

ЭКСПЕРТ УРАЛ

Рискованная кладка

Супероптимизм девелоперов
приводит к избытку
предложения | 8



РУССКИЙ БИЗНЕС

Челябинских предпринимателей окрылили
наши эксперты | 24

ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ

Охрана труда как экономическая категория | 29

6 ГЕНКОНСУЛ КНР В ЕКАТЕРИНБУРГЕ: «УТВЕРЖДЕНИЯ О КИТАЙСКОМ ДЕМПИНГЕ НЕСОСТОЯТЕЛЬНЫ»

42 РЕЙТИНГ ЛИЗИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

ЭКСПЕРТ УРАЛ

www.expert-ural.com

Главный редактор Павел Абрамович Кобер

Научный редактор Ирина Перечнева

Корреспондент Наталья Кузнецова

Технический отдел Николай Бучельников (начальник отдела),

Марина Лихоманова

Директор журнала «Эксперт-Урал»

Артем Коваленко

Коммерческая служба Сергей Рамзин (коммерческий директор),

Юлия Разина (заместитель коммерческого директора)

Аналитический центр «Эксперт»

Директор Дмитрий Толмачев

Исполнительный директор Татьяна Лопатина

Заместитель директора Кристина Чукавина

Коммерческий директор Елена Колмогорова

Исследования Екатерина Игошина

Мероприятия Ольга Захарова

Федеральный «Эксперт»

Генеральный директор Мария Сергеева

Адрес редакции: 123242, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный

округ Пресненский, б-р Новинский, д. 31, помещ. 1/7,

e-mail: expert@expert.ru

Редакция журнала «Эксперт-Урал», АЦ «Эксперт»:

620062, Екатеринбург, ул. Малышева, д. 105, 6-й этаж

Тел.: (343) 345-03-42 (72, 78), 382-03-73

Издатель: ООО «Эксперт-Урал»

Адрес издателя: 620062, Екатеринбург, ул. Малышева, д. 105, офис 6.21

Знак информационной продукции: 16+

Рекламируемые товары подлежат обязательной сертификации

Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламе и сообщениях информантов, и не предоставляет справочной информации. Перепечатка материалов из «Эксперт-Урала» только по согласованию с редакцией.

Учредитель: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЭКСПЕРТ.МЕДИА».

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Регистрационный номер ПИ № ФС 77 - 86106 от 13.10.2023 г.

Отпечатано в ООО «АльфаЕ», 620100, Екатеринбург, ул. Восточная, 27А, офис 23.

Дата выхода в свет: 30 марта 2026 г. **Тираж** 10 550. **Цена свободная**

Распространяется на территории Свердловской, Челябинской, Курганской, Оренбургской, Тюменской областей, Пермского края, Башкирии, Удмуртии, Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого АО.

Номера журналов можно приобрести в интернет-магазине OZON

Сайт:



Telegram-канал:



MAX:



Содержание

3 | Повестка дня

6 | Политика
Об ошибочной логике теории «избыточных производственных мощностей Китая»: восстановление истины на основе фактов

В условиях экономической глобализации развитие китайской экономики не только служит залогом подъема самой страны, но и оказывает глубокое влияние на глобальную обстановку

Главная тема

Стройка ждет новых драйверов
Импульс искусственного ажиотажа продаж затухает, девелоперы надеются на восстановление спроса по мере снижения стоимости рыночного кредита



Русский бизнес

Минус кирпич
Охлаждение спроса в стройке отразилось и на производителях стройматериалов. Реагируя на неблагоприятную рыночную конъюнктуру, предприятия снизили объемы выпуска продукции



16 С клиентом от задумки до перерезания красной ленты

Поставщики стройматериалов углубляют партнерство с застройщиками и подрядными организациями, эволюционируя от продавцов к полноценным комплектаторам

18 Утепляем дома по-уральски

19 Фитнес-бар без персонала

Двое друзей из Екатеринбурга, начав собирать

вендинговые аппараты в арендованном гараже, создали уникальное предприятие, известное в Европе и США

Альфа-Саммит в Екатеринбурге собрал более 500 участников

Тренды технологического развития и новые механизмы роста среднего и крупного бизнеса обсудили в столице Среднего Урала



24 Точка ускорения — Челябинск

Пяти компаниям малого и среднего бизнеса Челябинской области попробовали придать ускорение своими советами опытные консультанты

Экономика и финансы

Как нам выжить на работе

Высокопроизводительный труд без угрозы жизни и здоровью ценного работника — это ли не счастье для работодателя? Осталось убедить в этом последнего



32 Универсальная эффективность

34 Низкие темпы роста противопоставлены российской экономике

36 Поиск механизмов защиты от мошенников продолжается

Банки укрепляют защиту клиентов в дистанционных каналах, выявляют новые уязвимости и готовят законодательные инициативы

38 Факторинг столкнулся с эффектом «сжатия» крупных сделок

42 | Лизинговые компании
Лизинг придавило ключом

После двухлетнего снижения рынок лизинга готовится к фазе восстановления, но темпы будут очень сдержанными

ЧИТАЙТЕ В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ:

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ УРАЛЬСКОГО БИЗНЕСА
РЕЙТИНГ АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ
ГОСЛОГ: ГРУЗОПЕРЕВОЗКИ ВЪЕЗЖАЮТ В ЦИФРУ

Изменения в сфере защиты информации обсудили в Екатеринбурге

3 ащита информации от несанкционированного доступа — один из самых острых вопросов для каждого участника информационного пространства. На вопрос: «Каким образом соблюсти требования законодательства и как защитить свою организацию?» — екатеринбуржцы получили ответ на семинаре «Про-Безопасность 2026».

Одно из самых значимых региональных событий в сфере информационной безопасности (ИБ) состоялось 24 марта. Организатор, компания «Астрал. Безопасность», объединил на одной площадке представителей регуляторов, вендоров в сфере ИБ, системных интеграторов и компаний из различных сфер. Специалисты получили уникальную возможность из первых уст узнать об изменениях в законодательстве, работе госорганов в сфере информационной безопасности, судебной практике и напрямую пообщаться с представителями ведомств, контролирующими сферу защиты информации. Одновременно с семинаром прошла выставка отечественных производителей решений по ИБ.

Как пояснила журналу «Эксперт-Урал» директор филиала ГК «Астрал» в Екатеринбурге **Наталья Немудрая**, семинар призван дать ответы на волнующие вопросы здесь и сейчас, поскольку в последнее время было много изменений в законодательстве, касающихся сферы защиты информации.

«Поэтому мы решили провести это мероприятие, где собрали представителей контролирующих органов, которые могут разъяснить, каким образом соблюсти требования. Среди спикеров — компания, которая успешно реализовала эти требования у себя в организации. Участники получили возможность встретиться и вживую обсудить проблемы, пообщаться с контролирующими органами и поделиться опытом», — рассказала Наталья Немудрая.

Актуальность семинара связана и со вступлением в силу с 1 марта 2026 года приказа №117 Федеральной службы по техническому и экспортному контролю (ФСТЭК). Этот документ не только существенно меняет подход к защите данных в муниципальных и государственных информационных системах, но и затрагивает операторов информационных систем, в которых обрабатывается информация государственных органов и подведомственных структур. Об изменениях участникам рассказал представитель Управления ФСТЭК по УрФО. В том числе он затронул тему подготовки кадров в ИБ, отметив, что не менее трети сотрудников подразделения должны иметь профильное образование в этой сфере или пройти переподготовку.

Эксперт Роскомнадзора по УрФО рассказал,



Наталья Немудрая (справа) вручила участнице семинара приз — гуся Сергея

какие ошибки совершают организации при защите персональных данных и как их избежать. Наталья Немудрая поделилась судебной практикой и выделила проблемы и ошибки многих организаций при работе с персональными данными, одна из них — отсутствие в организации специалиста по работе с персональными данными. Менеджер проектов «Астрал.Безопасность» **Владимир Петренко** уделил особое внимание выполнению 187-ФЗ, в частности, рассказал про порядок категорирования объектов критической информационной инфраструктуры (КИИ) и как формировать системы защиты значимых объектов.

Машина Уралвагонзавода расширит возможности инженерных войск

Универсальная бронированная инженерная машина (УБИМ) разработки и производства концерна «Уралвагонзавод» (УВЗ, входит в Госкорпорацию Ростех) принята на вооружение инженерными войсками Вооруженных сил РФ, сообщили в пресс-службе Ростеха.

Отметим, что с момента, когда натурный образец УБИМ впервые был продемонстрирован на Международном военно-техническом форуме «Армия», прошло почти восемь лет.

По совокупности характеристик УБИМ не имеет аналогов, поскольку обладает функциональными возможностями сразу трех машин: бронированной ремонтно-эвакуационной (БРЭМ), инженерной машины разграждения (ИМР) и бронированной машины разминирования (БМР).

— УБИМ — универсальная машина для решения разных инженерных задач. Она способна эвакуировать тяжелую технику с поля боя, ровнять с

Своими кейсами поделились и представители вендорских организаций, работающих в сфере информационной безопасности.

Руководитель партнерского направления «Мультифактор» **Александр Кузнецов** рассказал, как защищать ИТ-инфраструктуру и управлять учетными записями в эпоху импортозамещения. Руководитель отдела продаж Phishman **Роман Павленко** подсветил важность формирования киберкультуры внутри организаций через повышение осведомленности в сфере ИБ у сотрудников (Security Awareness). Инженер по предпродажной подготовке Idesco **Алексей Киселев** поделился, насколько может быть уязвима сетевая инфраструктура любой организации и как ее можно защитить при помощи современного межсетевое экрана нового поколения.

Менеджер по работе с ключевыми заказчиками РуСИЕМ **Иван Матвеев** рассказал, что компаниям необходимо не только защищать критически важные системы, но и анализировать события в реальном времени с целью предотвращения угроз. Завершающим был доклад был **Дмитрия Мина**, технического руководителя SOC «Астрал.Безопасность». Дмитрий рассказал, каким угрозам противодействует Центр мониторинга информационной безопасности (SOC). Мероприятие вызвало живой интерес у аудитории. Участники задавали вопросы спикерам, дискутировали, делились опытом, говорили о проблемах и предлагали возможные решения. Острая дискуссия продолжалась в перерыве между сессиями, во время которого уральцы могли пообщаться с экспертами в сфере ИБ и получить ответы на самые острые вопросы. ■

землей заграждения противника и прокладывать бойцам путь через минные поля, — прокомментировал индустриальный директор кластера вооружений Госкорпорации Ростех **Бекхан Оздоев**. — Принятие УБИМ на вооружение подтверждает потребность армии в таких машинах — проходимых, мощных, хорошо защищенных. Добавлю, что за последнее время Уралвагонзавод также передал Минобороны России инженерные машины разграждения и бронированные ремонтно-эвакуационные машины БРЭМ-80.

На машине установлено универсальное бульдозерное оборудование с изменяемым положением крыльев отвала. Это обеспечивает УБИМ возможность проводить разнообразные земляные и путепрокладочные работы.

Крановая стрела оснащена универсальным экскаваторным ковшом-захватом. Вместо ковша может устанавливаться гидравлический молот для измельчения крупных бетонных или камен-



УБИМ разработана на базе танка Т-90М «Прорыв»

УРАЛПАЛАЗАВОД

ных конструкций. Кроме того, в арсенал УБИМ входят тяговая и вспомогательная лебедки для эвакуации поврежденных боевых машин, а также комплект средств для преодоления минно-взрывных заграждений. Высокую эффективность оборудования обеспечивает электронная система управления с функцией контроля и диагностирования основных параметров.

Высокие динамические характеристики машины обеспечивает двигатель мощностью 1130 л.с. В обитаемом отделении размещается экипаж, состоящий из командира, механика-водителя и трех саперов.

Машина имеет высокий уровень защищенности и живучести. В конструкции предусмотрена установка двух комплектов модульной защиты — усиленной от обычных средств боевого воздействия и противорадиационной. Поражение целей ведется с помощью дистанционно управляемого боевого модуля с пулеметом калибра 12,7 мм. Маскировка УБИМ обеспечивается системой постановки дымовой завесы и термической дымовой аппаратурой. ■

Нефтегазовые регионы снова на коне

Начало года сменило лидеров промышленного роста в Урало-Западно-сибирском макрорегионе (здесь рассматриваем десять субъектов РФ). Напомним, практически весь прошлый год по данному показателю лидировали Курганская область, Удмуртия и (с большим отрывом от первых двух) Ямало-Ненецкий автономный округ. По данным Росстата, за январь 2026 года в призовой тройке по динамике развития промышленности оказались Башкирия, ЯНАО и Пермский край, показавшие рост соответственно 110, 105,3 и 104,4% (здесь и далее — к январю предыдущего года).

Выделим также Ханты-Мансийский автономный округ, чья промышленность в январе выросла на 3% — редкий случай для Югры последнего времени.

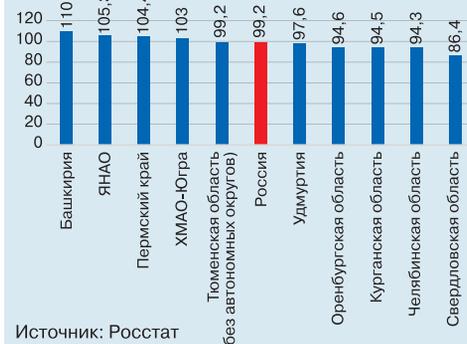
Понятно, что эксперты не склонны рассматривать январь в качестве показательного месяца, тенденцию на нем не выстроишь. Но пока оперируем тем, что есть.

Итак, первая названная четверка — с высокой долей в ВРП нефтегазового сектора. Однако в январе добыча полезных ископаемых не порадовала значительной динамикой в этих регионах: самый высокий рост объемов отмечен на Ямале — плюс 3,7%. Наконец-то также вышли в плюс по этому показателю Прикамье (рост на 2,5%) и Югра (рост на 1,9%). При этом в Башкирии наблюдается снижение на 5,9%.

Логично предположить, что американо-израильская агрессия в отношении Ирана и резкий рост мировых цен на углеводороды подстегнет рост добычи полезных ископаемых в первой уральской четверке, но это

Положительная динамика — в четырех субъектах РФ из десяти

Индекс промышленного производства в регионах Урала и Западной Сибири за январь 2026 г., % к январю предыдущего года



Источник: Росстат

отразится в статистике не раньше мартовской.

А по итогам января мы наблюдаем высокую динамику в этих регионах в части развития обрабатывающих производств. Самый высокий рост — в Башкирии (плюс 14,8%), далее следуют ЯНАО (плюс 13,3%), ХМАО-Югра (плюс 11,4%) и Пермский край (плюс 2,9%).

