедрения на заводе по выпуску оборудования для энергетики: ИИ заметил, что поставщик комплектующих задерживает отгрузку на три дня. Система не дождалась ручной сверки, а мгновенно отправила сообщение начальнику отдела закупок с предложением: «Срыв поставки по позиции “корпус 45-11”. Рекомендуется активировать резервного поставщика

или перепланировать заказ №2103 на более позднюю дату».

Но это только начало. Мы смотрим дальше.

### Ближайшее будущее (1–2 года):

- ИИ будет не просто советовать, а автоматически перепланировать заказы при сбоях, согласовывая изменения с руководителем одним нажатием.

- Цифровой технолог начнет обучать новых сотрудников в дополненной реальности: навел камеру на станок — получил пошаговую инструкцию с подсказками.

### Среднесрочное будущее (3–5 лет):

- Система будет предсказывать поломки оборудования за неделю до аварии. Не «упало — чиним», а «подшипник износится через 120 часов — замените в субботу».

- Начнется автоматический тендер между поставщиками при угрозе срыва поставки: ИИ сравнит цены, сроки и репутацию и предложит лучший вариант.

### Дальнее будущее (5–10 лет):

- Цех станет самовосстанавливающимся. Если станок сломался, ИИ перенаправит заказы на свободные мощности, закажет запчасти через маркетплейс и скорректирует график доставки — всё без участия человека.

- ИИ начнет проектировать технологические процессы, подбирая оптимальные режимы обработки под конкретную партию сырья.

Но есть одно «НО».

**Весь этот футуризм не имеет смысла, если завод не прошел базовую цифровизацию.**

Нельзя построить ИИ-ассистента там, где нет цифровых данных. Нельзя предсказывать поломки, если станки не подключены к сети. Нельзя оптимизировать планирование, если спецификации хранятся в бумажных папках.

Поэтому наш путь начинается с простого:

1. Аудит процессов.
2. Внедрение базовых модулей (склад, цех, планирование).
3. Обучение команды.
4. И только потом — включение ИИ-помощника.

Это как строить дом: сначала фундамент, потом стены, потом «умная электрика». Но фундамент мы закладываем уже за 4–8 месяцев. А окупается он за счет сокращения брака, простоев и переплат.

**Финал. Успевайте до «точки невозврата».**

Искусственный интеллект на заводе — это не фантастика. Это промышленная реальность, которая уже сегодня экономит миллионы на браке, простоях и переплатах.

Вопрос не в том, будет ли ИИ на моем заводе. Вопрос в том, когда и в каком состоянии к этому моменту будет найдено предприятие.

Мы с командой «Нелумбо-Автоматизация» готовы быть этим проводником. Не потому, что мы самые умные. А потому, что мы уже прошли этот путь на десятках предприятий — от вакуумного литья до автостекол, от металлообработки до 3D-печати.

И мы знаем: будущее уже здесь. Оно просто неравномерно распределено. Наша задача — сделать так, чтобы отечественное производство оказалось в правильной части этого распределения.

## Почему ИИ в «ЛОТОС» — это не фантастика, а инженерная реальность

У многих производителей есть страх: «нейросеть предложит что-то нереальное, и мы сломаем производство». Разработчики «ЛОТОС» прекрасно это понимают. Поэтому их ИИ работает по принципу: **«предложи — подтверди — выполни».**

Ассистент никогда не принимает критических решений самостоятельно. Он **советует, предупреждает, автоматизирует рутину**, но финальное слово всегда за человеком. Более того, все действия ИИ логируются, и в любой момент можно посмотреть, почему система дала ту или иную рекомендацию — это обеспечивает полную прозрачность.

*«Как только мы перестаем изменяться, мы начинаем деградировать», — говорит Григорий Парубенко, технический директор «Нелумбо-Автоматизация». «Сейчас идет четвертая промышленная революция: искусственный интеллект, большие данные, роботизация. Наша задача — сделать эти технологии доступными для среднего бизнеса», — утверждает Оксана Терентьева, генеральный директор «Нелумбо-Автоматизация».*

**Что в итоге получает завод, внедряющий «ЛОТОС» с ИИ?**

**1. Прозрачность.** Вы видите всю цепочку: от заявки на закупку до отгрузки готового изделия. Никаких «чёрных ящиков».

**2. Предсказуемость.** ИИ помогает строить реалистичные графики, преду-



предупреждает о рисках и автоматически перепланирует при сбоях.

**3. Снижение человеческого фактора.** Система не даст ошибиться новичку, подскажет ветерану, возьмёт на себя рутину.

**4. Рост производительности без капитальных затрат.** Не нужно покупать новые станки — достаточно начать эффективно использовать существующие.

**5. Кадровую устойчивость.** Новый сотрудник начинает работать в первые дни, а не недели, благодаря интуитивному интерфейсу и подсказкам ИИ.

**Краткое резюме для тех, кто принимает решения:**

- Система «ЛОТОС» — российская, с открытым кодом, модульная.

- Модули системы: планирование (APS), цех (MES), склад (WMS), закупки (SRM), конструкторские данные (PDM).

- Интеллектуальный помощник в чате сокращает время реакции на сбой на 30–40% и разгружает диспетчеров.

- Подходит для средних и крупных производств — не требует «тяжёлой» ИТ-инфраструктуры.

*«Мы не просто продаем ПО, мы запускаем автоматизацию на предприятии, обучаем персонал и затем поддерживаем предприятие на пути его дальнейшего развития», — подводит итог Оксана Терентьева, генеральный директор «Нелумбо-Автоматизация».* NB



# МАЛЫЕ НА ПУТИ К ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ СУВЕРЕНИТЕТУ

За прошедшие два года Россия добилась едва ли не большего в создании системы развития инноваций малых предприятий, чем за предыдущие 30 лет. Возможно, уже в скором времени можно будет говорить о российском экономическом чуде и нашей инновационной модели.



## Пока не грянул гром

О развитии инновационной системы в России задумались еще в начале девяностых годов. Первый технопарк появился в Томске в 1990-м. Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (Фонд Бортника) – в 1994-м. В стране создавались технико-внедренческие особые экономические зоны, технопарки, бизнес-инкубаторы и акселераторы, частные и государственные венчурные компании... Всё это приносило ограниченный эффект. Что-то из разработок российских учёных и инженеров даже внедрялось. Хотя чаще не в России, а за рубежом. Многие эксперты начали сравнивать отечественную систему развития инноваций с

пылесосом, который вытягивает лучшие разработки и лучших разработчиков из нашей страны на Запад. Венцом же и символом системы стало чубайсовское «Роснано» с его немислимой бесхозяйственностью и многомиллиардными потерями.

Всё изменилось после начала СВО и введения беспрецедентных западных санкций против России. Стране потребовалось срочно импортозаместить массу оборудования, компонентов, технологий, программного обеспечения. И неожиданно успешно с этим начали справляться не крупные корпорации и университеты, а малые инновационные компании. Причем, как в гражданской, так и в оборонной сфере.

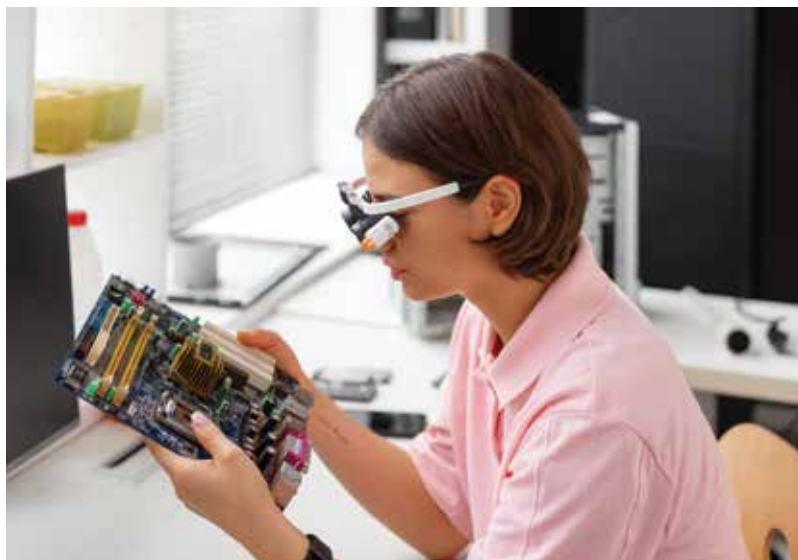
Быстро возник «Народный оборонно-промышленный комплекс». Несколько энтузиастов собрались в екатеринбургском подвале, чтобы делать беспилотники за свой счет, и в кратчайшие сроки в стране появился «Уралдронзавод» – производитель FPV-дронов «Упырь», уже в 2024 году внесенный в санкционные списки США. Малая ульяновская компания «Симбирское конструкторское бюро Пиранья» поставляла в войска каски и бронезилеты. Её руководство узнало о перспективной разработке и решила сменить специализацию, и уже в 2025 году предприятие производило до 300 дронов с управлением на основе искусственного интеллекта «Пиранья» в день. Небольшой новгородский Научно-производственный центр «Ушкуйник» первым разработал и начал производить оптоволоконный FPV-дрон «Князь Вандал Новгородский». По данным на 2025 год, с его помощью уничтожена техника НАТО на сумму свыше \$2 млрд.

Таких примеров можно привести сотни. И не только в производстве дронов. И не только в оборонке. Россия показала, что может многократно сократить путь от возникновения технической идеи до массового промышленного производства. Этим опытом нельзя было не воспользоваться.

### Экосистема малых технологических компаний

В августе 2023 года был подписан Федеральный закон №478-ФЗ «О развитии технологических компаний в Российской Федерации», который ввел понятие «Малая технологическая компания» (МТК) установил критерии отнесения предприятий к этой категории и льготы, на которые они могут рассчитывать. Через год, в июне 2024 года вышел Указ Президента Российской Федерации №529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоёмких технологий». В нем было прописано, что «прорывные технологии рождаются не только в конструкторских бюро крупных промышленных предприятий, но и в лабораториях и офисах малых компаний, где решения принимаются быстрее, а клиентоориентированность позволяет видеть рыночные ниши раньше других. Именно поэтому ставка на малый технологический бизнес – стратегический выбор государства».

В кратчайшие сроки в стране была создана система поддержки и развития МТК. Это не разрозненные меры, а цельная логика «сквозной» поддержки: от студенческой идеи и стартапа до серийной продукции и выхода на биржу. При этом государство не просто выделяет средства, а помогает проектам коммерциализоваться, расти и выходить на глобальный уровень. Такой подход позволяет создавать продукты, которые будут определять будущее.



### Контуры поддержки и развития

Статус малой технологической компании дает возможность получить множество льгот: дополнительные баллы при участии в конкурсе на получение грантов Фонда содействия инновациям на производство с софинансированием 30% (вместо 50%), льготное кредитование до 1 млрд рублей, право быть резидентом «Сколково» без дополнительной экспертизы «по существу». А также пониженную ставку по промышленной ипотеке (на 2 п. п. ниже, чем для остального бизнеса), налоговые преференции и сокращённые сроки рассмотрения заявок на регистрацию интеллектуальной собственности (два месяца вместо четырёх).

Кроме того, в стране действуют несколько грантовых программ для МТК – как для стартапов, так и для компаний с опытом разработки и продаж наукоёмкой продукции. А резиденты Фонда «Сколково» могут претендовать как на микрогранты до 1,5 млн рублей на операционные расходы (патенты, выставки, прототипы), так и на крупные гранты – до 300–700 млн рублей на НИОКР и пилотирование.

Одна из действенных мер поддержки МТК – формирование устойчивого спроса на их продукцию. В 2025 году объем госзакупок у малых технологических компаний превысил 198 млрд рублей, что на 13% больше, чем годом ранее. При этом число таких предприятий-поставщиков выросло на 35% и превысило 1,8 тысячи. Заказчиками выступили более 3,8 тысяч компаний с госучастием.

С 2025 года регионы могут устанавливать пониженную ставку налога на прибыль для МТК. По состоянию на конец ноября 2025 года такие налоговые льготы для малых технологических компаний ввели 17 субъектов РФ. К примеру, в Нижегородской области разработчики ПО могут получить компенсацию 50% затрат за продажу лицензий субъектам МСП по льготной цене.