Выделим обрабатывающие производства, показавшие внушительный рост. В Башкирии это выпуск машин и оборудования (увеличение объемов в 6,2 раза), прочих транспортных средств и оборудования (плюс 22,2%), лекарств и медицинских материалов (рост в 1,8 раза). Ямал нарастил производство кокса и нефтепродуктов (на 12,9%), неметаллической минеральной продукции (на 36,6%). В Прикамье выросли объемы выпуска готовых металлических изделий (в 1,8 раза), электрооборудования (на 39,1%). ■

URAL
AIRLINES

ЛЕТИМ В КИТАЙ
ИЗ ЕКАТЕРИНБУРГА



Пекин
Харбин

до 6 раз в неделю

до 2 раз в неделю



Сертификат №18 от 14.11.2011.
ОАО АК «Уральские авиалинии» 620025,
Свердловская область, г. Екатеринбург, пер.
Утренний, дом 1 «Г», ОГРН 1026605388490
от 01.08.2002. На правах рекламы



Производство телекоммуникационного оборудования открыли в Ижевске

Компания «ИРЗ-Фотон», входящая в группу «Ижевский радиозавод», организовала в Ижевске серийное производство электронных модулей для базовых станций сотовой связи и другого телекоммуникационного оборудования. Объем инвестиций в проект составил около 200 млн рублей, из которых 157 миллионов в виде льготного займа предоставил федеральный Фонд развития промышленности по флагманской программе «Проекты развития», уточнили в ФРП.

На средства займа предприятие приобрело современное технологическое оборудование, позволяющее выпускать до 83,5 тыс. электронных модулей в год. Автоматизация ключевых технологических операций обеспечила рост производительности линий поверхностного монтажа с 50 до 250 тыс. устанавливаемых электронных компонентов в час. Ранее технологические возможности не позволяли изготавливать крупно-

габаритные изделия с высокой скоростью установки компонентов.

Изделия предназначены для использования в составе базовых станций стандартов 2G и 4G, оборудования беспроводных сетей передачи данных (Wi-Fi), комплексов устранения «белых пятен» покрытия на автомобильных и железных дорогах, в малонаселенных пунктах, а также в системах обеспечения безопасности, навигации и радиолокационных комплексах фото- и видеофиксации.

По данным компании, в настоящее время доля импортных электронных модулей на российском рынке составляет порядка 74%, при этом основными поставщиками являются производители из стран Азии, прежде всего Китая. Реализация проекта «ИРЗ-Фотон» ориентирована на снижение зависимости от зарубежных поставок и формирование устойчивой отечественной производственной базы: ожидается увеличение доли

российской продукции на рынке с 26 до 29%.

— Если ранее российские компании зачастую размещали контрактное производство печатных плат и электронных модулей за рубежом, то в последние годы сформировалась устойчивая тенденция к локализации такого производства внутри страны, несмотря на все еще высокую долю импорта. Благодаря выгодным условиям финансирования Фонда развития промышленности мы смогли закупить необходимое оборудование и сделать первый шаг к освоению новой для нас продукции и развитию импортозамещения, — отметил директор «ИРЗ-Фотон» **Олег Олин**.

Контроль качества выпускаемых электронных модулей осуществляется на каждой стадии технологического процесса — от входного контроля компонентов до финальных испытаний готовых изделий.

Добавим, что в Удмуртии федеральный Фонд развития промышленности профинансировал уже 42 проекта на сумму займов около 8 млрд рублей. Общие инвестиции по этим проектам составляют 19 млрд рублей. ■

ГОК на связи: «Ростелеком» завершил второй этап модернизации телеком-инфраструктуры для объекта ЕВРАЗ в Свердловской области



Денис Новоженев, вице-президент ЕВРАЗа, руководитель дивизиона «Урал»: «Благодаря созданной инфраструктуре мы не только оптимизируем производственные процессы, но и выводим управление предприятиями на качественно новый уровень. Беспроводная связь и передача данных от карьеров до обогатительных фабрик предоставляют возможности для повышения операционной эффективности и безопасности. Теперь мы можем в реальном времени отслеживать ключевые показатели, быстро реагировать на изменения для принятия оптимальных решений».

Александра Исхизова, директор по работе с корпоративным и государственным сегментами «Ростелекома» на Урале: «Проект для ЕВРАЗа — уникальный не только для Свердловской области, но и для всего Урала. Он продолжает нашу стратегию внедрения цифровых технологий в тяжелую промышленность. Indoor-система устранила проблему "последней сотни метров" — этапа, когда сигнал подается напрямую на устройства внутри помещений. Раньше здесь возникали сложности: стены, оборудование и другие препятствия ослабляли передачу, делая связь ненадежной. Теперь мы обеспечили стабильное покрытие внутри производственных зданий, что позволяет внедрять автоматизацию и мониторинг в реальном времени. Успех этого проекта станет основой для тиражирования аналогичных решений на других промышленных объектах Урала и России. Мы видим огромный потенциал в цифровизации тяжелой промышленности и готовы помочь предприятиям повысить их эффективность, безопасность и конкурентоспособность».



Закрытую беспроводную высокоскоростную транспортную инфраструктуру с использованием технологии Private LTE (pLTE) и NB-IoT на территории Качканарского горно-обогатительного комбината в Свердловской области «Ростелеком» и ЕВРАЗ начали строить и запустили в 2024 году. *Подробнее об услугах Ростелекома для бизнеса можно узнать на сайте компании или по телефону 8-800-200-30-00.*

О новостях телеком-отрасли читайте в МАХ.



«Ростелеком» и ЕВРАЗ завершили второй этап модернизации телекоммуникационной инфраструктуры холдинга — Качканарского горно-обогатительного комбината. Единое защищенное цифровое пространство позволит ускорить темпы автоматизации процессов производства, охраны труда и промышленной безопасности, а также повысить операционную эффективность благодаря управлению на основе данных.

Корпоративная сеть закрытой сотовой связи Private LTE охватывает две фабрики: обогатительную и окискования, а также все карьеры комбината. На первом этапе в карьерах появились девять базовых станций связи. На втором — в эфир введены две дополнительные вышки и несколько Indoor-секторов внутри корпусов фабрик для обеспечения стабильной и качественной передачи данных в условиях, где традиционные технологии часто оказываются ненадежными.

ОБ ОШИБОЧНОЙ ЛОГИКЕ ТЕОРИИ «ИЗБЫТОЧНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ КИТАЯ»: ВОССТАНОВЛЕНИЕ ИСТИНЫ НА ОСНОВЕ ФАКТОВ

В условиях экономической глобализации развитие китайской экономики не только служит залогом подъема самой страны, но и оказывает глубокое влияние на глобальную обстановку

ФОТО FREEPIK, LIFESTYLEMEMORY



Ло ШИСЮН,
генеральный
консул КНР
в Екатеринбурге

Нарратив о том, что Китай якобы экспортирует «избыточные производственные мощности» и сохраняет торговый профицит, нанося ущерб интересам других стран, по сути, является ошибочным толкованием логики развития китайской экономики. На самом деле высококачественные производственные мощности Китая отвечают глобальному спросу, его торговый профицит приносит пользу для всех сторон, а огромный внутренний спрос страны таит в себе уникальные возможности для всего мира. Эти три факта стали крепкой основой для гармоничного сосуществования и общего процветания экономик Китая и остальных стран.

ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ДВОЙНЫХ СТАНДАРТОВ

Теория «избыточных производственных мощностей Китая» не имеет под собой никаких фактических оснований. Ключевым показателем для оценки перепроизводства является коэффициент использования производственных мощностей. В 2024 году этот показатель для крупных промышленных предприятий Китая составил 75%, а для предприятий по производству автомобилей на новых источниках энергии (NEV) — около 76%, что находится в разумном диапазоне, как и в США и Европе.

В 2025 году объемы производства и продаж автомобилей в Китае превысили 34 миллиона единиц, в том числе 14 миллионов NEV. При этом

заметного скопления запасов не наблюдается, а мощности в основном соответствуют спросу.

Если производственные мощности оцениваются как избыточные, когда производство превышает внутренний спрос и большой объем товаров ориентирован на экспорт, то микроэлектроника США и Японии, а также немецкое и японское автомобилестроение давно бы считались «избыточными». Подобная оценка является типичным примером применения двойных стандартов.

Объем производственных мощностей Китая соответствует реальному глобальному спросу. В 2025 году экспорт стали из Китая превысил 100 млн тонн, а в третьем квартале года ее поставки в Саудовскую Аравию выросли на 24,5%. Экспорт фотоэлектрического оборудования позволил преодолеть дефицит электроэнергии во многих странах. Как отметил американский экономист Джефффри Сакс, очернение Западом китайского производства — по сути, проявление зависти, а зеленые производственные мощности Китая, на самом деле, крайне необходимы миру.

СЕКРЕТЫ НАШЕЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Утверждения о «демпинге по бросовым ценам» со стороны Китая также несостоятельны. В 2025 году рентабельность крупных промышленных предприятий Китая по прибыли составила 5,31%, а прибыль в обрабатывающей промышленности выросла на 5%. Это свидетельствует о том, что предприятия сохраняют разумный уровень рентабельности, а не ведут недобросовестную конкуренцию и тем более так называемый демпинг.

Конкурентоспособность китайской продукции обусловлена непрерывными технологическими инновациями, полной и эффективной производственной цепочкой, а также преимуществами в стоимости, достигаемыми за счет крупномасштабного производства. Это естественный результат рыночной конкуренции и модернизации промышленности.

Возьмем, к примеру, индустрию новых источ-

ников энергии. Благодаря технологическим итерациям и эффекту масштаба китайские компании сформировали благоприятный цикл «рост производства — снижение затрат — падение цен — увеличение спроса». Это способствовало тому, что ветровая и солнечная энергетика стали самыми экономичными и доступными источниками чистой энергии в большинстве регионов мира. Данная модель развития не только не нанесла ущерба международному рынку, но и значительно снизила издержки глобальной зеленой трансформации, принесла выгоду компаниям и потребителям по всему миру. Рост использования возобновляемых источников энергии, ведущую роль в котором сыграл Китай, был признан журналом Science главным научным прорывом 2025 года, что говорит о высокой оценке международного научно-технического сообщества.

В отличие от Китая, на Западе часто встречаются реальные примеры демпинга. ЕС долгие годы субсидировал экспорт свинины по заниженным ценам, что было признано Китаем демпингом и обложено пошлинами. США за счет огромных субсидий по заниженным ценам продавали хлопок и зерно на мировом рынке, что было признано ВТО нарушением правил. Сталелитейная и химическая промышленность США и Европы не раз пыталась захватить зарубежные рынки, продавая продукцию ниже себестоимости.

ДИВИДЕНДЫ — ОБЩИЕ

Торговый профицит Китая является логичным результатом глобального разделения труда в производственных цепочках и отличным примером того, как страны с разными преимуществами дополняют друг друга и совместно пользуются дивидендами развития. А это как раз полностью опровергает ложное представление о якобы имеющем место «избыточных производственных мощностях» в Китае.

Сегодня многие зарубежные компании организуют производство в Китае для поставки по всему миру. Этот процесс действительно создает про-

фицит для КНР, тем не менее прибыль в конечном итоге уходит за границу. В 2025 году на долю экспорта иностранных компаний, работающих в Китае, пришлось 27% от общего объема китайского экспорта. Треть мощностей завода Tesla в Шанхае работает на экспорт. Более 560 немецких компаний в городе Тайцан (провинция Цзянсу) ежегодно производят промышленную продукцию на сумму свыше 67 млрд юаней, обогащая производственные цепочки обеих стран.

Прямыми бенефициарами китайского экспорта также являются и развивающиеся страны. Китай уже 12 лет подряд занимает первое место в мире по экспорту промежуточных товаров. Более 90% импорта стран АСЕАН из Китая используется для местной переработки. Благодаря китайским поставкам комплектующих Вьетнам стал вторым по величине экспортером мобильных телефонов в мире. После того как Таиланд начал импортировать кремниевые пластины из КНР, экспорт фотоэлектрических элементов из этой юго-восточной страны резко увеличился, что создало благотворный цикл развития.

Китайские товары также помогают сдерживать глобальную инфляцию: они позволили австралийским семьям сэкономить 4,2% на стоимости жизни, ослабили инфляционное давление в Бразилии и других странах, принося пользу потребителям по всему миру.

ОПОРА НА ВНУТРЕННИЙ СПРОС

Внутренний спрос Китая стал стабильным фактором экономического роста не только в нашей стране, но во всем мире. В период 2021–2025 годов средний вклад внутреннего спроса в экономический рост Китая составил 82,9%, а конечного потребления — 58,3%. Это показывает базовую структуру китайской экономики с опорой на внутренний спрос. С точки зрения структуры промышленности, более 90% произведенных в Китае стальных изделий и автомобилей на новых источниках энергии реализуются на внутреннем рынке.

Доля экспорта значительно ниже показателей Германии и Японии. Это опровергает утверждения, что Китай якобы стимулирует рост за счет чрезмерного экспорта и переносит избыточные мощности за рубеж. В 2025 году совокупный объем розничных продаж потребительских товаров в Китае превысил 50 трлн юаней, увеличившись на 3,7%, что демонстрирует дальнейшее расширение рынка и оптимизацию его структуры.

Аналитики Morgan Stanley прогнозируют, что в 2026–2027 годах рост потребительских расходов населения Китая превысит 4%, а потенциал потребления продолжит раскрываться. Как второй по величине потребительский рынок и крупнейший рынок реального потребления в мире, Китай со своим огромным масштабом и высокой



“ В 2025 году на долю экспорта иностранных компаний, работающих в Китае, пришлось 27% от общего объема китайского экспорта —

экономической эффективностью потребления не только поддерживает высококачественное развитие собственной экономики, но и предоставляет стабильные и предсказуемые возможности для роста всем странам мира.

ТОРГОВЛЯ БЕЗ ПРОТЕКЦИЙ

Китай последовательно увеличивает импорт при расширении открытости. Общий уровень импортных таможенных пошлин Китая составляет 7,3% — один из самых низких показателей в мире. Для всех наименее развитых стран, имеющих дипломатические отношения с Китаем, действует нулевая ставка пошлины. В порту свободной торговли Хайнань насчитывается более 6600 товарных позиций с нулевой пошлиной. Совокупный объем предполагаемых сделок, заключенных на Китайских международных импортных выставках (СМЕ), превысил 500 млрд долларов. В 2026 году планируется провести около сотни мероприятий по содействию импорту.

Экономическое развитие Китая всегда было тесно связано с общими интересами всех стран мира, и любые односторонние теории будут неизбежно опровергнуты фактами. Производственные мощности Китая отнюдь не являются «избыточными»,

а наоборот, будут играть важную стимулирующую роль в развитии глобальной экономики.