**ЭТО НЕ РАЗРОЗ-  
НЕННЫЕ МЕРЫ,  
А ЦЕЛЬНАЯ ЛОГИ-  
КА «СКВОЗНОЙ»  
ПОДДЕРЖКИ: ОТ  
СТУДЕНЧЕСКОЙ  
ИДЕИ И СТАРТАПА  
ДО СЕРИЙНОЙ  
ПРОДУКЦИИ  
И ВЫХОДА НА  
БИРЖУ. ПРИ ЭТОМ  
ГОСУДАРСТВО НЕ  
ПРОСТО ВЫДЕЛЯ-  
ЕТ СРЕДСТВА, А  
ПОМОГАЕТ ПРОЕК-  
ТАМ КОММЕРЦИ-  
АЛИЗИРОВАТЬСЯ,  
РАСТИ И ВЫХО-  
ДИТЬ НА ГЛОБАЛЬ-  
НЫЙ УРОВЕНЬ.**



**ПОДАТЬ ЗАЯВКУ НА ПОЛУЧЕНИЕ СТАТУСА МТК МОЖНО В ОДИН ИЗ ЧЕТЫРЁХ АККРЕДИТОВАННЫХ ЦЕНТРОВ ЭКСПЕРТИЗЫ: ФОНД «СКОЛКОВО», ФОНД СОДЕЙСТВИЯ ИННОВАЦИЯМ, ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ ИНЖИНИРИНГА И ИННОВАЦИЙ, АНО «ПЛАТФОРМА НТИ».**

Чтобы получить доступ к мерам поддержки, компания должна соответствовать критериям и быть включённой в реестр МТК. Критерии включают:

- выручку до 4 млрд рублей в год;
- основной ОКВЭД из утверждённого перечня;
- наличие инновационной составляющей в деятельности.

Подать заявку на получение статуса МТК можно в один из четырёх аккредитованных центров экспертизы: Фонд «Сколково», Фонд содействия инновациям, Центр поддержки инжиниринга и инноваций, АНО «Платформа НТИ». Срок действия статуса – три года, после чего он автоматически продлевается при сохранении соответствия критериям. Если же компания за последние три года уже получала государственную поддержку (например, гранты, субсидии или налоговые льготы), статус МТК ей присваивается автоматически.

### Готовы решать сложнейшие задачи

В августе 2024 года Председатель правительства России Михаил Мишустин поставил цель нарастить к 2030 году долю отечественных высокотехнологичных товаров и услуг, созданных на основе собственных инноваций, в общем их объеме потребления в полтора раза, а выручку малых технологических компаний не менее, чем в семь раз.

Эта задача выполняется с опережением. Только за 2025 год количество МТК в России выросло с 4,3 до 6,5 тысяч, а их совокупная выручка превысила 1,25 триллиона рублей. Рост в полтора раза всего за год – темп, которому может позавидовать любой сектор экономики.

Министр экономического развития РФ Максим Решетников отметил, что уже сейчас МТК готовы решать сложнейшие задачи по импортозамещению критических и высокотехнологичных решений. «На наших глазах за довольно короткий промежуток времени предприятия переходят от экспериментальных образцов к промышленному

внедрению и серийному производству. Благодаря этому, ведущие отраслевые корпорации получают готовые отечественные технологии мирового уровня в электронной и электротехнической промышленности, нефтегазе, железнодорожном и энергетическом машиностроении. Это прямой вклад в развитие промышленного потенциала государства, укрепление технологической независимости, обеспечение устойчивого функционирования инновационного сектора экономики. Вклад в решение задач, обозначенных президентом», – указал Максим Решетников.

Он привел примеры успешных МТК. Так, компания «Элрон» серийно производит современную микроэлектронику: микрокомпьютеры, процессорные модули и одноплатные системы. Предприятие «ИТЕКМА» занимается разработкой комплекса высокотемпературных композиционных материалов для авиационной промышленности, в частности для деталей самолёта МС-21. А «Геоскан» конструирует и производит беспилотные воздушные суда самолетного и мультироторного типов, а также малые космические аппараты (кубсаты).

### По отраслям и регионам

Чаще всего малые технологические компании работают в таких отраслях, как телекоммуникации и интернет, промышленность, здравоохранение, исследование и инжиниринг, энергетика. Часть из них занята в сельском хозяйстве, где МТК нашли себя во внедрении точного земледелия и агро-биотехнологий, разработке сенсоров для мониторинга почвы и урожая, автоматизации хозяйств...

Если говорить о региональном разрезе, то лидеры по числу МТК – Москва (45 % реестра), Санкт-Петербург и Татарстан (по 8%), Московская, Новосибирская и Свердловская области (по 3%).

В Нижегородской области, по данным на январь 2026 года, в реестр малых технологических компаний включена 131 компания. Большинство из них, в связи со спецификой региона, заняты в сфере ИТ. Но добиваются нижегородские МТК успехов и в других отраслях. К примеру, ООО «Ампред» занято разработкой лазерных систем и высокоточной оптоэлектронной аппаратуры. ООО «РМТ» производит термоэлектрические охлаждающие микросистемы с использованием наноразмерных порошков и экспортирует около 95% продукции в США, Канаду, Японию, страны Европы и Юго-Восточной Азии. ООО «ТПК Фоллипласт» создает опытные изделия из пластика. А «ХРОМОС Инжиниринг» занимается производством хроматографического оборудования, которое используется в химической, пищевой промышленности, газопереработке, нефтехимии, фармацевтике, медицине, экологии и других отраслях.

Нам уже есть чем гордиться. А ведь системе развития МТК всего два года. **NB**

Автор:  
Валерий Браун,  
главный редактор  
National Business –  
Приволжье  
Фото: Freepik.com

# КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ХАОСА В МАРКЕТИНГЕ

Как навести порядок в маркетинговой деятельности компании, добиться, чтобы маркетинг и отдел продаж говорили на одном языке, и выстроить эффективную систему принятия решений?

**Елена, как понять, что в маркетинговой деятельности компании хаос? Каковы его признаки?**

Хаос в маркетинге почти всегда отражает модель управления бизнесом. Если в компании нет прозрачной логики принятия решений, маркетинг становится зоной, где это быстрее всего проявляется.

Ключевой признак хаоса – маркетинг не связан с экономикой. Решения принимаются на ощущениях, а не на данных. Команда работает реактивно: что-то просело – начинаются срочные действия.

В такой системе постоянно меняются рекламные кампании и креативы, но никто точно не понимает, что именно дало результат. Появляются попытки копировать конкурентов или действовать по принципу «давайте попробуем».

Отдельный сигнал – метрики существуют сами по себе. Смотрят охваты, клики, заявки, но не понимают их вклад в выручку и прибыль. В результате маркетинг воспринимается как расход, а не как инструмент управления ростом.

И самый показательный признак – разрыв между маркетингом и продажами. Нет общей логики работы с клиентом, нет единых KPI, нет обратной связи по качеству лидов. В итоге каждая функция оптимизирует свой участок, а бизнес теряет деньги на стыке.

**Как избавиться от такого хаоса?**

Начинать нужно с управленческого решения. Пока у бизнеса нет запроса на системность, любые изменения будут косметическими.

Если задача – управляемый рост, первый шаг – диагностика. Нужно зафиксировать текущую модель: как принимаются решения, на какие данные опираются, где возникают потери.



*Елена Любчанская, директор по маркетингу ООО «Жилищный Ответ», преподаватель НИУ ВШЭ, эксперт по стратегическому маркетингу.*

Дальше выстраивается маркетинг как система управления спросом и выручкой. Определяются ключевые сегменты клиентов, логика их выбора, путь от первого контакта до сделки. Параллельно настраивается работа с данными. CRM либо дорабатывается, либо внедряется. Задача – связать маркетинг с деньгами и видеть вклад каждого действия в результат.

На старте важно не перегружать систему. Достаточно ограниченного набора показателей, но они должны быть ключевыми: возврат инвестиций, стоимость привлечения клиента, ценность клиента для бизнеса.

**Что на данном этапе необходимо сделать, кроме этого?**

Синхронизировать маркетинг и продажи. Без этого любая система перестанет работать. Первый шаг – договориться о базовых определениях. Например, что такое «лид». В рамках конкретного сценария это чётко зафиксированное действие клиента: звонок, заявка или запись на показ. Второй шаг – выстроить обратную связь. Маркетинг должен видеть не только объём заявок, но и их качество: конверсию в встречу, в сделку, причины отказов. Тогда появляется управляемый диалог. Не «нужно больше лидов», а работа с воронкой: где именно теряются клиенты и за счёт чего это можно исправить. На этом этапе маркетинг перестанет быть функцией «про рекламу» и становится частью системы принятия управленческих решений.

**А что нужно предпринимать после наведения элементарного порядка, чтобы не допустить деградации?**

Система не может быть статичной. Если её не развивать, она начинает деградировать. Дальше важно работать с динамикой: как меняется эффективность, стоимость привлечения, доля рынка. Это уже не про отчётность, а про регулярное управление.

Отдельно стоит использовать внешний аудит. Он позволяет увидеть ограничения системы и точки роста, которые внутри команды со временем перестают замечаться. **NB**



# ЧЕМУ СТОИТ ПОУЧИТЬСЯ РОССИЙСКОМУ БИЗНЕСУ У КИТАЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ

КАКИЕ РЕШЕНИЯ КИТАЙСКИХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ГИГАНТОВ СТОИТ ПЕРЕНЯТЬ РОССИЙСКИМ КОМПАНИЯМ НА ПУТИ К ИННОВАЦИЯМ? ВПЕЧАТЛЕНИЯ ОТ УЧЕБНОЙ СТАЖИРОВКИ В ШАНХАЕ.

Я недавно вернулся со стажировки, которую проходил в Шанхае в рамках своего обучения по программе EMBA в МИРБИС. И понял, что на самом деле значит «бизнес-инновация». Раньше я представлял себе яркие истории стремительного роста стартапов из гаражей, венчурные раунды и шумные выходы на IPO. Китайский путь оказался другим – менее шумным, более прагматичным, но эффективным.



За неделю погружения в историю развития китайских корпораций я понял их кардинальные отличия от западной модели. Это мой личный разбор ключевых факторов успеха увиденного, которые, я уверен, вполне можно и нужно применять в России – правда, не без адаптации под нашу культуру.

## Как работают китайские корпорации: наблюдения и впечатления

### 1. MindSpore: отраслевые данные как стратегический актив

MindSpore – это стартап от Huawei по созданию фреймворка для обучения нейросетей с открытым кодом. В США

заявляли о намерении лидировать в области ИИ, чтобы победить Китай любой ценой. Поднебесная ответила конкретными действиями, и MindSpore стал не просто открытой платформой для разработки, а полноценной экосистемой с национальной миссией, которую задает правительство Китая. С этого и началась наша программа.

Интересные наблюдения в MindSpore:

- Создание цифрового суверенитета. Китайцы не гонятся за модными трендами, а строят фундамент на базе данных. Пока мир обсуждает чат-ботов и прикладные программы использования

ИИ, они создают то, что нельзя купить, – отраслевые базы данных и собственные технологические стеки. Моделирование самолета без строительства дорожной аэродинамической трубы – это, в первую очередь, прорыв в авиастроении, а не в IT.

- Отличная от Запада бизнес-модель для B2B. Компания предлагает решение конкретных производственных задач на основе данных, а не только продажи API-ключей. Они говорят на языке бизнеса, и клиенты получают готовый результат, а не только инструменты. Данные становятся стратегическим активом, об этом я услышал от каждого сотрудника. Китайцы ценят данные о своих клиентах, наверное, больше, чем самих клиентов.

- Государство как умный регулятор и лидер изменений. Правительство не раздает субсидии направо и налево, а создает налоговые стимулы и задает вектор технологического развития, лишь указывая путь. А бизнес в свою очередь сам инвестирует в разработки, чувствуя ответственность за результат.

В России мы часто пытаемся встроить «модный» ИИ куда попало. Нам стоит пересмотреть свое отношение к информации, ведь ценность – в формировании закрытых баз данных. Можно представить датасет по износу труб в ЖКХ или эффективности скважин в нефтегазе. Это наш будущий актив, который может стать основой для собственных ИИ-агентов. Не догонять, а создать свою нишу отраслевых решений.

### 2. JDL: технологический гигант, а не логистическая компания

Честно говоря, JingDongLogistics полностью изменил мое представле-

ние о логистике. Это технологический гигант, который замаскировался под курьерскую службу. Меня поразило их стратегическое терпение: компания годами была в убытках, но инвесторы верили в миссию – изменить глобальный товарооборот.

Основные стратегические решения компании:

- Отказ бороться за перегретый рынок. Вместо этого они пошли в регионы – самые отдаленные деревни и провинции. Их УТП – это доставка «день в день», исключительно оригинальные товары и честные цены. По сути, это стратегия «голубого океана» в действии.

- Вертикальная интеграция как суперсила. Собственные автоматизированные склады и роботы, автопарк, системы управления на базе ИИ – все разработано внутренним R&D-отделом из нескольких тысяч человек. Цель – не просто экономия издержек, а возможность создавать лучший клиентский опыт, обеспечить высокое качество товаров и управлять всей цепочкой поставок. Заметьте, стратегия JDL – не обеспечить лучшую цену, а реализовать невидимые преимущества и победить таких монстров, как DHL, UPS и FedEx.

- Из «центра затрат» в «центр прибыли». Свои технологические наработки, автопарк и складские активы JDL продает, оказывая услуги по хранению и доставке сторонним компаниям и превращая издержки в прибыль. Отличное решение по оптимизации расходов.

- Данные как актив. Разработанный инструмент на базе ИИ не только планирует маршруты, но и анализирует бесценные данные о поведении клиентов. Такое решение позволяет предоставлять отсрочки клиентам и обеспечить лучшие условия у поставщиков.

- Управление запасами. На складе площадью 120 тыс. кв. м находится 40 млн единиц товара и 4 млн SKU остатков. Ими управляет ИИ-система JDL Wisdom, анализируя сотни параметров, клиентские данные и прогноз спроса. Система обеспечивает оборачиваемость всего склада всего за 28 дней. При этом на территории я заметил всего 5 рабочих – уже на зоне упаковки товара, все остальное автоматизировано.

Запомнилась одна деталь: на огромном складе между конвейерными лентами среди роботов висел транспарант с надписью что-то вроде «боевой



дух» – как обозначил переводчик. В Китае технологии не заменяют человеческую миссию, а усиливают ее. В этом их главное отличие от западного подхода. Каким бы прогрессивным ни был ИИ, на складе все равно трудятся люди, обеспечивающие финальный контроль качества и управление процессами.

Что может перенять российский бизнес? Нельзя победить, просто оптимизируя существующую логистику на 10%. Нужно думать, какую новую востребованную ценность можно дать клиенту (скорость, гарантии или сервис), построив для этого свою уникальную экосистему, и тем самым дифференцироваться от конкурентов.

### 3. Alibaba: культура как бизнес-модель

Оказывается, Alibaba – это вовсе не маркетплейс, как я думал раньше. Это финтех-империя, построенная на идеологии и воплощенная в бизнесе. Их корпоративную культуру я ощутил на себе, как только оказался в зоне рецепции.

Секрет их успеха – слияние стратегии и духа:

- Лидерство Джека Ма в организации бесспорно. Его философия «сделать так, чтобы бизнес было легко вести в любом месте и любому человеку» – это не просто лозунг, а прямое руководство к действию для каждого сотрудника в компании.



- Культура управляет лучше любых KPI. Интересная градация сотрудников «год – ароматный, три года – душистый, пять лет – зрелый», создает уникальную систему лояльности и идентичности. В ответственные для компании дни сотрудники все как один носят футболки с символикой не потому, что надо, а потому что верят. Таким образом Джек обзавелся армией приверженцев, а не просто наемных работников.

- Адаптация, а не копирование. Alibaba не скопировали eBay, а создали собственную платформу под китайскую

специфику, добавив чаты и функции социального взаимодействия, которые так важны для каждого китайца. В итоге победила не технология, а глубокое понимание локального контекста.

- ESG как следствие, а не причина. Высадка деревьев через процент от покупок в Alipay, организация олимпиады на базе AlibabaCloud – это не только PR, но и естественное продолжение их идеологии, которое укрепляет бренд. ESG-повестка – не «обязаловка» от государства, а реальная ценность для сотрудников и клиентов.

Урок для российских предпринимателей: можно скопировать бизнес-модель, сделать ее лучше, оптимизировать, но нельзя скопировать культуру. Сильная корпоративная культура – это не просто HR-функция, а мощный стратегический актив, который снижает операционные издержки и мотивирует команду на подвиги.

## Новый мировой порядок: данные вместо долларов

На стажировке я осознал: технологическое лидерство стало новой мировой валютой. Данные и организационная культура – вот настоящий капитал. Китайцы не просто встраивают ИИ в процессы, они делают это системно, гармонично и с «боевым духом», работая на стратегию, а не на квартальный отчет.

Развитие человечества от риала до датасета:

- Во времена Великих географических открытий смена лидера, как и мировой валюты от португальского риала до доллара США, происходила веками.
- В эру интернета: десятилетиями – от IBM до OpenAI
- В эпоху ИИ лидерство сменяется уже годами и совершенно неясно, кто победит.

Три нетривиальных вывода для российского бизнеса

1. Инвестируйте в данные, а не в модели. Ваша уникальная ценность – в закрытых отраслевых наборах данных: клиентской статистике, информации о техпроцессах и правильных инструментах их применения. MindSpore доказал это на своем примере.

2. Стройте экосистемы, а не оптимизируйте процессы. JD.com превратил доставку в технологический и финансовый хаб.

3. Выращивайте культуру как стратегический актив. Alibaba – живое тому подтверждение. Культура по-прежнему «съедает стратегию на завтрак».

В Шанхае я понял, что будущее принадлежит не самым быстрым, умным или обеспеченным, а тем, кто умеет системно работать и сохранять веру в успех, несмотря на обстоятельства. Формировать настоящую миссию и потом следовать к своему целевому видению, не сворачивать с пути несмотря ни на что. Вот формула успеха. Именно такие компании создают настоящее технологическое лидерство. **NB**

*Максим Москалев, директор по развитию, ENERCON, Москва*

# ПОЧЕМУ ЖИВЫЕ СОБЫТИЯ СТАНОВЯТСЯ НОВЫМ ЯЗЫКОМ БИЗНЕСА

«Офлайн становится новой роскошью, потому что мир устал от мониторов и информации, люди соскучились по живому общению», – утверждает основатель и директор агентства по организации мероприятий высокого уровня Грейс Grace Ольга Гурьянова. В цифровом мире ценность живого общения только растет. Поэтому со стороны бизнеса существенно вырос спрос на организацию внутренних и внешних событий и праздников.

## Ольга, почему компании вернулись к проведению «живых» мероприятий? В чем их ценность?

Мероприятия – это язык бизнеса. Если говорить о внешних форматах, то для бренда очень важно создавать эмоции и впечатления. Ведь бренд – это про то, как в глазах потребителя выглядит компания. Именно мероприятия становятся инструментом построения доверия.

Если речь идет о внутренних корпоративах, те же эмоции и впечатления нужны и сотрудникам. В результате у них должно создаваться впечатление: «Мне нравится быть в этой компании, какая она классная!».

Агентство Грейс Grace организует события уже 13 лет, и наш опыт показывает, что при проведении праздников для персонала хорошие показатели достигаются, когда сотрудники вовлечены в их подготовку. К примеру, при организации такого мероприятия для одного из наших клиентов мы за два месяца до него начали на внутреннем портале объявлять о подготовке конкурсов, творческих презентаций подразделений, различных игр. И сотрудники обсуждали не только, кто в чем пойдет, но и кто чем может помочь. Возникли новые горизонтальные связи, выявились новые таланты, укрепилось ощущение команды. А потому такой праздник запомнился.

## А в чём преимущества проведения мероприятий для клиентов компаний?

Один из факторов – на мероприятия приглашается точно выверенная целевая аудитория. Также на них создаются доверительные отношения с клиентами и партнёрами, а нередко заключаются и сделки. События формируют отношения быстрее, чем маркетинговые кампании.



Но для этого должны быть созданы соответствующие условия. К примеру, Грейс Grace уже не первый год организует клиентские мероприятия для компании ПАО «Ростелеком» в рамках всероссийской конференции ЦИПР. Мы создаем для них современные, стильные, технологичные мероприятия в формате вечеринки.

Третий фактор: на мероприятиях можно показать компанию с новой стороны – просто нужно придумать что-то креативное. Так, к юбилею компании «Электрон» мы создали театральную постановку об их истории. Спектакль получился интересным, а праздник очень нестандартным. И такой формат запомняется многим.

При проведении мероприятия важно добиться вау-эффекта. Например, для одного из московских заказчиков агентство Грейс Grace провело клиентскую конференцию в двух действиях.

Сначала оригинальную мультимедийную презентацию в зале с театральной рассадкой на 100 человек. А после полуторачасового перерыва гости, вернувшись через ту же дверь, оказались в совершенно другом по размерам и интерьеру банкетном зале с накрытыми столами. Многие говорили мне, что ничего подобного не видели в жизни.

## Каков, на ваш взгляд, секрет подготовки мероприятия высокого уровня?

Секрет есть, и расскажу, почему они хорошо получаются именно у нас.

Во-первых, качество и сервис – два важных показателя. Опыт работы на рынке в 13 лет и репутация, заработанная годами, позволяют нам создавать действительно события высокого уровня.

Во-вторых, к нам приходят, когда нужно «не как у всех». Мы любим креативить, предлагать решения вне шаблонов. Я легко разговариваю на языке маркетологов, потому что сама училась этому и понимаю, через какие инструменты донести ценности компании и как решить задачи, которые мы ставим вместе с заказчиком на мероприятие.

В-третьих, эстетика, авторский почерк, технологичность – мы умеем делать современные мероприятия, о которых потом точно будут говорить. Просто посмотрите наше портфолио.

А самое главное, я люблю людей, мне нравится видеть их счастливые глаза, и я всегда с улыбкой на лице слышу от гостей наших мероприятий фразу: «Это был лучший праздник в моей жизни!».



# ОТ ГОНКИ К БАЛАНСУ

Времена бездумных инвестиций и легких денег уходят в прошлое, уступая место холодному расчету, дисциплине и четкой стратегии. Как инвестору не потеряться в новой реальности, почему депозиты могут играть лишь роль «финансовой подушки», какие инструменты могут действительно защитить капитал от инфляции, а также почему не стоит отказываться от помощи профессионалов, рассказал территориальный директор «Цифра брокер» в Нижнем Новгороде Павел Бочкарев.



**Как вы оцениваете текущее состояние рынка ценных бумаг в России? Насколько сейчас благоприятный момент для инвестиций в фондовый рынок?**

Рынок сейчас напоминает опытного марафонца: бежит не так быстро, как раньше, но гораздо выносливее. После всех внешних шоков он стал более локальным и в каком-то смысле более понятным.

Текущий момент можно назвать «осторожно благоприятным». Многие бумаги торгуются с дисконтом, но инвестору уже недостаточно просто «купить и забыть» – теперь руку нужно «держать на пульсе» и вовремя реагировать на изменения.

**Как выбор финансовых инструментов зависит от циклов экономики? Каковы в настоящее время преимущества фондового рынка по сравнению с другими способами сохранения капитала?**

Инвестиции всегда идут рука об руку с экономикой: когда всё растёт – инвесторы любят акции, когда есть сомнения – переключаются на облигации, золото.

Сегодня интересен баланс. Облигации дают предсказуемую доходность, акции имеют потенциал кратного роста. В сравнении с другими способами сохранения капитала фондовый рынок в целом выигрывает за счёт гибкости: здесь можно быстро менять стратегию, в отличие, например, от недвижимости, где «выйти из позиции» – это не клик, а целый квест.

Депозиты, конечно, остаются популярными, но чаще играют роль «финансовой подушки», а не инструмента роста.

**Какие основные вызовы и возможности вы видите для частных инвесторов? Какие инструменты фондового рынка на сегодняшний день обладают наибольшим потенциалом?**

Времена, когда можно было ориентироваться только на новости или советы знакомых, проходят. Нужно тщательно анализировать сигналы и принимать взвешенные решения.

Но есть и хорошие новости: фондовый рынок в России стал более «домашним», а значит – более понятным локальному инвестору. Растёт роль дивидендных историй и облигаций.

Если коротко, сейчас выигрывает не тот, кто бездумно совершает неограниченное количество сделок, а тот, кто действует последовательно в рамках взвешенной стратегии с четкими целями.

**В чем секрет успешного инвестирования? В каких случаях инвестор может самостоятельно выстраивать инвестиционную стратегию, а когда лучше обратиться к профессионалам?**

Дисциплина, диверсификация и холодная голова – звучит банально, но работает лучше любых «инсайдов из чатов». Эмоции на рынке стоят дорого, особенно если это паника или чрезмерный оптимизм.

Самостоятельно инвестировать стоит, если есть время и интерес. Если же наполнение портфеля вызывает больше вопросов, чем ответов, лучше обратиться к профессионалам.

**На что клиенты обращают внимание при выборе брокера? Какие критерии для них наиболее важны? Чем «Цифра брокер» отличается от других брокеров на рынке? В чём ваше конкурентное преимущество?**

Клиенты сегодня очень рациональны. Они смотрят на надежность, удобство приложений, комиссии (да, их читают, и это уже прогресс), качество поддержки и аналитики.

«Цифра брокер» делает ставку на сочетание технологий и экспертизы. Мы стараемся говорить с клиентом на одном языке: без лишнего усложнения, но и без иллюзий.

Наше конкурентное преимущество – это экспертиза и сопровождение. Мы не просто даём доступ к рынку, а помогаем в нём не потеряться. При этом наши менеджеры имеют не только высокий уровень экспертизы в области инвестиций, но и обладают развитыми коммуникационными навыками, эмпатией и действительно вовлечены в результат клиента. Для инвесторов, особенно состоятельных, это выходит на первый план. Ведь мы не стремимся продать готовые решения, но помогаем им заработать выше рынка, предлагая те возможности, которые по-настоящему отвечают интересам клиента.

**Как изменилась активность частных инвесторов в Нижнем Новгороде за последние два-три года? Есть ли какие то региональные особенности? Каков портрет среднестатистического клиента «Цифра брокер» в Нижнем Новгороде? Изменился ли он за последние годы?**

За последние несколько лет интерес к инвестициям заметно вырос. Люди стали чаще воспринимать фондовый рынок не как «что-то



рискованное», а как инструмент планирования будущего. При этом регион сохраняет определённую консервативность: облигации и дивидендные стратегии здесь особенно популярны. Это тот случай, когда осторожность работает в плюс.