В то же время некоторые отдельные страны в контрасте с Китаем активно занимаются торговым протекционизмом. Нынешняя администрация США неоднократно навязывала высокие пошлины другим странам, произвольно устанавливая ограничения на импортные товары, и эта политика вызывала сильные споры внутри самой страны. ЕС и Канада вводят дискриминационные ограничения на продукцию из многих стран, серьезно нарушая правила ВТО. Возводить барьеры и одновременно обвинять других — это типичный пример двойных стандартов. Традиционная политическая культура Китая ценит соблюдение обещаний и решительно выступает против того, чтобы на словах говорить одно, а на деле делать другое.

В будущем Китай продолжит расширять высокоуровневую открытость, неуклонно продвигать открытость на институциональном уровне, привносить больше определенности в тревожный и переменчивый мир на основе стабильного роста своей экономики. Мы готовы вместе со всеми странами мира открыть новые горизонты взаимовыгодного сотрудничества и общего развития. ■

СТРОЙКА ЖДЕТ НОВЫХ ДРАЙВЕРОВ

Импульс искусственного ажиотажа продаж затухает, девелоперы надеются на восстановление спроса по мере снижения стоимости рыночного кредита

ТЕКСТ ИРИНА ПЕРЕЧНЕВА ФОТО БОРИС ЯРКОВ



Сектор жилищного строительства по-прежнему находится в эпицентре влияния разноплановых факторов. Одни риски усиливаются, другие не находят реализации.

К примеру, мало кто ожидал, что в декабре-январе вырастет активность продаж жилья в новостройках. Импульс настроениям потребителей задали новости, появившиеся в октябре 2025 года, об изменении некоторых параметров программы «Семейная ипотека». Власти объявили, что с 1 февраля 2026 года семья может оформить только один жилищный кре-

дит по этой программе, тогда как раньше воспользоваться льготным кредитом по ставке 6% годовых могли оба супруга. Может быть, не всем и нужны эти два кредита, но россияне привыкли действовать на опережение, исходя из соображений «а вдруг все отменят».

К тому же правительство объявило о планах трансформации программы и формировании дифференцированной линейки в зависимости количества детей в семье. Правда, эти планы так пока и не реализованы и остаются элементом хайпа. Но покупателей эти новости тоже подталкивали к действиям. Таким образом,

застройщики получили искусственный краткосрочный стимул.

На какие драйверы может опираться рынок в этом году? Этот вопрос мы задали участникам круглого стола «Рынок жилой недвижимости: как стройка сопротивляется давлению внешних факторов», организованного в Екатеринбурге журналом «Эксперт-Урал» и аналитическим центром «Эксперт».

ПРОДАЖИ НА ХАЙПЕ

Несмотря на снижение спроса после отмены массовой льготной программы в середине 2024



РЫНОК ВОЗВРАЩАЕТСЯ К НОРМАЛЬНЫМ ТЕМПАМ РЕАЛИЗАЦИИ

Важным фактором развития девелопмента станет углубление стратегического партнерства с банками, убежден заместитель генерального директора девелопера «Академический» (ГК «КОРТРОС») **Александр Семенов**

— В современных экономических условиях важно следовать перспективным планам, придерживаться приоритетов и быть максимально гибким. Стратегию девелопера «Академического», как основателя района и крупного застройщика, мы недавно актуализировали и подтвердили основные положения до 2033 года.

В нашей модели программа «Семейной ипотеки» выступает одним из ключевых драйверов. И конечно, информация об изменении ее условий подогрела спрос в январе. Покупатели активнее совершали сделки. В том числе исполь-

зуя наши дополнительные возможности — субсидированные ставки и увеличение кредитного лимита до 9 млн рублей.

Традиционно в Академическом высока доля повторных продаж, и эта тенденция сохраняется. Семьи улучшают жилищные условия, приобретают квартиры для детей, перевозят родителей. Доля таких покупателей в пиковые месяцы достигает 30% в структуре продаж, а в среднем 20–25%. Для них и ряда других категорий покупателей у нас есть адресные предложения.

года и множества других негативных элементов, текущее строительство остается в положительной зоне в большинстве крупных городов, и в Екатеринбурге в том числе.

«По итогам прошлого года этот показатель в Екатеринбурге вырос на 5%, причем это рост с очень высокой базы. Таким образом, в объемах стройка растет без остановки практически 10 лет, без какого-то полноценного кризиса с точки зрения показателей текущего строительства», — отмечает руководитель аналитического центра Уральской палаты недвижимости, директор компании «Ход консалтинг» **Михаил Хорьков**.

Но продажи находятся под давлением, и аналитики прогнозировали их снижение по итогам 2025 года. Однако искусственный ажиотаж подогрел спрос в декабре. В результате, по оценке Михаила Хорькова, продажи в 2025 году остались на уровне 2024 года.

Эксперты были уверены и в традиционно провальном январе 2026-го.

«Но в первом месяце года количество договоров долевого участия (ДДУ) хоть и снизилось в сравнении с декабрем 2025 года, но осталось на средней планке в течение последних пяти лет. В январе заключено больше двух тысяч сделок. Это достаточно уникальный

случай», — приводит данные Михаил Хорьков.

Однако на этом стимул и выдохся. В феврале, по предварительной оценке аналитика, продажи уже вышли на минимум последних лет: «Сейчас рынок находится в положении, когда прошлые ресурсы для вовлечения покупателей исчерпаны, а новых пока не накоплено. Поэтому, скорее всего, в ближайшие несколько месяцев мы получим слабую динамику».

На спад продаж застройщики традиционно реагировали сжатием предложения. Однако особенность нынешнего момента в чрезвычайно высокой уверенности и оптимизме девелоперов. Объем вывода на рынок новых проектов в последние месяцы уменьшается, но все равно остается высоким.

«Долгие годы рост объемов строительства в Екатеринбурге поддерживал конкуренцию, и это способствовало качественному росту рынка. Но сейчас увеличение предложения на фоне стагнации в продажах создает серьезный риск», — считает Хорьков.

В частности, это становится одним из факторов низкой распроданности. По словам Михаила Хорькова, на рынке более 62 тыс. квартир, из них около 3,7 тыс. сданы в эксплуатацию, но не проданы. Это не критично, но риски есть.

Одновременно мы продолжаем развивать рыночную ипотеку, дополнительно субсидируем эту программу. Стратегическое партнерство со Сбербанком позволяет нам усиливать это направление. Сейчас доля рыночной ипотеки около 30%, в дальнейшем этот показатель будет еще выше. При этом для покупателей повышения стоимости объекта нет. Субсидирование девелопер обеспечивает за свой счет.

После некоторого ажиотажа января мы возвращаемся скорее к нормальным темпам реализации недвижимости. И в перспективе, думаю, вернемся к параметрам, которые были до введения программ господдержки.

Для рынка важно поэтапное снижение ключевой ставки. Считаем, что дополнительный импульс рынок получит при ставке рыночной ипотеки в диапазоне 9–12%. Уровень 12% в целом это психологически комфортный для покупателя ориентир. ■

По расчетам эксперта, ежемесячные темпы реализации квартир относительно остатков снижаются: «До отмены массовой льготной ипотеки этот показатель был на уровне 6%, сейчас около 3,5%: «Мы видим, что темпы продаж по отдельным проектам в полтора-два раза ниже, чем до середины 2024 года».

При этом девелоперам приходится искать возможности снижения издержек. Многие застройщики, по наблюдению Михаила Хорькова, отказываются от отделки под ключ на фоне ограниченных финансовых возможностей покупателей: «Да, сейчас это представляется оптимальным решением, но долгосрочно это не самый лучший путь для массового сегмента».

По логике, рост предложения и ужесточение конкуренции должны привести к снижению цен, но этого не происходит.

«Цены на рынке продолжают медленно повышаться. Причиной этого является рост стоимости строительства, а также давление «финансовых условий сделок». При этом в новых проектах, которые только выходят на рынок, застройщики часто закладывают более высокие цены», — обращает внимание Михаил Хорьков.

Версию влияния на продажи заявлений чиновников о готовящейся трансформации льготной программы подтверждают и застройщики.

«В первом полугодии 2025 года наши продажи были довольно сдержанными, при этом в четвертом квартале мы планировали вводить в эксплуатацию сразу несколько объектов, и не исключали, что уровень распроданности по ним будет недостаточным. Но с сентября-октября, когда начали говорить про измене-

“ Супероптимизм девелоперов приводит к избытку предложения —

РЕПУТАЦИЯ ЗАСТРОЙЩИКА КАК ДРАЙВЕР

В текущих рыночных условиях преимущество получают девелоперы с сильным брендом и выстроенной системой продаж, считает управляющий партнер ГК «ИКАР» **Владимир Щеколдин**

— Декабрь прошлого года и январь 2026-го оказались для рынка жилищного строительства нетипичными. На фоне новостей об изменении условий программы «Семейная ипотека» многие покупатели ускорили решение о покупке. В результате ожидаемого спада не произошло.

Наша компания работает в Челябинской и Свердловской областях. С одной стороны, рост спроса — позитивный сигнал. С другой — часть будущего спроса была реализована раньше срока. Это может повлиять на показатели 2026 года. Дополнительно рынок гото-

вится к трансформации программы «Семейная ипотека». Вероятнее всего, она не будет отменена, но станет менее доступной для покупателей.

Еще один фактор давления — высокий объем предложения. Экспозиция существенно превышает текущий спрос, из-за чего снижается доля распроданности объектов на стадии готовности. В таких условиях одним из инструментов поддержки спроса может стать субсидирование ипотеки в партнерстве с бан-



ками. Однако реализовать подобные модели способны преимущественно крупные застройщики. В перспективе это может привести к стабилизации рынка.

По мере снижения ключевой ставки будут улучшаться и условия рыночной ипотеки. По оценке, заметное оживление спроса возможно при уровне ставки около 12%. При этом практика показывает: покупатели ориентируются не столько на процентную ставку, сколько на размер ежемесячного платежа и первоначального взноса. В результате ключевыми факторами конкурентоспособности становятся репутация, узнаваемость бренда и опыт работы на рынке. Также возрастает значение эффективных моделей продаж, в том числе в партнерстве с банками. ■

ние программы «Семейная ипотека», активность клиентов увеличилась. И по итогам четвертого квартала мы вышли на приемлемый показатель по количеству проданных квадратных метров по большинству наших объектов. Январь-2026 выдался нетипичным для начала года: активным, с хорошими показателями по продажам. Но уже в феврале ситуация изменилась», — делится коммерческий директор «ЛСР. Недвижимость — Урал» **Артем Минаев**.

В этот период, по словам эксперта, вклад программы «Семейная ипотека» как драйвера постоянно менялся: «Летом прошлого года ее доля составляла 55–60%, к концу года выросла до 75%, а к марту снова вернулась к 55%. Чуть менее половины покупателей сегодня приходят с собственными средствами. Сделки с рассрочкой носят единичный характер. На этот год мы смотрим со сдержанным оптимизмом. Сейчас рассматриваем вывод в продажу двух домов, но будем делать это очень аккуратно, с учетом влияния множества факторов для каждой локации».

Аналогичные тренды доминируют и на соседнем тюменском рынке.

По словам руководителя маркетинга и PR компании ТИС **Аллы Власовой**, 2026 год начался с роста продаж: «Мы вошли в топ-3 среди застройщиков области по объему реализации».

Как и на екатеринбургском рынке, в Тюмени есть проблема низкого уровня распроданности по отношению к строительной готовности: «Отчасти это связано с тем, что в третьем квартале прошлого года многие застройщики вывели в продажу новые объекты, которые оказались на полке, а не были проданы по ДДУ».

В качестве стимула для продаж, по словам **Аллы Власовой**, тюменские застройщики сей-

час все чаще используют рост в экспозиции доли квартир с отделкой: «Это связано с тем, что застройщики хотят как можно больше продать готовых объектов. Поэтому приглашают специально подрядчиков для отделки построенных квартир. У нас такой продукт тоже есть».

На этот год, по словам **Аллы Власовой**, компания смотрит с умеренным оптимизмом и ждет восстановления спроса за счет рыночного кредита.

ИПОТЕЧНЫЕ РЕКОРДЫ

Банковский сектор благодаря новостному фону также показал неожиданно хороший результат в сегменте ипотеки. В декабре банки выдали жилищных кредитов на 811 млрд рублей, что на 60% больше, чем в ноябре. В январе, несмотря на длинные праздники, рынок ипотеки составил 430 млрд рублей — это самый высокий показатель за последние годы для этого месяца.

«Во второй половине 2025 года и в первом квартале 2026 года доля сделок по льготной программе «Семейная ипотека» составляла в Абсолют Банке в Екатеринбурге 95%», — подтверждает тренд заместитель руководителя Абсолют Банка в Екатеринбурге **Ирина Бормотова**.

По ее словам, в банке считают, что кардинально это соотношение в ближайшее время не изменится: «По итогам марта доля сделок на вторичном рынке может увеличиться максимум до 10%. Причина — ставки по стандартным программам банков без госсубсидий до сих пор достаточно высоки, и это является основным сдерживающим фактором для заемщиков, желающих купить готовые квартиры».

Однако некоторые участники дискуссии полагают, что этот потенциал себя исчерпал и рассчитывают на возвращение рыночного кредитования.

«Мы еще с прошлого года поставили задачу искать инструменты для работы на вторичном рынке и по рыночным ставкам. В структуре выданных в середине 2025 года соотношении рыночной и «Семейной ипотеки» у нас было в пропорции 50% на 50%, но к концу года мы подошли с пропорцией 70% на 30% в пользу рыночных программ. В 2026 году мы также видим рост спроса на рыночные программы — прежде всего это обусловлено регулярным снижением ставок по ипотеке в банке с начала текущего года», — приводит пример реализации такого подхода начальник отдела ипотечного кредитования банка «Уралсиб» **Наталья Брусницына**.

“ Важен не только уровень ставки, но и общие настроения и ожидания покупателей —

ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

В текущих экономических условиях важно найти не только инструменты продаж, но и нестандартные локации с сильным рекреационным и туристическим потенциалом, считает руководитель региональных продаж Группы компаний «АПРИ» **Анастасия Боронина**



— Потребность в улучшении жилищных условий никуда не делась. Люди, просчитывая свои возможности, ориентируются не столько на саму ставку по кредиту, сколько на ежемесячный платеж. В январе, на волне ажиотажного спроса, мы опирались на продажи через «Семейную ипотеку» и комбинированную ипотеку. Студии, попадавшие под льготную программу с лимитом 6 млн рублей, уже в основном распроданы — и сейчас мы активизируем продажи квартир большей площади. Рынок разворачивается в сторону классического жилья.

Ключевую роль здесь играет сотрудничество с банками. В нашей линейке — широкий набор программ от Сбербанка, главного партнера по проекту финансирования, и других банков. Потенциал льготных

продуктов постепенно снижается, поэтому мы углубляем партнерства и ищем новые совместные форматы.