Если говорить про изменения портрета клиента, то да, он заметно изменился, и в первую очередь на это повлияли экономическая ситуация и геополитические факторы. Инвестор стал более осторожным и рациональным в своих решениях.

Мы видим рост не только клиентской базы, но и качества инвестирования. Клиенты становятся более вовлечёнными, задают больше вопросов и принимают более осознанные решения.

И если раньше успех измерялся количеством открытых счетов, то сейчас – тем, насколько клиенты понимают, что они делают. Для нас это главный показатель.

ООО «Цифра брокер».  
ОГРН 1107746963785.  
ИНН 7705934210. Лицензия № 045-13561-100000 на осуществление брокерской деятельности, срок действия лицензии не ограничен. 123112, г. Москва, 1-й Красногвардейский проезд, д. 15, офис 18.02 (18 этаж, башня «Меркурий Тауэр», ММДЦ «Москва-Сити»). Сайт: cifra-broker.ru. Не является индивидуальной инвестиционной рекомендацией.



**ЦИФРА** брокер

603155, Нижегородская область, город Нижний Новгород, Нижегородский район, наб. Верхне-Волжская, дом 10, корпус 1, пом. п1. Тел: +7 (831) 262 63 20

# СОЦИАЛЬНАЯ МИССИЯ ЭНЕРГЕТИКОВ

В этом году Нижегородскому филиалу «Т Плюс» удалось не только успешно пройти сложный отопительный период, но и существенно снизить повреждаемость на тепловых сетях. О том, как готовятся энергетики к следующей зиме и об их социальных проектах рассказывает директор филиала Ирина Гнеушева.



**Ирина Гнеушева,**  
директор Нижегородского  
филиала «Т Плюс»

**Ирина Александровна, отопительный период закончился. Как он сложился для вашей компании?**

Несмотря на холодную и снежную зиму, отопительный период энергетики Нижегородского филиала «Т Плюс» прошли успешно. Наши станции – Дзержинская, Новогорьковская и Сормовская ТЭЦ отработали без сбоев. Теплоснабжение клиентов в Дзержинске, Кстове и Кстовском районе обеспечивалось в штатном режиме.

Более того, повреждаемость на тепловых сетях филиала в осенне-зимний период 2025/26 по сравнению с предыдущим годом снизилась на 7% (с 192 до 178 повреждений). Все возникающие дефекты устранялись в нормативные сроки.

**За счет чего удалось в сложный климатический период добиться сни-**

**жения повреждаемости на тепловых сетях?**

В первую очередь снижение произошло за счет нового подхода к проведению сезонных гидравлических испытаний тепловых сетей. В летнюю ремонтную кампанию прошлого года опрессовки трубопроводов проводились под более высоким давлением и по менее протяженным участкам, чем раньше. В результате количество выявленных и устраненных в ходе летней ремонтной кампании дефектов и слабых мест на теплосетях возросло, и это повысило надежность теплоснабжения в течение отопительного периода.

В целом же за последние годы повреждаемость тепловых сетей в Дзержинске и Кстовском районе сократилась в несколько раз. Это плоды реализованных масштабных проектов по перекладке трубопроводов, автоматизации и диспетчеризации системы теплоснабжения. И это мы считаем нашим значимым достижением.

**После окончания отопительного сезона у вас стартует летняя ремонтная кампания. Поделитесь, какие работы запланированы в этом году?**

Действительно, завершение отопительного периода для энергетиков – начало активной подготовки к следующей зиме.

К летней ремонтной кампании мы начали готовиться с самого начала 2026 года: заключили договоры с подрядчиками, провели закупки необходимых материалов для ремонта и перекладки трубопроводов и т. д. Благодаря этому мы смогли приступить к перекладкам на отдельных запланированных участках даже раньше намеченного срока, уже в начале апреля. Так же было и в прошлом году, и это позволило в условиях серьезных внешних вызовов полноценно подготовиться к отопительному периоду и

стабильно его пройти. Не сомневаюсь, что так же будет и на этот раз.

Программу перекадок наши специалисты составляют с учётом диагностики и испытаний тепловых сетей и итогов прохождения осенне-зимнего периода. В Дзержинске и Кстовском районе в 2026 году компания заменит 13,6 км трубопроводов тепловых сетей.

В Дзержинске в этом году планируется заменить крупные участки теплотрасс по проспекту Ленинского Комсомола, улицам Комбрига Патоличева, Будённого, Пушкинской и др. В Кстове перекладки теплосетей пройдут на улицах 40 лет Октября, Профсоюзной, проспектах Победы и Капитана Рачкова.

Для замены компания использует современные трубы с заводской пенополиуретановой изоляцией и системой оперативного диспетчерского контроля. Это позволяет продлить срок эксплуатации трубопроводов, снизить тепловые потери и максимально быстро реагировать на любые отклонения от заданного режима.

В Дзержинске в этом году мы также реконструируем павильон № 5 магистральных тепловых сетей на улице Попова: современная запорная арматура и автоматика разместятся в заново построенном для этого корпусе. Замечу, что мы ежегодно мы реконструируем по одному такому объекту, ранее реконструировали уже четыре павильона, всего их в городе семь.

Кроме того, в Дзержинске при подготовке к новому отопительному периоду заменим насосное оборудование четырёх центральных тепловых пунктов и теплообменное оборудование десяти ЦТП. В трех котельных в Кстовском районе проводим замену оборудования систем водоподготовки – эти работы уже подходят к концу.

### А как готовятся к новой зиме ваши электростанции?

Ремонтная кампания на станциях филиала проводится по графику круглогодично, плановые ремонты проходят всё генерирующее оборудование наших ТЭЦ. К концу апреля текущий либо капитальный ремонт уже прошли четыре турбины и три энергетических котла. Но основной объем этих работ также приходится на межотопительный период.

В течение года на всех станциях реализуются десятки проектов технического перевооружения и модернизации для повышения надежности и эффективности их работы. Среди крупнейших проектов инвестиционной программы в этом году – модернизация бойлерной установки №1 (в этих установках нагревается вода для системы отопления и горячего водоснабжения) и турбоагрегата №1 Сормовской ТЭЦ и другие.

### Как вы решаете проблему пополнения ваших предприятий новыми, молодыми кадрами?

У нас уже годами наработан свой подход к привлечению на работу молодёжи. Мы делаем это комплексно, начиная с работы с детьми, чтобы они понимали важность и нужность нашей непростой, но очень интересной профессии. Мы регулярно проводим для школьников и учащихся средних специальных учебных заведений профориентационные уроки, организуем экскурсии, участвуем в фестивалях профессий, а для старшеклассников нижегородского лицея № 38 с углубленным изучением физики и технических дисциплин уже много лет организуем конкурс работ на темы энергетики. Очень приятно бывает, когда видишь заинтересованные лица, когда, встречаясь с нашими специалистами, ребята задают множество вопросов по существу.

Нижегородский филиал «Т Плюс» наладил тесное сотрудничество со многими учреждениями среднего профессионального образования региона, готовящими специалистов по профессиям, связанным с энергетикой. В их числе – Дзержинский технический колледж, Кстовский нефтяной техникум им. Б.И. Корнилова, Балахнинский филиал ННГУ и другие. Причем список пополняется: так, в этом учебном году стартовало обучение по двум «энергетическим» специальностям в Нижегородском техникуме городского хозяйства и предпринимательства.



Этим учебным заведениям мы регулярно оказываем помощь в развитии материально-технической базы. К примеру, для Балахнинского филиала ННГУ приобрели виртуальный учебный комплекс «Ремонт и диагностика теплотехнического оборудования», отремонтировали электромонтажную мастерскую в Кстовском нефтяном техникуме и в конце прошлого года открыли там учебный класс «Т Плюс».

Студенты техникумов и колледжей проходят у нас производственную практику. На каждой станции закрепляем за ними наставников из числа наших лучших специалистов с педагогическими способностями.

В результате студенты ещё до выпуска получают уверенность в том, что они получат хорошо оплачиваемую стабильную и надежную работу в компании с сильной социальной политикой. А мы пополняем ряды молодыми специалистами, которым бывает необходима минимальная адаптация – многое о работе на станциях «Т Плюс» они уже знают.

### Ценные кадры нужно не только привлечь, но и удержать. Как вы этого достигаете?

В «Т Плюс» разработаны и действуют инструменты мотивации и поддержки молодых специалистов. Такие как частичная компенсация ипотечного платежа, программа компенсации стоимости аренды жилья для молодых работников и работников ключевых для энергетической отрасли профессий. Компенсируется часть стоимости абонемента в спортивный зал, наши сотрудники имеют возможность тренироваться в различных видах спорта. У нас проходит целый ряд корпоративных

мероприятий, поддерживающих спортивный дух, семейные ценности, здоровый образ жизни: корпоративная спартакиада, туристический слет, «веселые старты» для взрослых энергетиков и их детей и другие.

### Ваша компания занимает активную социальную позицию. Расскажите о своей работе в этой сфере.

«Т Плюс» активно поддерживает развитие спорта, в первую очередь детского и юношеского. Так, уже много лет компания является генеральным спонсором чемпионата Школьной баскетбольной лиги «КЭС-БАСКЕТ». Уже три года мы поддерживаем проведение в Нижнем Новгороде суперфинала чемпионата Приволжского федерального округа по баскетболу «3x3» среди студентов вузов и учреждений среднего профессионального образования. Оказываем также поддержку дзержинскому футбольному клубу «Химик».

В этом году, уже не первый раз, мы подарим специальные тактильные иллюстрированные книги и другие обучающие материалы воспитанникам коррекционных детских садов Нижнего Новгорода для слепых и слабовидящих детей. Компания выделила средства на их изготовление, а передадим мы их детям к началу следующего учебного года.

У энергетиков социально ответственный бизнес, и мы считаем необходимым участвовать в проектах, которые помогают делать жизнь в регионе комфортнее.

# КОМАНДА КАК ЖИВОЙ ОРГАНИЗМ: ПОЧЕМУ ИННОВАЦИИ НЕВОЗМОЖНЫ БЕЗ ДОВЕРИЯ

Инновации — это не про технологии, а про свободу мышления. Мир вокруг постоянно меняется, и от нас требуется реагировать. Иногда это похоже на танец: можно пуститься в поток, кружиться в ритме событий, а можно уйти с танцпола и навсегда распрощаться с новыми возможностями. Ольга Король, эксперт в сфере стартапов и инноваций, рассказывает, как рождаются новые решения и какую роль в этом играет команда.



**Ольга Король,**  
эксперт в сфере  
стартапов и  
инноваций

В работе с предпринимателями я замечаю закономерность: настоящие изменения начинаются не со стратегии и процессов, а с самого основателя. В консалтинге мы сначала смотрим, что он хочет изменить для себя, команды, семьи и какой образ будущего формирует. Главное вопрос здесь — зачем ему это?

Парадокс в том, что большинству изменения не так уж и нужны. Привычка комфортнее, даже если условия неидеальны. Когда у предпринимателя складывается ясное понимание собственных целей, мы начинаем разбирать ограниче-

ния, в которые он опирается. Дальше работа становится практически творческой: чтобы изменения произошли, нужно менять установки и действовать по-новому.

Я привыкла не упоминать в связке с инновациями слово «технологии». Это неслучайно. Инновации сейчас — это не про изобретение нового колеса, а про создание новой ценности с использованием уже существующих решений. Для этого нужны нестандартное мышление, креативный взгляд и, конечно, готовность ошибаться. Инновации начинаются там, где заканчивается страх ошибок. Мой любимый подход заключается в том, что ошибок не существует, есть бесценный опыт, который мы превращаем в выводы и корректировки.

Как и любая креативная мысль, инновации не рождаются в головах основателей, которые увязли в операционной деятельности своей компании. Для стратегии и изменений нужны время и «воздух» — пространство, в котором могут появляться новые идеи. Это невозможно без команды, на которую можно опереться: как в текущих операционных процессах, так и во внедрении новых решений, а также в создании среды и атмосферы, где идеи вообще могут возникать.

В эпоху глобальных перемен команда — единственный актив, который способен адаптироваться и изменять привычные подходы. Именно команда становится опорой и поддержкой основателя на всех этапах: от замысла до результата. Поэтому так важно регулярно оценивать устойчивость этой опоры, чтобы в решающий момент инновации не погибли в руинах сопротивления и отрицания, а проходили проверку и внедрились.

Как вы понимаете, для того, чтобы команда могла поддерживать предпринимателя, ей самой необходимы пространство, свобода выбора и ощущение значимости своего вклада. Ведь ничто так не мотивирует, как видеть результат, созданный собственными руками. Именно поэтому микроменеджмент или так называемый «чайка-менеджмент» убивают инициативу на корню. А зачем вам бесхребетное войско? Не бойтесь отпускать вожжи. В бизнесе, как и в балльных тан-



цах: если лидер слишком сильно сжимает руку, партнер зажимается и перестает слышать музыку — рынок и клиента.