Но инструменты продаж — только часть нашей стратегии. Главное, по нашему мнению, — найти нестандартные локации с сильным рекреационным и туристическим потенциалом, где можно выстроить экосистему жилья и инфраструктуры. Именно так мы работаем в Челябинске, где «ФанПарк» и «ТвояПривилегия» образуют единую среду курорта и жилого района. Эту модель мы масштабируем на новые регионы — и география растет быстро.

Наша группа компаний — родом из Челябинска, но сегодня мы присутствуем уже в нескольких регионах. В Екатеринбурге пока работаем в Академическом, ориентировочно

в ноябре планируем выводить новый проект. На Дальнем Востоке ведем строительство совместно с «Дом.РФ» на острове Русский — там действует «Дальневосточная ипотека» под 2%, и это делает регион особенно перспективным.

Особый фокус — юг. На днях мы заключили соглашение с местным партнером о совместной застройке в Ставропольском крае и Ростовской области общим объемом около 550 тыс. кв. метров.

Точкой входа на Кавминводы стал Железноводск: свыше 40 тыс. кв. метров оздоровительной и жилой инфраструктуры в историческом центре, вблизи Лермонтовского бьювета, старт работ — второй квартал 2026 года. В Кисловодске строим отель-санаторий премиум-класса, в Ессентуках — отель-санаторий с комплексом апартаментов в формате «ТвояПривилегия»: единая экосистема жилья, апартаментов с гостиничным управлением и рекреационной инфраструктуры. В Ростовской области — проект на 150 тыс. кв. м. Строительство начнем в этом году.

Территориальное развитие продолжается — и мы видим в нем главный драйвер роста компании. ■

По ее словам, в будущем расчет делается на рост сделок на вторичном рынке, в том числе за счет увеличения предложения. Например, в Екатеринбурге наблюдается избыток предложения на рынке аренды и соответственно снижение арендной платы: «Зачастую собственники инвестиционного жилья сдают квартиры в аренду, конкуренция между ними растет, доходы снижаются, и некоторые не справляются с ипотечными и коммунальными пла-

тежами. И по настроениям мы видим, что люди намерены реализовать эту недвижимость, чтобы не растить издержки и зафиксировать прибыль. Мы готовимся работать в том числе и с этой аудиторией».

Естественно, для этого будет нужна продуктовая линейка, и ее разработкой банк также занимается уже сейчас. «Мы ищем различные коллаборации с застройщиками, а в будущем видим потенциал для рефинансирования. Счи-

таем, что рыночная ипотека заработает в полную силу при ставке в районе 11%», — делится Наталья Брусницына.

По наблюдениям Ирины Бормотовой, опыт прошлого года показал, что с каждым снижением ключевой ставки количество ипотечных сделок с жильем на вторичном рынке растет: «Мы ожидаем, что доля сделок с готовыми квартирами достигнет 30% при снижении ключевой ставки до 13–13,5%. При снижении индикатора до 12% доля сделок на вторичном рынке может достичь 50%, в том числе за счет колоссального эффекта отложенного спроса».

Михаил Хорьков в целом считает надежды на восстановление спроса через рыночный кредит оправданными. Но, по его мнению, важен не только уровень ставки и ежемесячного платежа, но и общие настроения и ожидания заемщиков: «А они могут корректироваться медленнее».

КРАСОТА ЛОКАЦИИ

Несмотря на непростую ситуацию, девелоперы продолжают масштабные программы реновации, в том числе проектов в концепции реновации промышленных зон. В начале февраля администрация Екатеринбурга выдала разрешение компании «УГМК-Застройщик» на строительство на бывшей территории Уралмашзавода.





В РЕЖИМЕ КОРРЕКТИРОВКИ

Рынку недвижимости нужно отслеживать на практике работу ипотечных программ и настаивать на устранении заградительных условий, убеждена руководитель Бюро ипотечных технологий ГК «Северная Казна» **Елена Мяло**

— Главной проблемой рынка остается не объем строительства, а доступность жилья для покупателя. Мне кажется очень показательным заявление главы Дом РФ **Виталия Мутко** о том, что до 40% граждан даже под 0% не возьмут ипотеку, потому что не смогут ее обслуживать. Поэтому, на мой взгляд, ситуация на рынке неоднозначная.

Можно условно разделить потенциальных покупателей на новостройки на несколько сегментов.

Во многом покупка жилья в новостройках зависит от успешности реализации имеющегося жилья. Таким образом люди улучшают жилищные условия: продали квартиру — купили более комфортное жилье, добавив свои накопления.

Иногда есть материнский капитал, собственные средства, но нужен ипотечный кредит на недостающую сумму. Вот здесь мы и задумываемся о доступности кредита, и это выражается не только в его стоимости, но и в организационных проце-

дурах. Например, сейчас для получения кредита в рамках программы «Семейная ипотека» нужна обязательная регистрация заемщика, а часто люди уже выписываются из имеющегося жилья, потому что продают квартиру. У нас в основном идут альтернативные сделки через продажу и покупку. И наш рынок не готов к приобретению жилья с зарегистрированными лицами.

Видим мы и проблему ужесточения условий жилищного кредитования. Раньше банк при анализе платежеспособности заемщика запрашивал справку по форме банка. Сейчас он запрашивает подтверждение доходов с сайта Госуслуг. А в этом случае людям нередко отказывают по иным причинам. Например, имеющаяся задолженность по коммунальным платежам в квартире, где они имеют незначительную долю. Кроме того, есть изменения в процедуре скоринга. С первого апреля 2026 года банки не смогут учитывать дебетовый и межбанковский доход в скоринге.

Среди продавцов на вторичном рынке я бы выделила категорию людей, выставяющих жилье на продажу. Как правило, они продают объекты стоимостью 4,5 млн рублей площадью от 47 до 52 квадратных метров. Это уникальные высоколиквидные объекты, которые уходят в первый же показ, и здесь даже не надо создавать никакого рекламного стратегического хода. Объект уходит достаточно быстро — кто предложит выше цену.

Вторая категория продавцов — это люди, покупающие новое жилье через продажу своей квартиры. Собственники редко обращаются к риелторам, надеясь все решить сами с помощью платформ. Но с другой стороны, их покупатель, как правило, привлекает профессионала, который начинает требовать соответствующие документы. И продавец понимает, что сам с этим не справится, на это уходит время, что затягивает сроки реализации квартиры. Все это говорит о том, что у рынка нет системности в реализации и приобретении объектов недвижимости.

И это тоже сдерживает развитие как ипотеки, так и жилищного строительства. Поэтому эти вопросы нужно поднимать и банковскому сообществу, и застройщикам. И если мы видим эти преграды — убеждать законодателя в необходимости изменения правил. ■

Девелопер PRINZIP приступает к возведению жилого комплекса на территории бывшей промышленной зоны в Базовом переулке Екатеринбурга. Профинансирует проект Сбер, решение о выделении линии уже принято.

Такие проекты достаточно сложные, они требуют как более внушительных финансовых вложений в сравнении с точечной застройкой, так и сильных компетенций. Чем они привлекательны для девелоперов?

«У нас есть несколько таких объектов — и на Эльмаше, и на Уралмаше. Сейчас один из таких участков — территория Втузгородка — застраивается: там появится ЖК «НИИ» на месте бывшего здания Научно-исследовательского института металлургии и теплотехники. Стимулом для реализации таких проектов является хорошая локация и наличие готовой инфраструктуры. Это принципиально отличает такие проекты от застройки ранее неосвоенных территорий. Здесь не нужны дополнительные вложения в инженерную и транспортную инфраструктуру», — обосновывает интерес директор Института комплексного проектирования «Атом» **Илья Иконников**.

Но, по его словам, для создания привлекательности такой локации нужны особые архитектурные решения: «И мы, как проектировщики, их обеспечиваем, стараемся подчерки-

вать оригинальность локации, использовать устойчивые материалы, которые гармонично впишутся в окружение».

Впрочем, от качества применяемых стройматериалов зависит и весь рынок. Но сама строительная индустрия тоже находится под влиянием общеэкономических факторов.

Так, по словам директора по продажам Торговый дом «Эковер» **Евгения Боброва**, к примеру, в целом сегмент теплоизоляции в прошлом году показал снижение на 5% к 2024 году: «Но наша компания завершила 2025 год с плюсом».

Компания «Эковер» в составе холдинга «Ураласбест» производит линейку теплоизоляционных материалов, в которую входит общестроительная, фасадная, кровельная, индустриальная изоляция.

«Аналитики отрасли на 2026 год прогнозируют снижение рынка в диапазоне от 3 до 7% к 2025 году. Но в нашем случае многое зависит от ситуации на рынке жилищного строительства, поскольку для компании «Эковер» это ключевой сегмент, на который приходится 60% сбыта. Наши материалы используются как в индивидуальном, так и в многоквартирном строительстве. И если начнется восстановление спроса, мы также улучшим свои показатели», — отмечает Евгений Бобров.

Кроме того, по его словам, есть потенциал

роста за счет сегмента нежилой недвижимости: «Конечно, есть риск сокращения финансирования инфраструктурных проектов из-за дефицита бюджета, и это может вылиться в несколько сценариев. Мы их учитываем в своей стратегии. Но в целом ждем, что ситуация в этом сегменте позитивно отразится на рынке потребления строительных материалов».

Независимый эксперт **Михаил Оганян** видит негативный эффект роста налогов на все сегменты, связанные со строительством: «Мы все с начала этого года почувствовали увеличение налоговой нагрузки и коммунальных тарифов, это выливается в рост издержек в структуре затрат для застройщиков».

ПРОГНОЗ СДЕРЖАННЫЙ

С учетом совокупности всех этих факторов именно в этом году стоит ждать охлаждения.

«Изначально мы на прошлый год закладывали снижение продаж процентов на 5–10 и думали, что восстановление начнется в 2026 году. Но искусственно созданный ажиотаж вокруг ипотеки привел, наоборот, к росту продаж в прошлом году, и это сдвинуло вперед настроения части покупателей. Сегодня мы скорректировали видение на 2026 год. Мы считаем, что объем продаж будет примерно на уровне 2025 года. Ждем слабое начало первой



ИПОТЕКА ДВИЖЕТСЯ К СБАЛАНСИРОВАННОЙ МОДЕЛИ

Доля льготной ипотеки будет снижаться за счет роста выдач рыночного кредита на жилье, это произойдет из-за изменений в госпрограмме «Семейная ипотека», убежден начальник управления ипотечного кредитования и развития сервисов Домклик Свердловского отделения Сбербанка **Евгений Володько**

— Начало 2026 года для рынка жилищного кредитования оказалось нетипичным. Анонсирование изменений в программе «Семейная ипотека» подтолкнуло людей быстрее принимать решения о покупке квартир по доступной ставке, и это подогрело спрос на жилье.

В результате в январе увеличился объем выдач жилищных кредитов по всей стране и в Свердловской области в том числе. Заемщики анализировали ситуацию и стремились оперативнее получить льготный кредит, поскольку разница между условиями рыночной ипотеки и госпрограммы существенная. По состоянию на март 2026 года средневзвешенная ставка по льготной ипотеке составила 5,9%, по рыночной — 20,2%.

С начала 2026 года Сбер в Свердловской области выдал 5,8 тыс. жилищных кредитов, и это в 1,7 раза больше, чем за аналогичный период

прошлого года. В объемах эта цифра также больше в 1,7 раза: в 2026 году мы уже выдали жилищных кредитов на 21 млрд 300 млн рублей.

Основной объем жилья сейчас с помощью кредита приобретается в новых жилых комплексах: в Свердловской области за два первых месяца этого года количество выданных кредитов на покупку жилья в новостройках в нашем банке было в 1,4 раза выше, чем годом ранее.

Пока в регионе двигателем рынка жилья остается программа «Семейная ипотека», доля выдач кредитов по этой программе за два месяца этого года в регионе выросла с 6 до 13 млрд рублей к аналогичному периоду 2025 года.

Но и на вторичном рынке активность заметно возросла. В январе-феврале 2026 года по сравнению с таким же периодом 2025 года выдачи в количестве выросли в 2,2 раза, в объемах — в 3,4 раза.

Большое значение для рынка имеет изменение характеристик продуктовой линейки. Основным трендом — рост медианного размера первоначального взноса: в Свердловской области за год этот показатель в общей структуре выдач увеличился с 2 млн рублей до 4,4 млн рублей. Другая важная характеристика — ежемесячный платеж, он за год вырос не критично — с 32,3 тыс. рублей до 35,7 тыс. рублей.

Наш прогноз предполагает замедление динамики выдач по льготной программе: доля таких кредитов во втором полугодии 2026 года снизится, по нашим оценкам, с 79% до 60–62% в структуре выдач, что свидетельствует о возвращении к более сбалансированной модели. В этой связи мы рассчитываем на снижение стоимости рыночного кредита вслед за ключевой ставкой. По нашим оценкам, спрос на жилье по рыночным программам оживится при уровне ключевой ставки в 12%. С 26 февраля Сбер уже снизил ставки по рыночной ипотеке на 0,7 процентного пункта в среднем и на 0,5 п.п. при первоначальном взносе от 20,1–30%.

В этом году мы рассчитываем на рост выдач ипотеки по базовой ставке. Для этого мы находимся в постоянном контакте с застройщиками и разрабатываем специальные предложения. ■

половины года, но мы рассчитываем, что со второго полугодия все-таки появятся дополнительные стимулы на фоне более низкой ставки по рыночному кредиту. Возможно, будет накоплена новая аудитория, с которой можно будет работать, вовлекая ее в рынок», — формулирует свое видение Михаил Хорьков.

По словам эксперта, это не слишком оптимистичный прогноз для девелоперов: «Объем предложения не снижается, и застройщик хотел бы видеть более внушительные драйверы продаж, но их пока нет».

ВЫЗОВЫ И ПЕРЕКОСЫ

Таким образом, текущая ситуация при всей относительной стабильности закладывает основу для двух диспропорций.