В моей практике был предприниматель, который ежедневно контролировал работу в цеху и долго не решался делегировать управление. Несколько месяцев мы обсуждали только возможность введения новой позиции, работая с сопротивлением владельца бизнеса. Но я была настойчива, и спустя полгода был найден специалист, которому поручили управлять всем, что есть на производстве. Через три года высвободившееся время позволило владельцу запустить второй бизнес и перейти от поставки сырья к готовой продукции. Он получил не только время для себя и семьи, но и пространство для стратегического мышления, а еще сильного партнера-инженера для обсуждения идей и решения сложных задач.

Все, чем живет и думает основатель, неизбежно транслируется на команду: от подбора людей до выстраивания процессов и структуры. Именно поэтому не существует двух одинаковых бизнесов — каждый отражает личность своего лидера. Изменения всегда начинаются с себя, и это самая сложная часть. Тем, у кого уже есть навык вводить новые привычки, конечно, проще. Но давайте подумаем о тех, кто только начинает этот путь и хочет, но пока не может измениться.

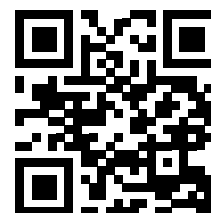
Начинать стоит с малого: менять рутину, пробовать новое, расширять границы привычного. К примеру, вы можете изменить подход к питанию или освоить новый вид спорта, а может, вам больше по душе путешествие в новую страну. Любой шаг за пределы привычного

*Я ПРИВЫКЛА НЕ УПОМИНАТЬ В СВЯЗКЕ С ИННОВАЦИЯМИ СЛОВО «ТЕХНОЛОГИИ». ЭТО НЕСЛУЧАЙНО. ИННОВАЦИИ СЕЙЧАС – ЭТО НЕ ПРО ИЗОБРЕТЕНИЕ НОВОГО КОЛЕСА, А ПРО СОЗДАНИЕ НОВОЙ ЦЕННОСТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ УЖЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ РЕШЕНИЙ. ДЛЯ ЭТОГО НУЖНЫ НЕСТАНДАРТНОЕ МЫШЛЕНИЕ, КРЕАТИВНЫЙ ВЗГЛЯД И, КОНЕЧНО, ГОТОВНОСТЬ ОШИБАТЬСЯ.*

помогает меняться изнутри. Со временем вы сами станете для команды катализатором изменений. Когда что-то вокруг тебя меняется, есть два варианта: поддаться потоку и начать кружиться в нем в ритме вальса или уйти с танцпола, распрощавшись с возможностью нового знакомства. Но это уже выбор каждого. Мы можем побудить к изменениям, но не заставить их произойти.

Поэтому мой совет: в кризисные периоды не перегружайте команду. Напротив, давайте поддержку, время и пространство для осмысления происходящего. Поверьте, у профессионалов идеи есть всегда, просто порой им некогда их думать. Мой простой подход к управлению любым коллективом, проектом или инновацией — «unbound»: команда должна чувствовать свободу предлагать идеи без страха ошибки.

Лидер будущего — это не контроллер, а навигатор. Тот, кто ведет бизнес через личный пример, открытость новому и внутреннюю свободу. Именно такие основатели стоят у руля компаний, имена которых сегодня у всех на слуху. **NB**



# ВРАЧЕБНАЯ ЦИФРА

Мы просто не замечаем, как быстро цифровые технологии меняют многие сферы нашей жизни, в том числе и здравоохранение. Еще 20 лет назад казавшееся фантастичным, сегодня становится привычным. Ни врачи, ни пациенты не представляют, как обходились без этого. А в будущем нас ждет еще больше изменений.



## Бумага кончилась

Разумеется, начало было положено много раньше – с появления цифровых медицинских приборов и инструментов. Затем возникла идея единого цифрового контура, в котором содержались бы данные обо всех медучреждениях страны и вся медицинская информация об их пациентах. В 2011 году приказом Минздравсоцразвития была утверждена концепция создания Единой государственной информационной системы (ЕГИСЗ). А год назад, к началу 2025 года, ЕГИСЗ начала работать в полную мощность, объединив все государственные и частные лечебные учреждения страны. В российском здравоохранении произошла настоящая революция, последствия которой мы будем ощущать десятилетиями.

Все мы помним ещё бумажные медицинские карты пациентов. Толстые, с неряшливо подклеенными бланками анализов и заполненные специфическим медицинским почерком. По

идее, такая карта должна была быть у каждого россиянина одна – от рождения до смерти. Но они постоянно терялись. А если и не терялись – в них всё равно было крайне трудно разобраться. Редкий врач анализировал в ней информацию о 10-15 визитах ранее.

Бумажных медицинских карт больше нет. Вся информация, удобно структурированная и систематизированная, существует в электронном виде. Используя специальное программное обеспечение, существующее в каждой клинике, врач без труда может узнать, что было со здоровьем пациента и 20, и 30 лет назад, как и когда развивалось его заболевание. А благодаря внедрению ЕГИСЗ эта информация доступна не только врачам клиники, где пациент лечился ранее, но и любого лицензированного лечебного заведения, куда он обратился. При этом, системой обеспечена информационная безопасность и защита персональных данных, а благодаря использова-

нию блокчейн-технологий известно, кто, когда и с какой целью просматривал данные и сделал ту или иную запись.

По данным Минздрава, в ЕГИСЗ к концу 2024 года содержалось 1,7 млрд электронных медицинских документов. Большая часть информации генерируется государственными медицинскими организациями, но в 2025 году к системе были подключены и все частные клиники. За год они передали в ЕГИСЗ свыше 19 млн документов, из которых 1,5 млн – за один месяц.

С 2023 года в России проводится пилотный проект «Персональные медицинские помощники» по наблюдению за пациентами с хроническими заболеваниями (сахарный диабет, гипертония и т.д.) через носимые или дистанционные портативные устройства. В 2025 году таким дистанционным медицинским наблюдением было охвачено 1 362 300 пациентов. Информация с них передаётся в ЕГИСЗ в режиме онлайн. Кроме того, с 2025 по 2026 год в проекте апробируется дистанционный мониторинг здоровья беременных. Эксперимент проводится в поликлиниках семи регионов: Республики Алтай, Башкортостана, Саха (Якутии), Астраханской, Владимирской, Московской и Пензенской областей, а также в ряде медицинских организаций Москвы.

Пока за пределами ЕГИСЗ находятся результаты анализов из частных лабораторий, данные с фитнес-браслетов и умных часов. Но это только пока. В ближайшем будущем появятся соответствующие сервисы, и они также, при желании владельцев, будут использоваться для повышения точности диагностики, медицинской аналитики, планирования бюджета здравоохранения, оценки эффективности лекарств и прогнозирования эпидемий.

## Интеллект в помощь

Появления большого количества оцифрованных данных сделало возможным быстрое развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ) в медицине. Только за первое полугодие 2025 года Минздрав зарегистрировал 47 новых медицинских изделий с технологиями ИИ, из них 39 – российские разработки. По данным аналитической компании «К-Скай», рынок медицинского ИИ в России в 2025 году оценивается в 64,4 млрд рублей и может удвоиться к 2030 году.

Но использование в медицине ИИ – уже не ближайшее будущее, а наступившее настоящее. В России ИИ активнее всего применяется в визуальной диагностике. В первую очередь, эти технологии позволили автоматизировать анализ медицинских изображений и повысить точность лучевой диагностики (рентген, МРТ, КТ). Так, например, при оценке рентгеновского снимка грудной клетки ИИ-ассистенты позволяют определить признаки пневмонии, другие – по данным КТ легких выявить злокачественное новообразование в ткани легких, а при колоноскопии «уви-

деть» полип, который врач по какой-либо причине не заметил. Все они хранятся в «Центральном архиве медицинских изображений» и могут быть проверены и перепроверены врачом любой клиники при желании пациента.

Приобрели популярность созданные с использованием ИИ сервисы для записи к врачу и чат-боты, которые помогают определиться с диагнозом еще до посещения специалиста. Одним из самых известных из них является сервис «СберЗдоровье». Точность первичной диагностики этого сервиса при тестировании составила 93%. По данным официального сайта «СберЗдоровье» на 2025 год, сервис сотрудничает с более чем 7 тыс. клиник в 180 городах России.

Создаются и апробируются ИИ-ассистенты врачей, которые помогают врачам в интерпретации данных, предлагая варианты диагнозов и лечебных схем на основе анализа больших объ-



ёмов информации. Например, в московских поликлиниках уже работают программы, которые сравнивают жалобы пациента с базой данных ЕМИАС и предлагают наиболее вероятные варианты заболеваний. ИИ учитывает индивидуальные особенности пациентов (генетические данные, медицинскую историю, реакцию на терапию) для подбора оптимальных схем лечения. Это особенно актуально в онкологии, кардиологии, неврологии и других областях. Алгоритмы могут прогнозировать побочные эффекты и учитывать фармакогеномику, что повышает безопасность терапии.

Однако эксперты предупреждают: хотя 48% клиницистов в мире уже использовали ИИ-инструменты, лишь 16% применяют их для принятия собственно клинических решений: диа-

гностики, выбора терапии, прогнозирования исходов. Большинство пока ограничивается административными задачами. Настоящий прорыв произойдёт, когда системы научатся объяснять врачу, на основании чего был сделан вывод. Этого нейросети пока не умеют ни в одной отрасли знаний.

### Врач на удалёнке

Это ещё один из плодов пандемии. До нее и мысль о телемедицине не было, а после — она просто витала в воздухе. До 2023 года — полулегально. А в августе 2023 года в России стартовал экспериментальный правовой режим, позволяющий проведение медицинских консультаций с использованием телекоммуникационных технологий. Планируется, что он будет действовать до августа 2026 года, а затем возможности телемедицины, скорее всего, будут увеличены. Режим расширяет функционал врачей на телемедицинских консультациях. Так, лечащий врач может поставить диагноз на очном приеме, однако в дальнейшем пациент может продолжить консультироваться дистанционно как у него, так и у другого доктора. В рамках заочных консультаций врач может корректировать или назначать лечение.

Уже в 2024 году телемедицинскими консультациями или дистанционным наблюдением за состоянием их здоровья, по данным Минэкономразвития, воспользовались более 28 000 россиян. Официальных итогов использования сервиса по 2025 году ещё нет, но, по данным компании «СберЗдоровье», в первом полугодии 2025 года спрос на телемедицинские консультации вырос на 48%. Это свидетельствует о том, что онлайн-консультации становятся не просто привычными, но и массовыми. 59% россиян в той или иной степени осведомлены о возможности получить консультацию врача дистанционно, при этом, по данным ВЦИОМ, доля пользователей телемедицины среди информированной аудитории за последние пять лет увеличилась с 8 до 22%. Россияне часто обращаются онлайн к гинекологам, дерматологам, терапевтам и неврологам. Но самыми популярными онлайн-специалистами в медицине стали психологи, психиатры и психотерапевты. По данным аналитической компании MAR CONSULT, почти каждый десятый пациент регулярно использует дистанционные консультации (9%) для психологической помощи и еще половина готова попробовать телемедицину для поддержки ментального здоровья (48%). Сервисы психологической помощи («Ясно», Alter, SmartMental), по данным Smart Ranking, занимали в I полугодии 2025 года практически половину рынка телемедицины.

Пациенты выбирают телемедицину не только за удобство, экономию времени и отсутствие необходимости покидать дом, но отсутствие барьеров при обращении за психологической помощью, так как в очных консультациях чет-





**ТЕЛЕМЕДИЦИНА  
СТАЛА НЕОТЪЕМ-  
ЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ  
НАЦИОНАЛЬНОЙ  
СИСТЕМЫ ЗДРА-  
ВООХРАНЕНИЯ,  
ПОСКОЛЬКУ ОТ-  
КРЫВАЕТ ДОСТУП  
К КАЧЕСТВЕННОЙ  
МЕДИЦИНЕ В  
ОТДАЛЕННЫХ  
РЕГИОНАХ, СНИ-  
ЖАЕТ НАГРУЗКУ  
НА СТАЦИОНАРЫ  
И ОПТИМИЗИРУ-  
ЕТ МАРШРУТЫ  
ПАЦИЕНТА**

верть опрошенных (23%) отметила чувство стыда и неловкости, треть (29%) страх осуждения, а каждый десятый (12%) полагается на самостоятельное решение проблем, по данным MAR CONSULT. Эти преимущества телемедицины повышают готовность людей самостоятельно оплачивать дистанционные консультации.

Телемедицина стала неотъемлемой частью национальной системы здравоохранения, поскольку открывает доступ к качественной медицине в отдаленных регионах, снижает нагрузку на стационары и оптимизирует маршруты пациента. По прогнозам аналитиков MAR CONSULT, рост российского рынка телемедицины по итогам 2025 года может составить 30-35% и достигнет 20,5-21,3 млрд рублей.

### **Роботы уже не фантастика**

За последние пару десятилетий в США и странах Европы получили распространение роботизированные хирургические устройства. Сегодня одно из наиболее часто проводимых при участии роботизированного устройства оперативных вмешательств – простатэктомия (удаление предстательной железы), также они нередки в области ортопедии – при эндопротезировании суставов, в нейрохирургии – при манипуляциях на позвоночнике и головном мозге, диагностики – при эндоскопических исследованиях с труднодоступными целями. А в последние годы робот-ассистированные хирургические манипуляции особенно закрепились в урологии.