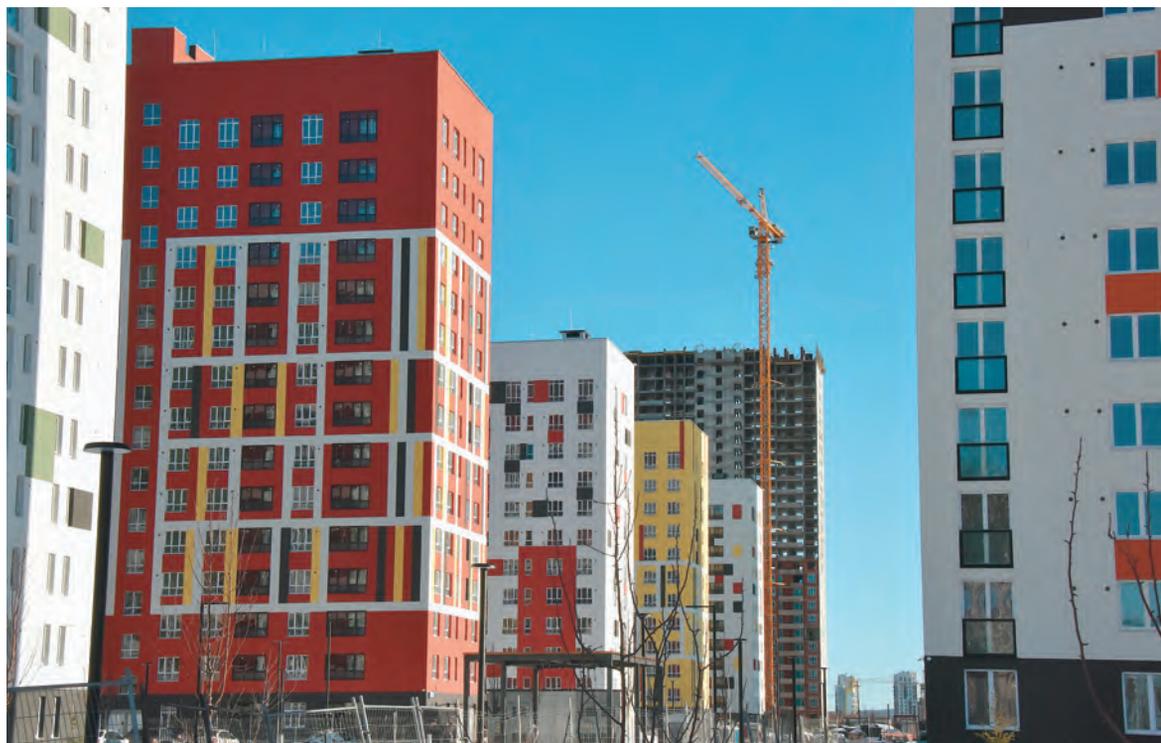
Во-первых, супероптимизм девелоперов приводит к избытку экспозиции.

«Мы видим, с какими энтузиазмом на новые площадки заходят многие застройщики, причем по две-три очереди сразу выставляют. Начиная строить и оказываются в заложниках уже открытого проектного финансирования. Первые ДДУ заключили — и, естественно, придется достраивать этот объект. А не очень понятно, будет ли во всех локациях спрос», — делится опасениями Михаил Оганян.

В этой ситуации приходится искать временные решения для соответствия банковским ковенантам. Для управления этими процессами девелоперы идут на удлинение сроков строительства, продаж, которые закладываются в ДДУ, сдачи и пересдачи объектов.

Между тем преимуществом проектного

финансирования является ускорение строительства и своевременная сдача объектов. В ситуации хорошего спроса так и было. На сейчас получается, что в условиях слабого рынка и большого объема предложения это свойство модели перестает работать. И это второй вызов для отрасли. ■



МИНУС КИРПИЧ

Охлаждение спроса в стройке отразилось и на производителях стройматериалов. Реагируя на неблагоприятную рыночную конъюнктуру, предприятия снизили объемы выпуска продукции

ТЕКСТ НАТАЛЬЯ КУЗНЕЦОВА ФОТО БОРИС ЯРКОВ

В

2025 году рост цен на строительные материалы замедлился в два раза относительно 2024-го. Такая тенденция наблюдалась как в целом по России, так и в регионах Большого Урала. После ажиотажного спроса рынок стабилизировался, а производители стройматериалов продолжили замещать импортную продукцию.

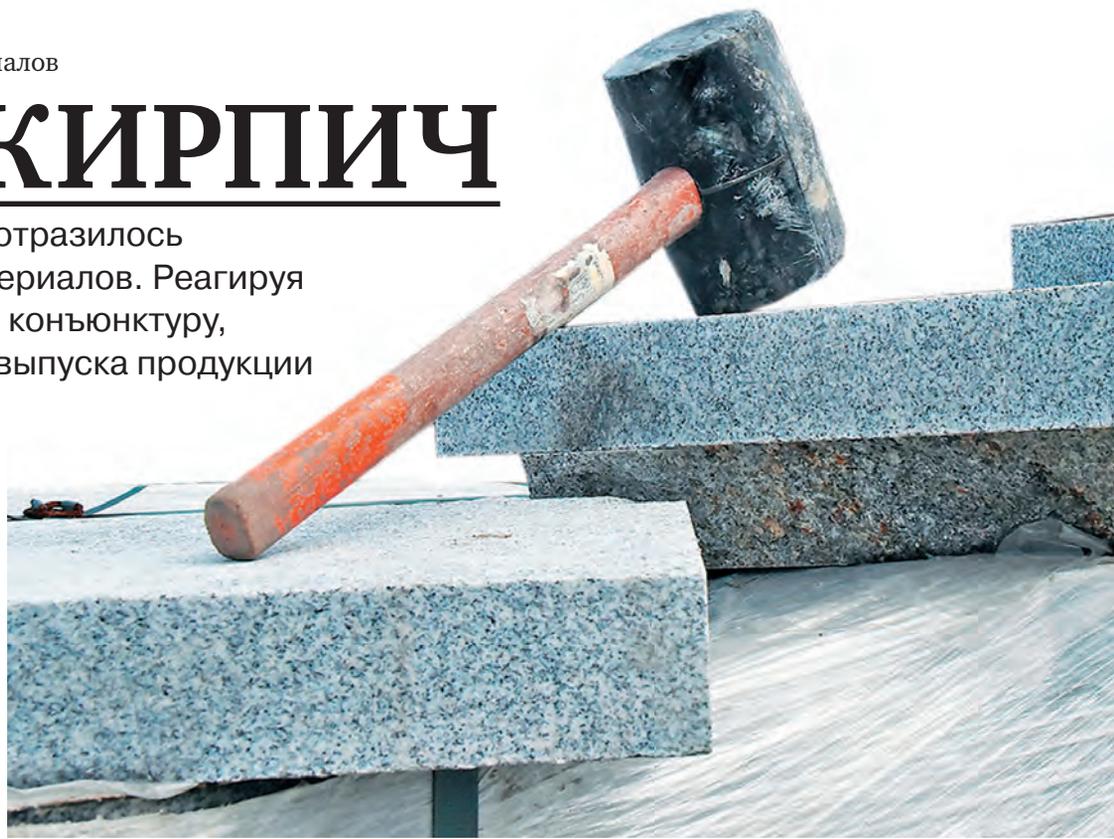
По данным Росстата, строительные материалы за прошлый год подорожали на 2,6%, тогда как в 2024 году к 2023-му рост составил 7,9%. Аналогичная ситуация наблюдалась и на Большом Урале. Как сообщается в обзорах Центробанка об уровне инфляции, в Свердловской области за год рост цен замедлился с 7,27% до 2,32%, в Башкирии — с 10,14% до 2,69%, в Пермском крае — с 5,84% до 3,46%, в Удмуртии — с 8,9% до 2,7%.

Основательница сети шоурумов «Предметы» **Мадина Гумерова** связывает замедление роста цен на рынке стройматериалов с падением ажиотажного спроса, характерного для предыдущих периодов. Это привело, в частности, к сокращению объемов производства ключевой продукции, применяемой как при ремонте, так и при возведении объектов, к примеру, лакокрасочных материалов (ЛКМ), минераловатной тепло- и звукоизоляции, строительных смесей, кирпичей и цемента.

СТРОИТЕЛЬНЫЙ ПАССИВ

Как сообщил журналу «Эксперт-Урал» директор Ассоциации «Союзкраска» **Сергей Федотов**, выпуск краски за прошлый год снизился на 7%. Это касается ЛКМ как строительного назначения, так и промышленного, причем в российских регионах наблюдается примерно одинаковая ситуация.

Исключением стал Урал, где, по данным Росстата, производство лакокрасочных покрытий выросло в 2025 году на 12,3%, до 74 тысяч тонн. Но в целом — всё в рамках общероссийской тенденции: выпуск минераловатной тепло- и звукоизоляции в Уральском федеральном округе снизился на 5,3%, до семи тысяч кубометров, цемента — на 8,3%, до 5,2 тысячи тонн, строительных смесей — на 8%, до 1,37 тысячи тонн,



строительного керамического кирпича — на 8%, до 433,4 миллиона штук.

Сокращение выпуска ряда стройматериалов старший преподаватель кафедры финансового и инвестиционного менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ **Александр Кудряшов** связал с индустриальной специализацией регионов Большого Урала, что, в свою очередь, влияет на специфику потребления стройматериалов:

«В 2025 году в регионах Урала, а также в Пермском крае, Башкирии, Оренбуржье и Удмуртии спрос на стройматериалы поддерживали прежде всего промышленные, инфраструктурные и дорожные проекты. Это сохраняло потребление цемента, бетона, щебня, металла и железобетона».

Замедление роста цен на продукцию эксперт связал с высокой базой 2024 года и ослаблением ценового давления со стороны жилищного строительства. После резких колебаний рынок перешел к более умеренному удорожанию.

Соучредитель питерской строительной компании Kronung **Игнатий Найда** отметил, что потребление стройматериалов всегда следовало за динамикой строительства. Так, в 2023–2024 годах на рынке наблюдалась активность, которая поддерживала спрос на базовую продукцию — инженерные решения, металл, сухие смеси. Собеседник выделил несколько факторов, повлиявших на замедление цен:

«После резких скачков предыдущих лет рынок постепенно адаптировался. Производители нарастили мощности, логистические цепочки

стали стабильнее, часть ажиотажного спроса ушла. Плюс сказалась общая осторожность девелоперов: проекты стали запускаться более взвешенно, без избыточных объемов закупок».

На рынок стройматериалов повлияло и сворачивание программы льготной ипотеки. Негативный эффект производители ощутили в феврале 2026 года вместе с падением спроса на их продукцию, сообщила «Эксперту-Урал» директор завода «Атом» (Богданович) **Наталья Есемчик**:

«На момент отмены льготной ипотеки у застройщиков был огромный задел проектов с уже полученными разрешениями и котлованами, вырытыми еще в первой половине года. Весь цикл строительства монолита и черновой отделки требует стабильных поставок материалов. Именно поэтому заводы ЖБИ и газоблоков и производители сухих смесей продолжали закупать известь весь конец 2025 года — они доделывали объекты, заложенные в период ипотечного бума. Сегодня мы вынуждены констатировать факт: спрос на известь со стороны производителей блоков и смесей упал. Наши прямые клиенты сокращают закупки, потому что их собственные склады забиты неотгруженной продукцией».

По словам Есемчик, в январе 2026 года новые проекты, на которые должны были начаться продажи, оказались заморожены или поставлены на паузу. Сейчас застройщики ждут, когда рынок адаптируется к новым реалиям и ключевой ставке, а пока производители извести вынуждены работать на склад.

БОЛЬШЕ ЗАВОДОВ

Одним из факторов стабилизации рынка стало открытие в 2025 году новых производств стройматериалов. Так, в марте компания «Модерн Гласс» запустила в Челябинске первый в России завод сверхбольших гнутых стеклопакетов длиной 12 метров.

В конце мая предприятие «Центрально-Уральское» открыло в Первоуральске цех по обогащению кварца, применяемого при изготовлении интерьерных элементов, краски и другой продукции. Тогда же «Риф-Микромрамор» запустил в челябинском поселке Субутак третий завод по выпуску наполнителей из молотого мрамора. Ижевская компания «Новый дом» в июне расширила импортозамещающее производство колеровочных паст. Благодаря модернизации мощность площадки выросла на 16%, до 3,7 тысячи тонн.

В сентябре предприятие «Стройсервис» открыло в Чусовом цех по производству сэндвич-панелей с годовой мощностью в 45 тысяч квадратных метров. Проект стал первым в Прикамье масштабным производством этого вида продукции. Спустя месяц «Хайпекс» запустил в Перми опытное производство труб из сшитого полиэтилена. Проектная мощность площадки

составляет до 15 млн погонных метров труб и до 37,5 млн штук фитингов в год.

В январе 2026 года «Полипласт-УралСиб» ввел в Первоуральске в эксплуатацию установку для производства твердых эпоксидных смол. Перед запуском основного производства специалисты начали отработку технологии синтеза олигомеров. Мощность завода рассчитана на объем в 55 тысяч тонн в год.

Несмотря на открытие новых производств, все еще сохраняется зависимость от импорта. Сергей Федотов отметил, что до 70% стоимости ЛКМ составляет сырье, в последние годы удалось наладить и расширить выпуск дисперсий, загустителей, диспергаторов, но на рынке все еще ощущается нехватка ряда видов продукции.

«Многие виды сырья до сих пор импортируются, например, хлоридные марки диоксида титана, полиэфир, полиуретаны, ряд функциональных добавок», — поделился собеседник.

Александр Кудряшов и Игнатий Найда добавили, что российские предприятия закрыли потребности рынка в части массовых материалов: металл, кирпич, цемент, стекло, строительные смеси, но сохраняется зависимость от заграницы в более технологичных сегментах — системы вентиляции и кондиционирова-

ния, лифты, дорогие отделочные материалы.

Что касается прогноза на 2026 год, то мнения экспертов разошлись. Сергей Федотов с учетом ситуации начала 2025 года полагает, что ожидается снижение объемов выпуска продукции. Александр Кудряшов смотрит на ситуацию более оптимистично:

«Мой прогноз скорее умеренный, так как материалы для промышленных и инфраструктурных строек сохранят более стабильный спрос, чем их потребность в массовом жилищном строительстве. Для Урала и соседних регионов решающим фактором останется инвестиционная активность в промышленности, транспорте и коммунальной инфраструктуре».

Игнатий Найда считает, что рынок, скорее всего, сохранит текущую логику. Резких скачков цен не ожидается, а динамика производства стройматериалов будет во многом зависеть от стройки и доступности финансирования.

Наталья Есемчик надеется, что к лету рынок найдет новое равновесие: инерция строительной отрасли — гарант оживления спроса. Ведь людям все равно необходимо жилье. Поэтому предприятия стройиндустрии, сохранившие производство и имеющие запасы готовой продукции, сразу смогут начать поставки на рынок. ■



С КЛИЕНТОМ ОТ ЗАДУМКИ ДО ПЕРЕРЕЗАНИЯ КРАСНОЙ ЛЕНТЫ

Поставщики стройматериалов углубляют партнерство с застройщиками и подрядными организациями, эволюционируя от продавцов к полноценным комплектаторам

ТЕКСТ ПАВЕЛ КОБЕР ФОТО ПРЕСС-СЛУЖБА СТД «ПЕТРОВИЧ», БОРИС ЯРКОВ

Какие сегменты в строительстве развиваются наиболее активно, как цифровая трансформация отражается на индустрии стройматериалов, в чем особенности уральского строительного рынка, в интервью «Эксперту-Урал» рассказала директор B2B-департамента СТД «Петрович» Елена Азарова.

СТРОЙКА В ЦИФРЕ

— Как бы вы охарактеризовали сегодняшнее состояние строительной отрасли в стране?