Хирургические роботы – это инструменты, которые помогают врачу в определенных случаях быть точнее и быстрее, но не «человекоподобные» машины, выполняющие работу вместо врача. Системы типа Da Vinci (самая распространенная в мире роботизированная хирургическая система, применяемая для малоинвазивных

операций) позволяют хирургу масштабировать движения, компенсировать дрожание рук и работать с увеличенным 3D-изображением операционного поля, что повышает точность и стабильность вмешательства. Результат их применения – меньшая кровопотеря при операциях, меньшее количество осложнений и более быстрая реабилитация пациентов.

По данным на январь 2026 года, компания Intuitive Surgical установила свыше 11 000 систем Da Vinci по всему миру. А вот Россия в этом направлении сильно отстает. Хотя нашей стране роботизированная хирургия развивается с 2008 года, когда в Екатеринбурге была выполнена первая операция с помощью робота Da Vinci, по данным на конец 2025 года, они используются лишь в 39 российских клиниках. А работать с ними могут лишь около 90 специалистов.

Причина банальна – высокая стоимость. Флагманская система Da Vinci стоит свыше миллиона долларов, не считая расходов на обучение и обслуживание. В России регулярно заявляются проекты создания собственных, импортозамещенных медицинских роботов, которые будут стоить на порядок дешевле. Но до серийного производства, по данным на 2025 год, дошел лишь разработанный холдингом «Росэлектроника» (входит в госкорпорацию «Ростех») «КардиоРобот». Это автоматизированный комплекс компрессии грудной клетки, который самостоятельно активируется при остановке сердца, настраивает давление и глубину компрессий с помощью датчиков, а также информирует медперсонал о своих действиях.

Остается лишь надеяться, что вслед за ним в нашей стране начнется производство и других медицинских роботов. **NB**

*Автор: Валерий Браун, главный редактор National Business – Приволжье  
Фото: Freepik.com*

# ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ ПОД ПРИБЫЛЬ

## ПОЧЕМУ «СВОЙ ЧЕЛОВЕК» НЕ ВСЕГДА ОЗНАЧАЕТ «НУЖНЫЙ СОТРУДНИК»

Многим знакома фраза: «У меня отличная команда, мы прекрасно понимаем друг друга, но прибыль падает. Я не могу позволить себе отпуск дольше недели». В компании работают «свои» — люди, с которыми комфортно, — но бизнес при этом не растет. Лариса Иноземцева рассказывает про восемь шагов, которые помогут собрать команду, работающую на прибыль, и делится простыми управленческими инструментами, которые можно внедрить уже завтра.

### **NB** ДОСЬЕ

#### Лариса Иноземцева

топ-менеджер с опытом работы в крупных российских и международных компаниях. Занимала должности директора по корпоративным вопросам в MAPS, директора по маркетингу в «Уралкалии», а также генерального директора «МЕДСИ-Фитнес» в структуре АФК «Система». Окончила СПбГУ, МГУ, НИУ ВШЭ, МШУ «Сколково» и INSEAD. Кандидат биологических наук, EMBA. Имеет образование в области психологии (бакалавриат) и коучинга (магистратура). Включена в рейтинг «1000 лучших менеджеров России» издательского дома «Коммерсант» как директор по маркетингу №2 в химической отрасли.



У меня большой управленческий опыт и коучинговая практика. Работая с собственниками бизнеса, я все чаще замечаю одну закономерность: многие предприниматели уже научились запускать продукты и выстраивать продажи, но по-прежнему испытывают сложности с наймом нужных людей.

Если говорить откровенно, штатное расписание — это не список людей, с которыми приятно работать. Это перечень функций, которые должны выполняться, чтобы компания зарабатывала. Когда собственник начинает смотреть на команду именно через эту призму, многие управленческие решения становятся гораздо яснее.

#### Восемь шагов, которые помогают выстроить команду под задачи бизнеса

**1. Посмотрите на штатное расписание глазами инвестора.**

Когда вы утверждаете штатное расписание, вы фактически утверждаете бюджет. Каждая строка в нем — это статья расходов. Поэтому важно смотреть на сотрудников не с позиции «хороший ли он парень», а с позиции «какую задачу он решает и что произойдет, если эта функция исчезнет».

Полезно мысленно разделить сотрудников на три группы: тех, кто создает продукт, тех, кто продает, и тех, кто обеспечивает процессы. Здесь регулярно обнаруживается интересная вещь: обеспечивающих сотрудников оказывается в два раза больше, чем продающих. Это сигнал, что компания начинает работать не на прибыль, а на документооборот.

Здоровый ориентир — примерно 70% сотрудников, которые приносят деньги, и 30% тех, кто обеспечивает процессы. Важно не перегнуть палку. Речь не о том, чтобы уволить всех, кто напрямую не приносит деньги. Бухгалтер не продает, но без него вы получите штрафы. Водитель не создает продукт, но без него клиенты не получают заказы. Вопрос всегда в пропорциях.

#### **2. Незаменимых быть не должно**

Многие собственники гордятся: «У меня есть незаменимый сотрудник, на нем все держится». Но с точки зрения управления это не повод для гордости, а зона риска.

Помню случай из практики. В компании работал гениальный юрист — умный, трудоголик,



держал в голове все контракты и подрядчиков. Когда он внезапно пропал на две недели, начался настоящий хаос: грузы застряли на складах, клиенты звонили с претензиями, а команда не понимала, что делать. Этот опыт хорошо показывает простую вещь: если функция завязана на одном человеке, значит процесс не выстроен. И неважно, насколько этот человек профессионален.

### 3. Экономия на найме обходится слишком дорого

Еще одна распространенная история: собственник берет знакомого «по дружбе» или выбирает слабого кандидата, потому что тот просит меньше денег.

В результате компания теряет несоизмеримо больше: три месяца раскачки, упущенные сделки, демотивированные коллеги, которые вынуждены закрывать провалы новичка.

Даже если у вас нет большого бюджета на HR, есть простая практика, которую можно использовать самостоятельно. Для начала предлагайте кандидатам тестовое задание — реальную задачу из вашей практики. На выполнение уйдет пару часов, а на проверку — полчаса вашего времени. На собеседовании полезно разобрать с кандидатом ситуацию, которая действительно происходила в компании, и послушать, какие решения он предложит. Сегодня многие научились красиво рассказывать о прошлых победах, но бизнесу важнее увидеть реальные действия и логику мышления. Внимательно слушайте на интервью, совпадают ли у вас и кандидата взгляды на работу, перспективы и ожидания. Да, это не полчаса «почитать резюме и на человека взглянуть», но шансы найти нужного человека повысятся.

### 4. Личная симпатия — слабый фундамент для найма

И у меня, и у моих клиентов таких историй было немало: вместе ходили в спортзал, дружили семьями, а потом сотрудник провалил ключевой проект.

Когда человек «свой», мы часто не хотим замечать проблем. Есть простой тест. Представьте, что кандидата зовут иначе, он вам не улыбается и вообще не особенно симпатичен. Вы бы взяли его на работу, основываясь только на фактах? Если ответ «нет», скорее всего решение принимается на основе симпатии, а не интересов бизнеса. Дружба после работы, а на работе — работа. Звучит жестко, но это правило спасло многих собственников от разочарований.

### 5. Испытательный срок — это проверка решения руководителя

Первый месяц — это не только адаптация нового сотрудника, но и проверка самого управленческого решения.

Для большинства позиций этого времени достаточно, чтобы понять, справляется человек с задачами или нет. Если становится ясно, что ожидания не совпадают, лучше принять решение быстро. Расставание на раннем этапе обходится значительно дешевле, чем несколько месяцев терпеть неэффективность в надежде, что сотрудник «вработается».

### 6. Цифры вместо «нравится / не нравится»

Оценка работы не должна строиться на формулировках «мне кажется, он старается». Практически любую функцию можно оцифровать. Пресловутые KPI — не только красивые цифры в отчетах, это основа для управленческих ре-

**ПОЛЕЗНО МЫСЛЕННО РАЗДЕЛИТЬ СОТРУДНИКОВ НА ТРИ ГРУППЫ: ТЕХ, КТО СОЗДАЕТ ПРОДУКТ, ТЕХ, КТО ПРОДАЕТ, И ТЕХ, КТО ОБЕСПЕЧИВАЕТ ПРОЦЕССЫ. ЗДЕСЬ РЕГУЛЯРНО ОБНАРУЖИВАЕТСЯ ИНТЕРЕСНАЯ ВЕЩЬ: ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ СОТРУДНИКОВ ОКАЗЫВАЕТСЯ В ДВА РАЗА БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРОДАЮЩИХ. ЭТО СИГНАЛ, ЧТО КОМПАНИЯ НАЧИНАЕТ РАБОТАТЬ НЕ НА ПРИБЫЛЬ, А НА ДОКУМЕНТООБОРОТ.**



**ВЫПИШИТЕ ПЯТЬ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ И ЧЕСТНО ОТВЕЬТЕ НА ВОПРОС: КТО СМОЖЕТ ВЫПОЛНЯТЬ ИХ РАБОТУ ЧЕРЕЗ НЕДЕЛЮ ПОСЛЕ УВОЛЬНЕНИЯ. ЕСЛИ ОТВЕТА НЕТ, ЗНАЧИТ ПРОЦЕССЫ НУЖНО СРОЧНО ФИКСИРОВАТЬ В ИНСТРУКЦИЯХ ИЛИ НАЗНАЧАТЬ ДУБЛЕРА.**

шений. Для продаж — выручка или количество встреч, для производства — объем выпуска, для бухгалтера — отсутствие штрафов и скорость закрытия периодов.

Когда появляются конкретные показатели, личные отношения уходят на второй план.

#### 7. «Скамейка запасных»

Владельцы малого бизнеса часто говорят: «У меня десять человек, откуда я возьму запасных?» Но «запасной» — это не обязательно второй такой же специалист. Иногда достаточно сотрудника на полставки, прописанного алгоритма работы или коллеги из смежной функции, который сможет временно закрыть задачу. Например, если внезапно уйдет кладовщик, его базовые функции должен уметь выполнить хотя бы один из менеджеров. Смысл не в дублировании должностей, а в устойчивости процессов. Проверьте, есть ли у вас своя «скамейка запасных»?

#### 8. Штат под стратегию

Бизнес меняется. То, что было нужно год назад, сегодня может быть бесполезно. Раз в полгода садитесь и пересматривайте структуру. Какие функции понадобятся через год? Какие

устареют? Если планируете запустить новое направление, искать человека под него нужно сейчас, а не в день старта. Иначе конкуренты будут быстрее.

### Три лайфхака, которые работают

Даже если в компании нет сложной HR-системы, есть несколько простых инструментов, которые помогают держать команду в рабочем состоянии.

**Карта рисков.** Выпишите пять ключевых сотрудников и честно ответьте на вопрос: кто сможет выполнять их работу через неделю после увольнения. Если ответа нет, значит процессы нужно срочно фиксировать в инструкциях или назначать дублера.

**Принцип «лишнего стула».** Раз в квартал на планерке задавайте команде вопрос: если бы мы могли нанять человека на полставки, какую функцию он взял бы на себя? Ответы часто показывают реальные проблемы: где действительно не хватает рук, а где просто хаос в процессах.

**Анонимный опрос.** Раз в полгода можно задать команде короткий вопрос: с кем вам сложнее всего работать. Иногда результаты оказываются неожиданными. Один токсичный сотрудник способен демотивировать сразу нескольких сильных специалистов, а это напрямую влияет на результат бизнеса.

**Штатное расписание** — это скелет компании. Если он выстроен правильно, без перекосов, бизнес легче переносит нагрузки и продолжает расти.

Самое сложное для собственника — посмотреть на команду без розовых очков и отделить человеческие отношения от бизнес-задач. Но именно это умение отличает зрелого руководителя от руководителя, который нанимает «хороших людей», а потом удивляется, почему компания не развивается.

Три шага, которые можно сделать завтра

**Аудит по функциям.** Откройте штатное расписание. Напротив каждой фамилии напишите одну главную функцию. Если функций несколько и они размыты («помогает везде»), отметьте это как зону риска.

**Калькуляция часа.** Посчитайте, сколько обходится компании каждый сотрудник в месяц с учетом налогов. Разделите эту сумму на 160 рабочих часов. Теперь вы знаете цену часа. После этого сопоставьте эту цифру с задачами, которые человек выполняет. Окупается ли инвестиция?