— Объемы строительных работ продолжают расти, неплохую динамику строительная отрасль показала как в 2024 году, так и в 2025-м. Отрасль имеет очень серьезную долю в экономике страны — порядка 8,7% ВВП.

При этом мы наблюдаем значительное изменение долей различных строительных сегментов. Увеличилась доля инфраструктурного строительства (государство стало больше финансировать строительство дорог), а жилищное строительство находится на определенном спаде. Мы оперируем не показателями уже сданного жилья, а теми квадратными метрами, которые сейчас строятся. Что видим по итогам 2025 года? Приличное сокращение метров в работе в Северо-Западном федеральном округе, легкая стагнация в Уральском регионе, а Москва и столичные окрестности фактически показали нулевую динамику.

Отмечу также замедление темпов жилищного строительства. Если раньше девелоперские проекты реализовывались за два и даже за полтора года, то сейчас средний показатель — три года. Соответственно потребность в строительных материалах растягивается на более длинный период. Последние два года в жилищном сегменте мы ощущаем серьезное падение спроса на стройматериалы практически по всей номенклатуре.

Достаточно стабильный спрос на стройматериалы имеется в социальном строительстве, но это непростой сегмент. Проекты могут откладываться из-за затягивания с финансированием, появления дополнительных требований к возводимому объекту, усложнения по документообороту, экспертизе. Хотя деньги на социальное строительство государство выделяет, и этот сегмент нельзя назвать стагнирующим.

Пожалуй, самый активный сегмент — строительство складов, последние два-три года инвесторы активно вкладывали средства в новые объекты из-за изменения цепей поставок. Это неплохо поддерживало спрос на стройматериалы. Но мы видим, что сейчас рынок складской недвижимости уже насыщен.

Самый сложный для анализа сегмент — промышленное строительство, поскольку отсутствуют консолидирующие источники по аналитике. Тем не менее у предприятий сохраняется потребность и в реконструкциях, и в расширении производств.

— Как цифровая трансформация строительной отрасли влияет на развитие индустрии стройматериалов?

— Я бы разделила цифровизацию на два типа. Первый — цифровой двойник, когда у вас оцифрован практически весь процесс и вы можете проследить и оценить его эффективность по всем этапам — от задумки до реализации. Строительной отрасли до этого еще далеко.

Возьму свою тему. Какие строительные материалы были изначально заложены в проект? В каком количестве и качестве они были поставлены? Сколько действительно их было израсходовано? Если вы располагаете этими данными в электронном документообороте, то можете корректировать проект на определенных этапах. Такого процесса на данный момент нет.

Второй тип — цифровизация основных строительных процессов, это нужно сделать в самое ближайшее время. Дома возводят не заказчики и



Елена Азарова: «Мы выстраиваем свою работу таким образом, чтобы участвовать во всех этапах строительства»

не застройщики, а подрядные организации, уровень цифровизации которых, к сожалению, пока невысокий, даже с точки зрения планирования материалов. Вместе с тем федеральное законодательство подстегивает компании к переходу на электронный документооборот, который, увы, до сих пор не у всех компаний есть. При этом с 1 сентября текущего года станет обязательным оформление электронной транспортной накладной (ЭТрН), это коснется как грузоотправителей, так и грузополучателей. Без ЭТрН мы не сможем оформить ни одной доставки на строительный объект, а также принять грузы от производителей материалов, поэтому зани-

маться электронным документооборотом нужно было еще вчера.

ПРОЗРАЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

— *В чем особенности подхода «Петровича» во взаимодействии с подрядчиками и девелоперами?*

— Компании «Петрович» уже 30 лет, и все эти годы мы работаем в регионах присутствия с профессиональными партнерами в части поставки и комплектации строительных объектов. Поэтому наша первая особенность — большой накопленный опыт.

Второе — используемый нами партнерский подход. Мы ориентированы на долгие партнерские отношения, поэтому стремимся вникнуть в потребности клиента и проблематику стройки, подбирать необходимые инструменты.

Третье. «Петрович» — это компания полностью прозрачных процессов, честного подхода во взаимоотношениях со всеми партнерами, а также с государством.

Четвертое. Мы выстраиваем свою работу таким образом, чтобы участвовать во всех этапах строительства. Одновременно работаем и с проектной организацией, и с заказчиком строительства, и со всеми подрядными организациями, которые реализуют этот проект. Отслеживаем все процессы, включая поставки на объект и возможные рекламации. То есть мы с клиентом вместе от задумки до перерезания красной ленты, понимая весь процесс возведения того или иного объекта.

Плюс своей задачей считаем отслеживать законодательные изменения, связанные с внедрением цифровых инструментов, помогать клиентам безболезненно адаптироваться к этим изменениям.

— *Укреплять доверие с партнерами должен и контроль качества поставляемых материалов. Как у вас отлажен этот процесс?*

— Контроль начинается с отбора производителей, с которыми мы выстраиваем взаимоотношения. К нам просто так не попасть. Мы очень внимательно следим за уровнем сервиса, предоставляемого нашими поставщиками, и за их репутацией. Осуществляем выезды на производство и контроль качества. У нас работает свой отдел контроля качества, он проверяет продукты.

Мы находимся в постоянной взаимосвязи с клиентом, при малейшей рекламации или при возникновении каких-то вопросов с его стороны мы оперативно выезжаем на строительный объект, берем образцы, проводим лабораторные исследования. А дальше — коммуницируем с производителем стройматериалов, чтобы исправить ситуацию в максимально короткие сроки.

Мы скорее комплектаторы, чем продавцы, и выступаем за то, чтобы на объекты поставлялись только качественные стройматериалы, поэтому взаимодействуем в том числе и с такими организациями как «Честный знак».

— *В вашем отборе — российские производители?*

— В большинстве — да. Этих производителей мы хорошо знаем, поскольку работаем с ними не первый год. Вообще строительная индустрия достаточно неплохо локализована внутри страны по всем базовым материалам (сухим строительным смесям, теплоизоляции, стеновым материалам и т.д.)

Но есть и зарубежные поставки, в частности, электроинструмента, определенных видов крепежа из Китая. При этом импортируем продукцию под собственной торговой маркой.

Начинаем работать с уральскими производителями — как в рознице, так и в канале профессионального строительства.

ТРЕТЬЯ ТОЧКА

— *В прошлом году «Петрович» пришел в Екатеринбург, открыв строительный торговый центр. Ваш формат работы здесь такой же, как в других регионах, или возникли нюансы?*

— Мы развиваемся очень осторожно, на собственные средства. У нас нет стратегии агрес-

сивной экспансии, нет задачи поставить свой флаг во всех регионах. За 30 лет Екатеринбург — всего лишь третий большой город, где мы появились, после Москвы и Санкт-Петербурга.

В Екатеринбург и на Урал мы хотели выйти уже очень давно, и не потому, что с кем-то здесь предварительно договорились. Просто понимаем, что это очень большой региональный рынок, насыщенный разными сегментами. Надеемся занять здесь свое место.

Наш формат работы в Екатеринбурге абсолютно такой же, как в столицах. Но мы видим некоторые различия в клиентской аудитории, особенно в розничном канале. Например, в Москве и Санкт-Петербурге основной объем продаж осуществляется через нашу доставку. Заказы выполняем буквально за 2–4 часа, возим тяжелые, большегрузные товары, под это заточен наш процесс. При этом в Екатеринбурге много продаж осуществляется из торгового зала, уральские покупатели пока не успели оценить наш сервис быстрой доставки больших грузов с заказом через онлайн-канал.

В Санкт-Петербурге мы даже повлияли на алгоритм работы прорабов. Шутим, что отучили их планировать. Зачем планировать использование стройматериалов, если можно скинуть заявку в «Петрович» и мы доставим все необходимое на объект уже через 2–4 часа? Клиенты могут на нас рассчитывать в любой момент. Этот принцип мы будем продвигать и в Екатеринбурге. ■



УТЕПЛЯЕМ ДОМА ПО-УРАЛЬСКИ

Несмотря на снижение объемов жилищного строительства, поставщики теплоизоляции из минеральной ваты считают 2025 год весьма успешным для рынка

ТЕКСТ НАТАЛЬЯ КУЗНЕЦОВА ФОТО «ЭКОВЕР»



показателей у нас есть хорошо диверсифицированный ассортимент, выгодное географическое положение и лучшие торговые партнеры. «Эковер» поставляет продукцию для малоэтажных зданий, гражданских и промышленных объектов, логистических комплексов, инфраструктурных проектов, участвуем в программах капремонта.

— В России больше 20 производителей минераловатной теплоизоляции. Крупнейшие — «Роквуль», «Технониколь», «Изювер». Как выдерживаете конкуренцию?

— В прошлом году мы отметили 15-летний юбилей. История нашей компании началась в 2010 году, когда эти компании уже были на рынке. Перед нами стоял выбор позиционирования. Поскольку в стране только завершился очередной экономический кризис, ценовых «лидеров» было достаточно, для нас же с колоссальными инвестициями в завод и оборудование по последнему слову техники такая позиция была неприемлема. Мы решили, что нашим преимуществом будет качество, его стабильность в каждой партии, передовые характеристики и первоклассный клиентский сервис.

С тех пор ничего не изменилось. Независимо от экономических условий и конъюнктуры рынка «Эковер» не меняет рецептуры, не экономит на сырье, при этом обеспечивает сервис.

— В последние годы на рынке происходят неожиданные и быстрые изменения, вызванные внутренними и внешнеполитическими факторами. Как действовать строителям в условиях турбулентности?

— Во многом мы зависим от макроэкономических факторов, на которые не можем повлиять. Вместо рекомендаций я хотел бы пожелать всем участникам строительной индустрии создавать продукты, за которые не стыдно, уверенного спроса на создаваемые продукты, надежных партнеров и адекватных прозрачных комфортных условий по привлечению финансирования. Кстати, очень приятно наблюдать за тем, как из года в год растет уровень архитектурных, инфраструктурных, инженерных решений строительных объектов. Это серьезные инвестиции, формирующие уровень предложения для покупателя, а далее — ощущение и уровень жизни россиян.

— Поделитесь прогнозом по ситуации на предстоящий строительный сезон.

— Мы заряженные оптимисты, поэтому в наших планах повторить результаты 2025 года. Однако для этого требуется, чтобы в макроэкономике что-то произошло. В случае развития событий в рамках текущего тренда нас может ожидать снижение рынка до 10%, для отрасли минераловатного утеплителя это много. ■

Вод жилых домов в Свердловской области в 2025 году, по данным Росстата, сократился на 5,9%. Реагируя на негативную ситуацию, уральские производители минеральной теплоизоляции снизили выпуск продукции на 5,3%. О ситуации в строительстве и на рынке теплоизоляции мы поговорили с руководителем компании «Эковер» Денисом Богацким.

— По данным Росстата, к концу 2025 года уральские производители изделий из минеральной (каменной) ваты снизили цены на 15% относительно декабря 2024-го. Расскажите, каким образом вам удастся сдерживать цены на продукцию?

— Рынок теплоизоляции конкурентен и реагирует на изменения. Когда строительная отрасль замедляется, обостряется ценовая конфронтация. Оценку снижения цен на 15% назвал бы сдержанной, но сегодня мы имеем рынок покупателя — лучший момент для приобретения теплоизоляции. Советую воспользоваться этой ситуацией. Что касается компенсации выручки, это наша рентабельность: при росте себестоимости цены снижаются, прибыль падает. Сейчас приоритет — сохра-

нить команду, объемы производства и продаж. Верим, что рынок стабилизируется и стоимость товара станет приемлемой для производителей.

— Свердловская область занимает четвертое место в России по объемам строящегося жилья (5,7 млн кв. м). Нарастили ли вы поставки на стройку?

— По моей информации, в области в 2025 году построено 3,15 млн квадратных метров жилья и 1,6 млн нежилого фонда. Более пяти миллионов «квадратов» жилья — в стадии строительства. 2025 год был успешным для строительства и рынка теплоизоляции. Наша компания добилась хороших результатов. Свердловская область для нас — домашний регион. Ключевые критерии: ассортимент, сроки поставки, клиентский сервис. Для обеспечения высокого уровня этих

ФИТНЕС-БАР БЕЗ ПЕРСОНАЛА

Двое друзей из Екатеринбурга, начав собирать вендинговые аппараты в арендованном гараже, создали уникальное предприятие, известное в Европе и США

ТЕКСТ НАТАЛЬЯ КУЗНЕЦОВА ФОТО НАТАЛЬЯ КУЗНЕЦОВА



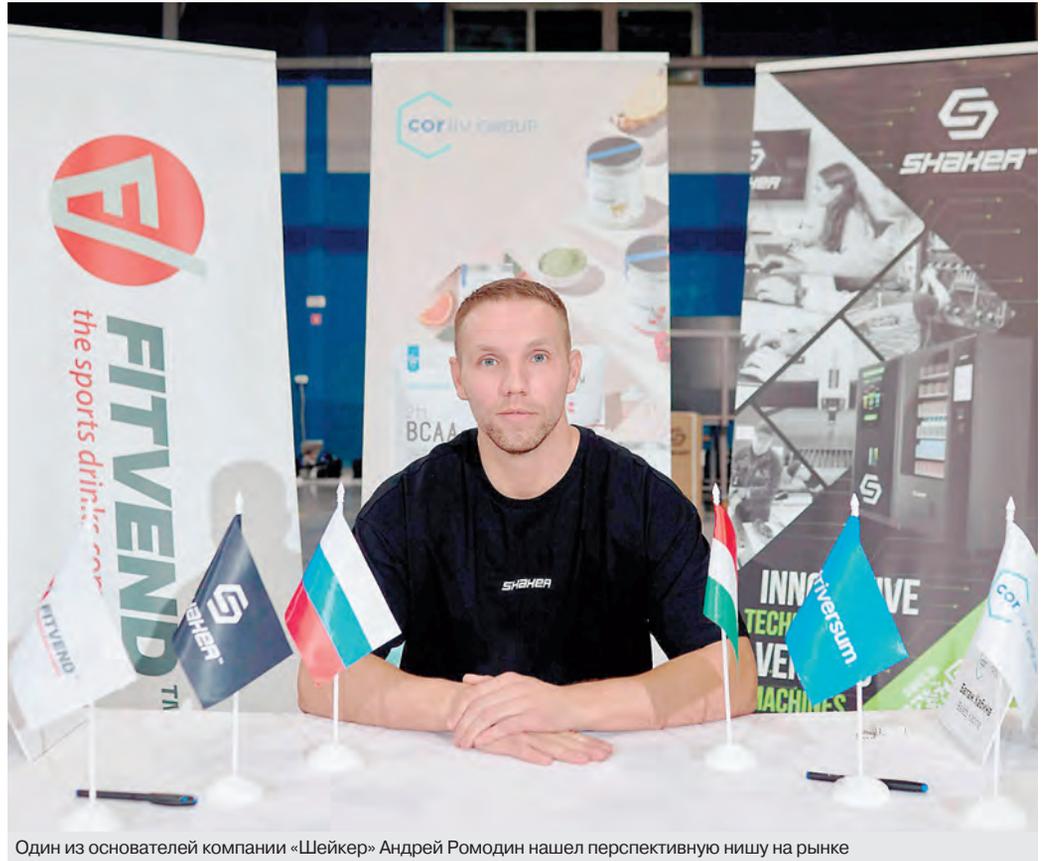
«Шейкер» весной этого года готовится вывести на рынок кофейный аппарат с опцией приготовления и продажи холодных напитков. Таким образом компания расширит линейку вендинговых аппаратов, разработку которых основатели начали 12 лет назад.