**Собеседование «в четыре глаза».** На следующую встречу с кандидатом позвоните коллегу, которому этот человек не обязан нравиться. Он будет оценивать только профессионализм. Если мнения разойдутся, лучше взять паузу и подумать. Возможно, сработала симпатия, а не бизнес-расчет. **NB**



КОНФЕРЕНЦИЯ 18 — 21 МАЯ

ЦИЛГ1Р

2026

РОССИЯ, НИЖНИЙ НОВГОРОД



Реклама

CIPR.RU

# КИТАЙСКИЕ НОВИНКИ НА РОССИЙСКОМ АВТОРЫНКЕ

К 2026 году российский автомобильный рынок постепенно обретает равновесие. Европейские, японские или американские марки не показывают никаких признаков скорого возвращения, а дилеры больше не ждут, что в обозримом будущем все изменится. У китайцев же период поспешных замен и экстренного импортозамещения сменяется более вдумчивым процессом: бренды уже не привозят все подряд, а начинают выстраивать модельные линейки и экспериментировать с форматами.

Эти автомобили в подборке – не случайный перечень новинок, а примеры того, как рынок учится жить без привычных ориентиров. Хотя без оглядки на них, чего уж греха таить, по-прежнему никуда не деться.

## BAIC BJ41

BJ41 – словно знакомый, который сходил в спортзал и на курсы повышения квалификации. Формально перед нами BJ40 второго поколения, но с новым индексом, чтобы в дилерских



центрах не путались ни продавцы, ни покупатели. В основе машины – рама, независимая передняя подвеска и задний мост, то есть набор для тех, кто больше верит в физику, чем в маркетинг. Бензиновая или дизельная турбочетверка агрегируется с классическим автоматом, а в Китае есть даже 548-сильный гибрид. VJ41 ждем как более технологичную альтернативу привычным утилитарным внедорожникам – без наивного ретро.

### BAIC BJ30

BJ30 застрял на стыке классов: формально это кроссовер с несущим кузовом, но по габаритам, дизайну и тяговым характеристикам он явно тяготеет к внедорожникам. Несущий кузов здесь сочетается с гибридной системой, где полный привод реализован электромотором на задней оси – без карданов и прочих железяк. Бензиновый турбомоторчик работает в связке с электродвигателями, а суммарная мощность силовой установки достигает 409 сил, что для среднеразмерного паркетника более чем достаточно. BJ30 ждем как автомобиль для тех, кому рамная конструкция избыточна, а обычный городской кроссовер – слишком уныл.

### Changan Uni-S

Uni-S – это свежий CS55 Plus, который в России сменит имя, словно артист перед новым этапом карьеры. Технически здесь все знакомо: турбочетверка и робот. Но главное – обещанный нам полный привод, которого в Китае нет вовсе.

Интеграция муфты будет ключевым инженерным моментом – тогда Uni-S может стать вполне сбалансированным вариантом для тех, кому нужен компактный, но всепогодный кроссовер без перехода в более высокий и дорогой рыночный сегмент. Так что интрига здесь именно в адаптации под наш рынок: если Changan действительно реализует полный привод по разумной цене и добавит подогревы всего и вся, которых наверняка нет в китайской версии, ждем Uni-S как одно из самых рациональных предложений в своем классе.

### Hongqi L1

L1 – представительский седан на собственной платформе с продольным расположением двигателя и полным приводом. Выдвижная эмблема на капоте недвусмысленно намекает на клуб, в который он хочет вступить. Для России пока заявлен V6 мощностью 380 сил и гидромеханический автомат без гибридных заморочек, хотя на китайском рынке есть и V8. В общем, все серьезно. И наверняка дорого. Ждем L1 еще с прошлого года, потому что это редкий зверь: большой представительский седан без немецкого акцента. Их и так-то было мало, а теперь и подавно.



### iCAUR V27

V27 выглядит так, будто его рисовали только линейкой и угольником, и в этом его шарм. В плане техники здесь все по учебнику для последовательных гибридов: электромоторы на осях, батарея и бензиновая турбочетверка. Заявлено 455 сил, разгон до сотни менее чем за пять секунд и 200 км пробега на электротяге. Нарочито брутальный, подчеркнуто внедорожный облик с массивными бамперами и накладками на колесных арках нынче в моде, но оценят ли джиперы гибридную начинку автомобиля? Ждем V27, чтобы проверить это. Даже несмотря на странноватое название бренда.

### Jeecoo J6

J6 – компактный кроссовер с акцентом на путешествия и... домашних животных. Да-да, тут есть «режим питомцев», специальные аксессуары и отделка салона, устойчивая к царапинам от когтей. Звучит как автомобиль, который проектировали не в маркетинговой горячке, а

**АВТОМОБИЛИ  
В ПОДБОРКЕ –  
НЕ СЛУЧАЙНЫЙ  
ПЕРЕЧЕНЬ НОВИ-  
НОВОК, А ПРИМЕРЫ  
ТОГО, КАК РЫНОК  
УЧИТСЯ ЖИТЬ  
БЕЗ ПРИВЫЧНЫХ  
ОРИЕНТИРОВ**



оглядкой на жизнь. Эдакий крепкий середнячок – кроссовер без экстремальных характеристик, но с правильным балансом для повседневной эксплуатации. Младшую модель Jaesoo мы пока лишь пощупали на первой статической презентации в конце прошлого года, так что теперь ждем возможности как следует на ней покататься.

### Jetour G700

G700 – огромный рамный внедорожник, которому будто забыли сказать, что 900 сил вроде бы слишком много для такой конструкции. Гибридная силовая установка сочетает бензиновый двигатель и пару электромоторов совокупной мощностью аж 904 силы. Привод – полный, в салоне – два или три ряда кресел. Разгон до 100 км/ч за 4,6 секунды у тяжеленного рамного вездехода длиной более пяти метров звучит как вызов здравому смыслу,



но, честно говоря, именно в этом и интерес. Ждем G700 как попытку доказать, что полноразмерный вездеход может быть быстрым, технологичным и при этом не стесняться своих размеров.

### Omoda C4

C4 – компактный кроссовер, ранее известный как C3. Деталей о версии для нашего рынка пока мало, но уже ясно, что ставка сделана на индивидуальность, электронные интерфейсы и визуальную идентичность. В общем-то, это яркий автомобиль для тех, кто выбирает себе транспорт как стильный аксессуар. Необычные молнии в оптике и акцент на глубокую персонализацию внешности делают будущую новинку имиджевой моделью. Ждем C4 как индикатор того, куда в целом движется массовый сегмент.

### Oting на базе Nissan Patrol

Будущий полноразмерный внедорожник Oting – это Nissan Patrol нового поколения, который сменил имя и фамилию, но, хочется верить, сохранил характер. Рамная конструкция, внушительные габариты и производство на совместном предприятии Zhengzhou Nissan делают его теоретически весьма интересным предложением. В зависимости, понятное дело, от ценника, который он получит. Ждем загадочную новинку на российском рынке как большой классический внедорожник с проверенной японцами инженерной базой.

### Sollers S9 на базе JAC T9

Проект будущего отечественного внедорожника на базе пикапа JAC, также известного как Sollers ST9, – пример глубокой адаптации, а не банального ребрендинга. Автомобиль получит собственный интерьер, адаптированные для нашего рынка настройки силового агрегата и выпускаться будет тоже в России. Платформа пикапа предполагает рамную конструкцию будущего внедорожника, продольное расположение двигателя и простой полный привод. Ждем новинку как практичный автомобиль для наших просторов – без избыточной электроники, но с понятной начинкой и локальной поддержкой.

### Voyah Taishan

Taishan – флагманский гибридный кроссовер на новой электрической платформе с 800-вольтовой архитектурой. Пневмоподвеска с активным управлением, полноуправляемое шасси – здесь собрано все, что сегодня можно называть продвинутым. Экстерьером занималось ателье ItalDesign, но, как и Zeekr 9X, новинка подозрительно напоминает Rolls-Royce Cullinan. Заявлено 1120 км запаса хода и 5,5 секунды до сотни. Ждем Taishan как выставку достижений народного китайского хозяйства – сложную и амбициозную. **NB**

# NBNEWS.RU

## МИР БИЗНЕСА НА ТВОЕМ ЭКРАНЕ

ПРИВОЛЖЬЕ, ЕКАТЕРИНБУРГ, СЕВЕРО-ЗАПАД, ПЕРМЬ,  
ВОЛГОГРАД, ХМАО

РАССКАЖИТЕ О СВОЕМ БИЗНЕСЕ





**National Business**  
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

NBNEWS.RU



Реклама

РЕКЛАМНЫЙ ОТДЕЛ: +7 958 837 37 46  

# ВОРКЕЙШН: КАК ПУТЕШЕСТВОВАТЬ И ОТДЫХАТЬ БЕЗ ОТПУСКА

На рынке труда формируется новый тренд – в последнее время россияне все активнее осваивают формат совмещения работы и путешествий. Это называется воркейшн – от английских слов work (работать) и vacation (отпуск).



Такой образ жизни подходит удаленщикам и фрилансерам. Например, воркейшн практикуют сотрудники «Яндекса», «Райффайзенбанка», IT-Agency и других российских компаний. Некоторые сами организуют воркейшны. В режиме удаленной работы такой формат – повод собрать распределенную команду вместе. Первую половину дня сотрудники работают в коворкингах, вторую – ходят на экскурсии, общаются и отдыхают.

По данным сервиса путешествий «Туту», число бронирований в отелях с инфраструктурой для комфортной

работы увеличилось на 37% по сравнению с прошлым годом. Люди ищут места, где можно быть продуктивным и одновременно перезагружаться: с хорошим климатом, развитым интернетом, доступным жильем и понятной культурной средой.

«Особенно такой формат привлекает тех, кто сталкивается с высоким уровнем стресса на работе и признаками эмоционального выгорания», – рассказывает психолог Ника Болзан. По словам эксперта, после пандемии современные условия труда трансформировали представление о границах между личным и

профессиональным. «Все больше людей ощущают потребность перезагрузки не через отпуск раз в год, а через гибкие форматы, которые позволяют восстанавливать ресурс без отрыва от задач», – отмечает Болзан.

Исследование «Международного журнала медицины труда и гигиены окружающей среды» доказало, что уровень психологического благополучия выше у сотрудников, которые работают удаленно, по сравнению с теми, кто постоянно находится в офисе. «Удаленный формат позволяет лучше управлять временем, снижает уровень стресса

и помогает предотвратить эмоциональное выгорание. Особенно положительный эффект наблюдается при возможности менять рабочую среду. Поэтому воркейшн может стать эффективным инструментом для поддержания work-life баланса», – поясняет психолог.

«В выборе направления, как и при любом другом виде отдыха, значительную роль играет сезонность», – отмечает стратегический директор курорта «Лучи» Александра Синилова. Зимой, по ее словам, повышается интерес к южным странам. Это Турция, Таиланд, Грузия, Бали, ОАЭ. «Таиланд остается одним из фаворитов благодаря доступной стоимости жизни и экзотической атмосфере для удаленной работы. Особенно востребованы Бангкок и прибрежные острова, где легко найти комфортное жилье, быстрый интернет и множество коворкингов», – говорит эксперт компании «Премьер Туризм» Камила Велибекова.

В Санкт-Петербурге, Калининграде, Сочи стали появляться отели и курорты, которые уже не ограничиваются «интернетом в номере». А индонезийский Бали продолжает удерживать статус популярного места для воркейшна с помощью адаптированности под потребности удаленных специалистов. «На острове есть коворкинги в джунглях, утренний серфинг, занятия йогой и возможности для знакомства с международным сообществом», – отмечает Велибекова.

Популярность сохраняют и страны ближнего зарубежья. Сервис путешествий подсчитал, что 35% россиян выбирают Беларусь для отпуска без отрыва от работы. К тому же за последние полгода вырос спрос на такие размещения в Армении в 1,6 раза по сравнению с прошлым годом, а в Узбекистане – в 1,2 раза.

Среди наиболее популярных направлений внутри страны Синилова отмечает Сочи, Анапу, Калининград, Санкт-Петербург, Карелию и Байкал. Она добавляет, что на российском рынке в этих городах стали появляться отели и курорты, которые уже не ограничиваются «интернетом в номере», а действительно думают о потребностях тех, кто работает удаленно. Они создают рабочие пространства, открывают коворкинги и наполняют свои проекты инфраструктурой для длительного проживания.

Директор по развитию отельного рынка в «Туту» Юрий Вьюшин отмечает,



что формат воркейшн часто развивается и в уже существующих отелях. Там предлагаю инфраструктуру для тех, кто взял с собой работу на отдых. Как рассказывает эксперт, на Красной Поляне отели регулярно запускают спецпредложения для удаленщиков, а в сезон некоторые компании даже открывали там временные офисы. Все больше работодателей рассматривают возможность включить воркейшн в социальный пакет как альтернативу классическим офисным командировкам или поощрениям.

«Мы уже видим, что воркейшн – это не про элиту. По нашим наблюдениям и по данным туроператоров, доля удаленщиков в России растет, а гибридный формат становится нормой. Если раньше воркейшн ассоциировался с IT,

фрилансом и чем-то дорогостоящим, то теперь такой формат выбирают и менеджеры, и юристы, и педагоги», – замечает Синилова.

По ее словам, все больше семей с детьми выбирают формат жизни и работы вне мегаполисов. Не все готовы уезжать надолго за границу: проблемы с климатом, визами, менталитетом. Поэтому альтернатива в виде воркейшн становится все более привлекательной.