История «Шейкера» началась с идеи. На дворе стоял 2013 год, **Андрей Ромодин**, уроженец города Березники, работал в компании по продаже труб и фитингов, а его друг, **Илья Клюкин**, инженер-механик по образованию, трудился в страховании. О собственном деле Ромодин стал мечтать еще во время учебы на третьем курсе Уральского государственного технического университета. Выучившись в университете, будущий предприниматель ушел в продажи. Друзья работали рядом и собирались вместе, обсуждали, какой бизнес можно создать.

Андрей Ромодин занимался в тренажерном зале и пил протеиновые коктейли из шейкера, нередко забывая его в машине. Подумал: а ведь это проблема! Пришла мысль о торговом аппарате, который можно было бы установить в зале и больше не брать с собой шейкеры. Он поделился идеей с другом, а тот поддержал. Погуслив, друзья наткнулись на сайт производителя таких аппаратов из Испании. В Екатеринбурге они нашли компанию, которая занимается импортом оборудования из Европы, взяли кредит на сумму 250 тысяч рублей, заказали аппарат и стали ждать. Европейцы не отвечали полгода — к тому моменту партнеры попрощались со своими деньгами. Неожиданно пришло сообщение: груз готов. Как оказалось, испанцы долго возились с купюроприемником, перенастраивая его под рубли. Только убедившись, что все работает, те отправили груз. А это был уже 2014 год, курс евро вырос в два раза, поэтому денег на покупку и доставку аппарата хватило впритык.

В подземном паркинге в екатеринбургском районе Академический друзья протестировали аппарат, наполнив его протеиновым коктейлем собственного приготовления — напиток замешивали в большой кастрюле. Тогда же и придумали название, остановившись на слове «шейкер» или Shaker, добавив «технолджи».

— Это название должно было объяснять на всех языках, чем мы занимаемся. Нет же аналога слова «шейкер» в русском языке, — поясняет Андрей Ромодин.



Один из основателей компании «Шейкер» Андрей Ромодин нашел перспективную нишу на рынке

Из паркинга аппарат перевезли в манеж УрФУ, и в первый день он только купюрами принес 4,8 тысячи рублей.

Но затем продажи стали падать. Как оказалось, дело в напитке: далеко не всем нравился протеин, сделанный по вкусу напарников. Замену продукту нашли в Челябинске в компании по продаже спортивного питания, и протеиновый напиток «зашел».

Испытав аппарат, друзья поняли, что нужны доработки. К примеру, не хватало датчика стакана — клиент оплачивает напиток, забывает поставить емкость, и протеин выливается в ведро. Требовался и дисплей для выбора продукта. Однако новый вендинговый аппарат заказывать не стали — слишком дорого и долго. Под раздачу протеина решили переделать «кофейник». В те времена устаревшие аппараты по продаже растворимого кофе вышли из моды и продавались по бросовым ценам. Партнеры решили переделывать такие аппараты, купив для начала пять штук.

ДОРОГОЙ СТИВА ДЖОБСА

Для переделки кофейных аппаратов в протеиновые Ромодин и Клюкин арендовали гараж, но столкнулись с техническими проблемами.

— Мы не учли, что кофейный аппарат нагревает воду и не будет готовить напитки, если температура ниже 90 градусов. Илья смог «обмануть» контроллер. В итоге мы переделали аппараты, но у них было много сбоев в работе, — вспоминает Андрей. — Продажи росли, людям продукт нравился. Мы сами обслуживали аппараты. Я не раз устранял аварии: прочищал миксер, бегал с тряпкой и замывал лужи, когда протеин непрерывно вытекал из аппарата. Один из аппаратов стоял около лифта фитнес-клуба, его руководители нередко отключали этот прибор от розетки. Мои попытки с ними договориться ни к чему не привели — дальше секретаря меня не пускали.

Увидев перспективы, партнеры решили создать свой идеальный прибор. Андрей нарисовал три модели: базовую — «Шейкер С», «Шейкер М»

и аппарат с большим дисплеем. В разработку взяли «Шейкер М», оснащенный сенсорными кнопками, окном выдачи стаканов и дисплеем. Этот аппарат впоследствии удалось вывести на рынок. Нашли конструктора, и он сделал проект, с которым друзья и пошли на завод, выпускавший шкафы управления, с просьбой изготовить изделие. В ответ им предложили купить готовый корпус.

— Мы купили этот корпус, покрасили и в гараже стали собирать прототип. В этом гараже было прохладно, мало света, бегали мыши. После работы приходили туда, тратили почти все деньги на свой проект, еще и в выходные трудились. Мы установили дверь, экран, стекло и собрали всю «механику», но нужна была электроника, которая бы управляла аппаратом, — рассказывает Андрей. — Из гаража я перенес аппарат себе на кухню в съемной квартире. Это был уже 2015 год, у меня родился сын. На «Авито» мы нашли разработчика электроники. Так оказалось гораздо дешевле, чем обращаться в компанию. Программист попросил две тысячи рублей в день за свои услуги. Также мы по его просьбе покупали ему оборудование.

Специалист трудился над проектом четыре месяца, но конкретные результаты не показывал, и это вызвало подозрение. Андрей поймал его на обмане в новогодние праздники, когда тот попросил денег на покупку оборудования в магазине, который в тот день не работал.

— Приехав к нему домой, мы обнаружили полностью пустую квартиру. Он признался в тесной дружбе с зеленым змием. Тогда мы потеряли больше денег, чем зарабатывали — кредиты, накопления, подработки, и у меня опустились руки, но не у Ильи, — вспоминает предприниматель. — Друг нашел нового разработчика, это был Андрей, он и сейчас с нами работает, и тот за два месяца завершил начатое — аппарат стал готовить напитки. Во время работы здоровенный черный ящик стоял у него на кухне.

Прибор решили пустить в серию, но для этого требовались средства на покупку комплектующих в Италии — около 1,2 миллиона рублей из расчета на сборку 10 аппаратов. Корпуса заказали на заводе и привезли их в гараж. Стоимость каждого изделия оценили в 250 тысяч рублей. Инвестора, **Евгения Петрова**, нашел Клюкин, и тот, увидев прототип в деле, профинансировал проект. Заявки на аппараты поступали через сайт, который сделал Андрей. Изделия привлекли внимание любителей протеиновых коктейлей. Будущие фитнес-бары друзья собирали сами сначала в гараже, а потом на автомойке.

Первые два аппарата, а их собрали в 2018 году, отправили в Челябинск на одно из предприятий, где они работают до сих пор. Пять

“ В вендинговые аппараты встроили удаленный контроль со смартфона: можно менять вкусы напитка, цены, создавать промокод, отправлять его в виде QR-кода клиенту —

приборов партнеры поставили в Нижний Новгород, остальные — в Омск, Москву и Самару. Все заказы друзья полностью выполнили к 2018 году и тогда же зарегистрировали компанию, а Петров стал третьим партнером. Соучредители разделили сферы ответственности: Андрей возглавил компанию и стал отвечать за продажи и маркетинг, Илья — за технику, Евгений — за финансы. «Шейкер» зарегистрировали в декабре 2017 года.

ОКНО В МИР ИЗ КЕЛЬНА

В феврале 2018 года Андрей Ромодин уволился из своей прежней компании и с головой ушел в бизнес. Вскоре к нему присоединился Илья Клюкин. Из автомойки стартап переехал в технопарк «Университетский», где арендовали цех и офис. За год удалось продать 50 приборов.

Из аппаратов по продаже протеиновых коктейлей партнеры также создали тестовую сеть — на ней тестируют разработки.

— Тогда я видел отсутствие перспектив у этих аппаратов, хотя они приносили нам 90% продаж. У них были сенсорные кнопки, но не было сенсорных экранов. Я убедил коллег, что наши клиенты не смогут на этих аппаратах зарабатывать, и мы стали разрабатывать агрегат с сенсорным экраном, на котором можно было бы выбрать продукт, поменять цены, не переклеивая наклейки, — делится собеседник. — Мы перестали продавать «Шейкер М» и выпустили на рынок аппарат с сенсорным экраном. По себестоимости он был дороже на 30 тысяч рублей, но продавали мы его не за 250 тысяч, а за 350. Получая обратную связь, мы совершенствовали изделия.

Новинку партнеры предложили столичной компании, занимающейся автоматизацией фитнес-центров. В прибор встроили возможность оплаты продукта по браслету — в сто-

лице клиенты уже проходили на тренировки при помощи этих аксессуаров. Разработка москвичам понравилась, и они позвали уральцев на Международную выставку фитнеса, велнеса и здорового образа жизни в Кельне. В 2019 году «Шейкер» поехал в Германию покорять Европу на совместном стенде со столичным партнером.

Уральский фитнес-бар привлек немало людей, и выставочный образец купил клиент из Великобритании. На выставке заявки посыпались из Катар, Германии, Италии, Нидерландов... Три машины отправили в США, по 10 — в Италию и Бахрейн. С оплатой сертификации для начала экспорта помог Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства.

И ТУТ ВСЕ ВСТАЛО...

Новое испытание молодому бизнесу преподнес 2020 год. Из-за пандемии коронавируса власти объявили локдаун, поэтому закрылись все фитнес-центры, куда компания поставляла вендинговые аппараты. За четыре месяца не было ни одной продажи.

Бизнес спасли заказчики из Бахрейна. Автоматы решили собирать в Бахрейне по лицензионному соглашению.

— Мы придумали схему, при которой наш партнер собирал автоматы в Бахрейне, а не возил их из России. Никто в этой ситуации ничего не терял: клиенты получали товар по себестоимости, а мы зарабатывали. Мы составили подробную инструкцию по сборке и отправили комплектующие. По этой схеме в Бахрейне собрали 10 машин, — рассказывает Ромодин. — Сборщики в Бахрейне справились за месяц.

Проблемы с экспортом и закупкой запчастей в Европе начались в феврале 2022 года, поэтому нужно было что-то придумать для внутреннего рынка. Тогда партнеры переделали настольный протеиновый аппарат под продажу молочных



коктейлей, и он «выстрелил». «Кофейники» летом обычно простаивают, поэтому новый прибор мог приносить доход его владельцам круглый год. Только за месяц компания продала 120 аппаратов.

Европейские комплектующие заменили на китайские и нашли альтернативы на внутреннем рынке, к примеру, канистры для порошков и провода. Как отмечает собеседник, за рубежом они покупают моторы, микроэлектронику, 3G-модемы, сенсорные экраны — то, чего не производят в России.

Зарубежные партнеры нередко подводят. Поставщики из Китая присылают либо не то, что нужно, либо вовсе не отправляют груз даже после полной оплаты. Причины могут быть разные: поломка на производстве, китайский Новый год... Чтобы избежать простоев, ведь сроки выполнения заказов никто не отменял, приходится срочно искать деньги и альтернативными путями заказывать комплектующие в Европе, что обходится значительно дороже, но и здесь тоже возникают проблемы. Однажды перестали работать 3G-модемы, и аппараты остались без связи на две недели. Как выяснилось, комплектующие поставляются с определенными кодами, а производитель из-за санкций удаленно заблокировал эти устройства.

В 2023 году компания создала производство корпусов, купив в лизинг металлообрабатывающее оборудование и камеру для порошковой

покраски. Команду постепенно пополнили программисты, дизайнеры, конструкторы. Сейчас в компании трудятся 75 человек.

В сентябре 2025 года производство со 150 «квадратов» технопарка перенесли в два цеха на ближайшую промзону, увеличив площади в 10 раз. Тогда же «Шейкер» выпустил на рынок аппараты по продаже снеков. В этом году предприятие начало сотрудничество с Агентством по привлечению инвестиций Свердловской области, чтобы привлечь дополнительные средства в расширение производства. Также уральцы запускают в серию кофейные аппараты.

ЧЕРНЫЙ ЯЩИК С МОЗГОМ

Пик продаж компании пришелся на 2024 год — почти тысяча машин. Тогда 90% выручки принес аппарат по изготовлению молочных коктейлей. В 2025 году продажи снизились из-за повышения ключевой ставки: многие клиенты покупали изделия в кредит.

Рынок в последние годы заполнили конкуренты из Китая — не только с «кофейниками», но и с молочными и протеиновыми аппаратами. По словам предпринимателя, только кофейных аппаратов одной марки китайцы ввозят около 15 тысяч в год. Причем по большей части агрегаты требуют доработки. Существует и «серый» импорт: условно, официально привозят 10 аппаратов, а тайком еще 50. Умельцы из Поднебесной выигрывают конкуренцию у россиян из-за

низкой цены. В этой ситуации уральцы привлекают клиентов более совершенными технологиями и красивым интерфейсом.

— Мы построили удаленный контроль со смартфона: можно менять вкусы напитка, цены, создавать промокод, отправлять его в виде QR-кода клиенту, карты лояльности. Прибор может отправлять уведомления в Телеграм. Обычные замки заменили на электромагнитные, — поясняет Андрей Ромодин. — У меня был случай. Два часа добирался до «точки», чтобы загрузить стаканы, и, подходя к аппарату, понял, что забыл ключ. Мне было очень обидно! Сейчас у нас на всех аппаратах стоят считыватели QR-кодов и электромагнитные замки. Владельцы приборов сталкиваются с такой проблемой: операторы не сдают ключи и шантажируют ими. Теперь через телеметрию создаете доступ и выдаете онлайн-ключ сотруднику. При желании доступ можно аннулировать.

Для защиты российского производителя от конкуренции со стороны Китая нужна помощь государства, считает предприниматель. По словам Ромодина, вендинговые аппараты в России выпускают три компании. Рынок перспективный, особенно с учетом дефицита кадров.

— Если ввести пошлины на китайские аппараты, льготный лизинг для покупателей российских агрегатов, а госкомпаниям будет устанавливать отечественное оборудование, то эти меры помогут бизнесу, — добавляет собеседник. ■





АЛЬФА-САММИТ В ЕКАТЕРИНБУРГЕ СОБРАЛ БОЛЕЕ 500 УЧАСТНИКОВ

Тренды технологического развития и новые механизмы роста среднего и крупного бизнеса обсудили в столице Среднего Урала

ТЕКСТ ИРИНА ПЕРЕЧНЕВА ФОТО АЛЬФА-БАНК

В Екатеринбурге прошло масштабное мероприятие о будущем бизнеса и технологий Альфа-Саммит.