Согласно исследованиям российских туроператоров и сервисов бронирования, 30% российских воркейшн-путешественников – это пары без детей, а 25% – семьи с детьми. Последняя категория демонстрирует наибольший рост, что указывает на трансформацию формата из индивидуального в семейный. NB

# ПУТЕШЕСТВИЕ НА КРАЙ ЗЕМЛИ...

## В ПОГОНЕ ЗА КИТАМИ И СЕВЕРНЫМ СИЯНИЕМ



Иногда мечта приводит тебя туда, где заканчиваются дороги и начинается настоящее. Таким для меня стало путешествие в Териберку — бывшую рыбацкую деревню на краю Баренцева моря, ставшую символом сурового и прекрасного русского Севера. Я ехал за двумя чудесами — величественными китами и магией северного сияния. А нашел нечто большее — встречу с землей, где время течет иначе, а природа говорит с тобой на языке ветра, волн и полярного света...

Текст: Глеб Брянский



### Дорога в Териберку — путь сквозь тундру

Дорога из Мурманска в Териберку — это путешествие из мира цивилизации в царство первозданной стихии. После последних городских кварталов асфальтовая лента сужается, а затем и вовсе сменяется разбитой грунтовкой, которая осенью и весной превращается в череду ухабов, луж и размытых участков. Эта дорога не терпит спешки, заставляя сбавить скорость и полностью погрузиться в созерцание меняющегося за окном пейзажа.

За пределами города простирается бескрайняя тундра — суровый, но невероятно живописный мир. Осенью она полекает ковром из багряных, ржавых и золотых оттенков мхов и низкорослых кустарников. Одинокие скалы-останцы, озера с зеркальной поверхностью и полное, оглушающее своей мощью безмолвие создают ощущение, будто ты стал первым чело-



веком на этой земле. Лишь редкие заброшенные постройки напоминают о попытках человека освоить эти просторы.

Апофеозом этого пути, символом диалога между человеком и стихией, становится Кольский ветропарк. На фоне холмистой пустоши внезапно вырастают белоснежные гиганты с медленно вращающимися лопастями. Их размеры здесь, на краю земли, кажутся почти нереальными. Их ритмичная, величавая работа в гуле полярного ветра — это одновременно проявление технологической мощи и медитативное зрелище, завершающее погружение в иной, северный мир.

### **Териберка — где земля встречается с океаном**

И вот она — Териберка. Поселок, разделенный на две части: новую, с современными домами, и старую, заброшенную, где время словно остановилось. Это место — национальный парк «Териберка», хранитель уникальных ландшафтов.

Сердце парка — знаменитый пляж с «яйцами дракона». Так называют огромные, идеально отшлифованные волнами валуны, устилающие все побережье. В шторм они грохочут, перекачиваясь под натиском волн, создавая звук, сравнимый только с раскатами грома. Стоять среди этих древних камней под крики чаек и рев ветра

— чувство абсолютной сопричастности к силам природы.

Батарейский водопад, низвергающийся по скалам каньона реки Териберка, — один из самых впечатляющих и доступных природных объектов в окрестностях поселка. Он представляет собой мощный каскад, разделенный скальными выступами на несколько стремительных потоков, которые с грохотом падают





в глубокий котлован, выбитый в черных базальтовых породах. Особенно полноводный и суровый после дождей и таяния снегов, водопад окружен атмосферой дикой, первозданной силы.

Еще один символ Териберки — Кладбище деревянных кораблей. Остовы шхун и рыболовных судов, брошенные на берегу, создают сюрреалистичный и грустный пейзаж. Это памятник ушедшей эпохе поморского рыболовства. Ржавые остовы, прогнившие борта, уставшие в песок мачты — здесь чувствуешь бренность всего рукотворного перед лицом времени и океана. Именно эти суровые пейзажи привлекли сюда режиссера Андрея Звягинцева для съемок фильма «Левияфан». Дом главного героя, превращенный ныне в арт-объект и точку притяжения туристов,



стоит на том самом месте. Он стал мрачным, но честным символом этого края — одновременно прекрасного и безжалостного.

### Люди Севера — Поморы и Саамы

Коренными жителями этих суровых земель являются поморы — субэтнос русского народа, сформировавшийся на берегах Белого и Баренцева морей. Их культурный код веками выковывался морем: это особая предприимчивость, сдержанная твердость, невероятное мастерство в мореходстве и рыбном промысле. Их наследие — это деревянное судостроение, особый самостоятельный поморский язык — «Поморская говоря» и традиции, основанные на глубочайшем уважении и знании морской стихии.





Еще более древний пласт — саамы (устар. лопари), коренной финно-угорский народ, хозяева бескрайней тундры. Их мир традиционно строился вокруг оленеводства и сезонных кочевий. Культура саамов одушевляет природу: в их верованиях каждый камень и водопад имеет душу. Яркие национальные костюмы, шаманские бубны, ремесло резьбы по кости и уникальный эпос — их бесценный вклад в культурную мозаику Севера.

Несмотря на различия, и поморы, и саамы — дети Арктики. Их объединяет невероятная жизнестойкость, умение жить в гармонии с крайне суровой природой и особая, немногословная мудрость, рожденная на границе земли и океана, под бесконечным небом, где танцуют сполохи северного сияния.



### Гастрономия — Дары холодного моря

Местная кухня — это гимн свежести и простоте. Главные изыски — свежайшие морепродукты, выловленные в Баренцевом море.

Царь-рыба — камчатский краб. Его мясо сладкое, нежное и подается часто просто отваренным, чтобы не перебить вкус. Морской еж. Икра морских ежей, или «уни», — настоящий деликатес с ярким йодистым вкусом океана. Треска и палтус. Рыба, запеченная или приготовленная на гриле, — основа местного стола. Особенно хороша уха по-поморски — наваристая, с дымком.

Морошка. Эта северная ягода, похожая на янтарную малину, — королева десертов. Ее часто подают с медом, в виде варенья или морса.





Есть здесь нужно в простых кафе или у местных жителей — только так можно почувствовать аутентичный вкус Севера.

### **Встреча с великанами — Морская прогулка за китами**

И вот кульминация — выход в открытое море навстречу китам. Баренцево море холодное и свинцовое. Когда мотор катера затихает, наступает тишина, нарушаемая лишь криком чаек и шумом волн. И ты замираешь в ожидании.

И они приходят. Сначала появляется фонтан пара на горизонте. Темная, блестящая спина, плавно уходящая под воду. Сердце замирает. А потом происходит чудо: огромный горбатый кит (или более редкий финвал) мощным движением выныривает из пучины, показывая часть тела, а иногда — гигантский хвостовой плавник. Апогей — прыжок, когда многотонное тело полностью вылетает из воды и с оглушительным грохотом обрушивается обратно, поднимая фонтаны брызг. Это зрелище невероятной мощи и грации, от которого перехватывает дыхание и наворачиваются слезы. Это момент абсолютно-го счастья и осознания, насколько прекрасна и огромна наша планета.

### **Танец небес — Северное сияние (Аврора Бореалис)**

Но главное действо начинается с наступлением темноты. Мы уезжаем подальше от огней поселка, в полную темноту тундры. Мороз щиплет щеки, а над головой — невероятно яркие, немыслимые в городе, звезды Млечного пути.

И вдруг на северном горизонте появляется бледно-зеленая полоса. Она колышется, как занавес. Постепенно она набирает силу, превращаясь в яркие изумрудные сполохи, которые танцуют по всему небосводу. Они переливаются, меняют форму — то дугой, то короной, то вспыхивают розовыми и фиолетовыми оттенками. Это живое, дышащее световое полотно. Зрелище настолько фантастическое, что кажется нереальным.

Атмосфера во время сияния непередаваема. Люди замолкают, забывая о холоде. Слышен лишь щелчок затворов фотоаппаратов и сдавленные возгласы восторга. Это мистическое, почти религиозное переживание.

Легенды о нем прекрасны. Саамы верили, что это духи предков танцуют в небесах или отблески чешуи гигантской небесной рыбы. Поморы говорили, что это отсветы сражений воинов Вальхаллы или отблески далеких льдов. Современная наука говорит о заряженных частицах солнца и магнитном поле Земли. Но когда видишь это своими глазами, веришь в чудо.

### **Эпилог**

Путешествие в Териберку — это не туризм. Это испытание и награда одновременно. Это возвращение к истокам, к дикой природе, к себе. Здесь стираются навязанные цивилизацией рамки, и ты остаешься один на один со стихией. После такого путешествия меняешься. Север, встретивший тебя ветром, камнями, китами и танцующим небом, навсегда остается в сердце. Он зовет обратно. Потому что край земли — это не точка на карте. Это состояние души. **NE**



**АВТОРСКИЕ ПУТЕШЕСТВИЯ**

**Намибия Япония  
Киргизия Алтай Камчатка  
Сахалин Эльбрус Перу  
Маньпупунер**

**dir@banzay.ru  
+7 912 615 7000**

**www.banzaytravel.tilda.ws**



# КНИГИ ДЛЯ БОЛЬШОГО ГОРОДА



[max.ru/MariaRider](http://max.ru/MariaRider)

Высокий темп жизни требует не только решений и действий, но и умения вовремя остановиться, пересобрать фокус и понять собственные ориентиры. Ведь личная эффективность сегодня все чаще связана не с количеством задач, а с качеством внимания, внутренним ресурсом и способностью адаптироваться.

Это подборка книг, которые помогают лучше слышать себя, замечать повторяющиеся сценарии, управлять состоянием и находить баланс между развитием и устойчивостью. Они по-разному говорят о главном: как сохранять ясность мышления, двигаться вперед в сложной среде и оставаться самим собой. С каждым автором знакома лично!



**Текст:** Мария Райдер  
автор, издатель,  
прогрессолог



**Окна и коридоры.**  
Книга-подсказка о том, как начать жить интересно

Мадина Джиенбаева

153 стр.  
Книга-подсказка о том, как из «жить, как надо» начать «жить интересно». «Окна» — это возможности увидеть новые смыслы, а «коридоры» — путь к честному разговору с собой.  
Цитата: «Самый первый шаг в любом процессе — это четкое осознание и понимание, где я сейчас нахожусь и куда собираюсь двигаться».



**12 способов энергетической подзарядки**

Кира Дан

224 стр.  
Книга на стыке философских размышлений и нетривиального взгляда на внутреннюю энергию человека. Автор предлагает выйти за рамки сугубо рационального подхода и посмотреть на ресурсное состояние шире.



**Медитация в большом городе**

Ирина Павлова

336 стр.  
Практическое руководство для жизни в ритме мегаполиса. 38 упражнений и медитаций, которые помогут вернуть внимание к себе и снизить уровень внутреннего шума.  
Цитата: «Важно искать ответы не снаружи, а внутри. И каждый из вас будет идти к себе по-своему».



**ПРОЕКТ 9 1/2 недели.**  
Узнай себя и измени свою жизнь

Валерия Сенченко

304 стр.  
Книга-тренинг с пошаговыми заданиями, которая поможет женщинам за 9 1/2 недель выбраться из рутины, избавиться от ограничений и изменить жизнь.  
Цитата: «Очень большое количество людей не добиваются своих целей, потому что не могут ответить себе на вопрос, чего они на самом деле хотят».



**Iron-менеджер**  
Герман Юн

208 стр.  
Книга о дисциплине мышления и личной ответственности руководителя. О менеджменте как о системе решений, где важны не вдохновение, а последовательность, структура и умение держать фокус.  
Цитата: «Я назвал их булатные менеджеры. Потому что они не гнутся и не ломаются, а идут к своей цели».



# ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ СЕТЕВОЕ ИЗДАНИЕ С 2005 ГОДА

Нижний Новгород / Екатеринбург / Санкт-Петербург / Пермь / ХМАО / Волгоград



- Успех, узнаваемость, личный бренд
- Теория, опыт, практика управления
- Деловые события, форумы, конференции

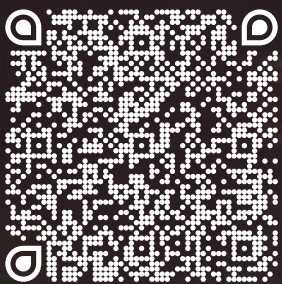
РАССКАЖИТЕ О СВОЕМ БИЗНЕСЕ  
+7 958 837 37 46   | nbnews.ru

# Fotona 4D

## КОСМЕТОЛОГИЯ БУДУЩЕГО



(831) 411-11-75  
tonusestetic.ru



ООО «ТОНУС ПРЕМИУМ», ОГРН 1125260005573 603003, г. Нижний Новгород, ул. Коминтерна, д. 139, п. 100. Лицензия N 041-01164-52/00328715 от 31.07.2020 г. Реклама. Фото: банк изображений Гетерик  
ИМЕЮТСЯ ПРОТИВООКАЗАНИЯ, НЕОБХОДИМО ПРОКОНСУЛЬТИРОВАТЬСЯ СО СПЕЦИАЛИСТОМ