Альфа-Банк укрепляет коммуникации с собственниками и менеджерами компаний среднего и крупного масштаба. В прошлом году такое мероприятие прошло в Москве и Нижнем Новгороде. Теперь банк масштабирует проект на крупнейшие города России. В этом году первый такой диалог с бизнесом и властью регионов страны стартовал в Екатеринбурге.

«Екатеринбург — это город с огромным потенциалом, с предпринимательской традицией», — обосновал выбор столицы Среднего Урала для проведения форума директор среднего и крупного бизнеса Альфа-Банка **Владимир Воейков**.



По его мнению, экспертиза спикеров позволит еще больше укрепить этот потенциал: «К тому же наш формат предполагает активное общение, а как известно, многие интересные идеи появляются именно в ходе нетворкинга».

«В рамках Альфа-Саммита мы поможем власти и бизнесу установить эффективный диалог. С помощью такой коммуникации бизнес получит возможность обозначить новые пути развития, а также узнать о новых трендах и инновационных решениях для своих компаний», — рассказала управляющая Альфа-Банка по Свердловской области **Елена Разумовская**.

Ключевой проблематикой форума выбрано технологическое развитие. Эта тема сейчас находится в фокусе внимания каждого собственника и менеджера. В современном мире ключевым фактором конкурентоспособности является уровень эффективности, а эта задача решается через внедрение технологий.

«Мы сильны в области разработки и внедрения технологий. И во многом благодаря этому наш банк и другие представители банковского сектора выигрывают жесткую конкуренцию на банковском рынке с международными игроками с точки зрения удобства обслуживания. И мы готовы делиться этим опытом с рынком», — отметил председатель совета директоров Альфа-Банка **Олег Сысуев**.

По словам Олега Сысуева, коммуникация крупных игроков и властей в последние годы измени-



лась: «Раньше банк предлагал властям финансовые ресурсы или зарплатные проекты, сейчас регионы просят от нас экспертизу, и именно наш банк готов ее предоставить».

В Свердловской области этот опыт найдет применение, выразил уверенность заместитель губернатора Свердловской области **Дмитрий Ионин**: «У нас есть главное преимущество — очень крупный рынок, в нашем регионе большая концентрация промышленных компаний, заинтересованных в применении различного рода цифровых решений».

По мнению Дмитрия Ионина, спрос есть, и задача власти заключается в снятии ограничений для развития технологий: «Одним из таких барьеров может стать в будущем недо-



компания, а отбор кандидатов — это сложная и длительная процедура. Помочь в этом помогут сервисы на основе ИИ. На рынке уже есть ИИ-помощник, который может провести собеседование с кандидатом, сервис сам интервьюирует человека и делает это достаточно качественно. И это серьезно снимет нагрузку на персонал отдела HR», — рассказал Иван Пятков.

Однако это не снимает остроту проблемы подготовки и удержания персонала. И в этом вопросе HR-директор Альфа-Банка **Марат Исмагулов** рекомендует опираться на два подхода: «Первый — работа с системой образования. Нужно выходить на принципиально иной уровень взаимодей-



ствия с университетами и школами. Если раньше это воспринималось как некая благотворительность, то сегодня — необходимость, которая будет определять судьбы в течение ближайших 10 лет».

А одним из способов удержания персонала, по мнению Марата Исмагулова, является создание сообществ: «Мы в Альфа-Банке очень много уделяем внимания этому вопросу, у нас более 70 сообществ, и в них вовлечено порядка 40 тысяч сотрудников, люди объединяются сами, а мы им помогаем в поддержке коммуникаций, это укреп-

ляет команды и повышает лояльность к бренду компании».

Дискуссии форума шли на нескольких площадках, и на каждой был аншлаг. В целом участие в Альфа-Саммите приняли более 500 человек.

В красном зале шел разговор о развитии технологий, а в черном зале своим опытом поделились представители девелопмента — генеральный директор ГК «Кортрос» **Станислав Киселев** и президент группы компаний «Страна Девелопмент» **Александр Гайдуков**.

Большой интерес также вызвала площадка, где обсуждалась практика привлечения капитала с помощью цифровых финансовых активов (ЦФА).

Многие участники форума отметили практическую значимость мероприятия и взяли на вооружение идеи, прозвучавшие в выступлениях спикеров.

Менеджер компании «Медтехника» **Петр Коробков** убедился в необходимости внедрения технологий: «Пришло время идти вперед и искать новые цифровые решения».

Кроме того, по его мнению, были полезны рекомендации по работе с персоналом: «Люди приходят и уходят, а специалистов надо удерживать».

Директор регионов Урала компании «Почта России» **Наталья Алемасова** также увидела эффект такого формата: «Это хорошая возможность обменяться опытом, тем более что здесь собираются топ-менеджеры из разных отраслей. Я услышала много полезного и записала себе в ежедневник несколько идей от коллег. Например, мне понравились кейсы создания сервисов на основе искусственного интеллекта, которые снижают нагрузку на персонал, будем изучать и попробуем внедрять».

«Сейчас нет готовых рецептов, а скорость развития процессов в мире огромная, поэтому многие эффективные решения находятся исключительно в ходе диалога. И поэтому формат Альфа-Саммита оказался востребованным», — подытожила Елена Разумовская. ■

статок вычислительных мощностей, поэтому мы в области активно работаем над строительством центров обработки данных (ЦОД)».

Развиваться бизнесу сейчас непросто. Экономика России уже длительное время находится под влиянием жесткой денежно-кредитной политики. Но главный экономист и руководитель центра макроэкономического анализа Альфа-Банка **Наталия Орлова** полагает, что в целом 2025 год экономика прошла лучше ожиданий: «ВВП растет низкими темпами около 1%, но этот рост распределен неравномерно: есть сектора, которые снижаются, а есть те, что продолжают показывать положительную динамику».

Бизнесу в новом экономическом цикле предстоит искать инструменты развития.

«Мне кажется, что у стратегии технологической трансформации нет альтернативы, потому что в последние годы российская экономика сталкивается с жесткими демографическими ограничениями», — отмечает Орлова.

Из всего спектра технологий эксперты выделяют искусственный интеллект, эта технология признана «номер один» в мире. И одной из стран, активно применяющих ее на практике, стал Китай.

«На глобальном рынке ИИ приводит к множеству трансформаций: это изменение моделей принятия решений, формы продукта, повышение эффективности», — поделился опытом партнер EchoTik в Индонезии, экс-генеральный директор по продуктовым операциям Xiaomi **Чанхуа Чэнь**.

По словам эксперта, в Китае активное проникновение ИИ идет в тех отраслях, где используются большие данные: «Китай применяет сервисы на основе ИИ в широком наборе секторов, к примеру, в сфере электронной коммерции или в управлении городами».

Впрочем, среди российских компаний уже есть успешный опыт создания таких сервисов. Этой экспертизой, в частности, поделился заместитель генерального директора компании Билайн **Иван Пятков**.

«С дефицитом кадров сталкивается каждая



ТОЧКА УСКОРЕНИЯ — ЧЕЛЯБИНСК

Пяти компаниям малого и среднего бизнеса Челябинской области попробовали придать ускорение своими советами опытные консультанты

ТЕКСТ ПАВЕЛ КОБЕР ФОТО ЗАВОД «ТОМИР»



Продолжаем наш проект по прокачке бизнеса в регионах Урала и Западной Сибири. На этот раз команда журнала «Эксперт-Урал» прибыла в Челябинск, где провела совместно с Центром «Мой бизнес» Челябинской области и Челябинским областным отделением «ОПОРА России» практическую сессию для южноуральских предпринимателей «Пять экспертов». Партнерами проекта выступили аудиторская компания «Финансовые технологии — Аудит», бизнес-школа «Центр бизнес-образования» и компания «Микос».

Пять предпринимателей, работающие в самых разных сферах, любезно согласились не просто обсудить их малый и средний бизнес, но провести некую диагностику и прокачать экспертными советами. То есть применить к их бизнес-проектам эффективные стимуляторы роста — финансовые, организационные, цифровые и ряд других. Вот как это было.

КЕЙС 1: ЦИФРОВАЯ ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДКА

Дано. В 2025 году запущена международная сервисная платформа G2R Market, которая выступает оператором по организации, сопровождению и исполнению торговых и ВЭД-поручений, продвижению товаров российских производителей в Китае. Команда проекта, базирующаяся в Магнитогорске, составляет 10 человек.

На G2R Market работают так: компания регистрируется на цифровой платформе в России в качестве поставщика. Платформа загружает карточку товара, переводит на китайский язык и транслирует на цифровых платформах: 1688, Wechat, Baidu, китайский Тикток. При этом G2R Market помогает с организацией финансовых переводов и доставки товаров.

«В планах развития: создание 60 карточек топ-покупаемых в Китае российских товаров

(по этим карточкам будет запущена реклама и продвижение в КНР), подключение к платформе 300 производителей, получение первых заявок по карточкам со стороны китайских покупателей, подключение новых клиентских менеджеров в Китае и России», — рассказал генеральный директор и основатель платформы G2R Market **Рушан Гиниятов**.

Требуется: содействие со стороны региональных правительств, профильных министерств и институтов поддержки МСП в распространении информации о возможностях платформы G2R Market по экспорту в Китай и содействие в подключении как можно большего числа российских производителей.

Рекомендации экспертов. Не нужно возлагать слишком большие надежды на информационную поддержку со стороны органов власти по продвижению продукции и услуг частной компании, все-таки у тех несколько иные задачи. К тому же работа чиновников сильно ограни-

СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Налоговая реформа поставила предпринимателей перед необходимостью пересмотреть свою бизнес-модель, отмечает директор аудиторской компании «Финансовые технологии — Аудит» **Анна Тетерлева**



— Как адаптируется малый бизнес к налоговой реформе 2026 года? Рассмотрим ее первые результаты. По официальной статистике Федеральной налоговой службы, рост ставки налога на добавленную стоимость до 22% и снижение порога для освобождения от НДС на упрощенной системе налогообложения с 60 до 20 млн рублей затронули около 7% налогоплательщиков, применяющих УСН. Это примерно 300–350 тысяч компаний и индивидуальных предпринимателей.

При этом общая выручка в рознице в январе выросла на 4,2%, а микробизнес с выручкой до 120 млн рублей показал рост 13,6%.

ФНС объявила, что не будет штрафовать малый бизнес за первые ошибки в отчетности по новым правилам. Это плюс.

Но есть и обратная сторона, связанная с возни-

кающими у малого бизнеса проблемами. По расчетам ОПОРЫ РОССИИ, средняя рентабельность малого бизнеса составляет 9–10%. При годовом обороте 18 млн рублей и рентабельности 10% чистая прибыль выходит около 1,8 млн рублей. Добавьте сюда НДС (пусть даже по льготной ставке 5% или 7%), рост страховых взносов с 1 января 2026 года, затраты на бухгалтерское сопровождение и электронный документооборот — и чистый доход предпринимателя может упасть до нуля или даже уйти в минус.

Какие стратегии выживания могут использовать малые компании в сложившейся ситуации? Во-первых, переход на автоматизированную систему АвтоУСН. С начала этого года количество плательщиков АвтоУСН выросло в десять раз — до 360 тысяч. Но важно понимать, что это

подходит только для малых компаний, в которых работает до пяти сотрудников, имеется и ряд других ограничений.

Во-вторых, бизнес приступил к оптимизации внутренних процессов. Многие предприниматели сейчас вынуждены пересматривать свою бизнес-модель, отказываясь от некоторых непрофильных расходов.

Не менее важно подойти к выбору ставки НДС (5% или 7% без вычетов, либо 22% с вычетами) осознанно. Каждый бизнес уникальный, по каждому надо считать, что выгоднее. Это зависит от многих факторов, поэтому должно быть просчитано с участием бухгалтеров.

Наконец, предпринимателям рекомендуем провести полную инвентаризацию договоров с покупателями. Особенно это актуально для тех компаний, которые ранее работали без НДС, а теперь на него перешли. По договорам, переходящим с 2025 на 2026 год, возникает большой вопрос: за чей счет платить 5–7% НДС? Это обязательно нужно обсуждать со своими контрагентами и смотреть, что у вас в договорах, потому что это могут быть переходящие контракты и большие суммы. ■

чена антикоррупционным законодательством, исключая какое-либо покровительство.

Необходимо усилить собственную маркетинговую стратегию, акцентировать внимание потенциальных клиентов платформы на предоставлении комплекса услуг — не только выставление продукции российских товаропроизводителей на виртуальные витрины, но и проведение платежей, организация трансграничной доставки.

— Это здорово, когда в проекте есть четкая и понятная сегментация для клиентов. Например, для сельхозпроизводителей открывается целое окно возможностей по реализации на внешних рынках своей продукции, — выразила мнение директор аудиторской компании «Финансовые технологии — Аудит» **Анна Тетерлева**. — Рекомендую углублять сегментацию и специализацию, это поможет при небольших расходах на маркетинг и продвижение как минимум дотянуться до своих потенциальных клиентов. Для этого важно участвовать в отраслевых выставках, публиковаться в отраслевых изданиях, представляя там свой проект.

КЕЙС 2: КЛИНИКА СЕМЕЙНОЙ МЕДИЦИНЫ

Дано. Частная клиника «Тринити» работала в Челябинске как кулуарное медицинское учреждение с приходящими специалистами. Новая команда приобрела ее и провела в 2025 году ребрендинг. Теперь это центр семейной меди-

цины «Акценты здоровья». Среди лицензированных направлений деятельности: косметология, гинекология, УЗИ, педиатрия, лор, аллергология, неврология, ревматология, гастроэнтерология, онкология, кардиология, травматология, эндокринология и ряд других.

Площадь арендуемого в Челябинске помещения — 380 кв. метров. Клиника оснащена высокотехнологичным оборудованием: аудиометримпедансометр, ультразвуковая диагностическая система, лор-установка, эндоскопическая видеокамера, лазерная медицинская система и др. Врачебный персонал состоит из 24 сотрудников, административный — 13 человек.

— Наша целевая аудитория — женщина 35+. В планах клиники — комплексное сопровождение пациентов, в том числе проведение операций. Пока мы проводим операции на базе партнерской клиники, но понимаем, что без собственного стационара будет сложно реализовать наши амбиции. Поэтому рассчитываем приобрести здание для организации круглосуточного стационара. Здание уже нашли, но столкнулись со сложностями перевода жилого помещения в нежилое, — сообщила директор компании «Тринити» **Евгения Тадевосян**. — Также планируем развивать гинекологическую хирургию, увеличить штат врачей для работы в амбулатории и стационаре.

Требуется. Руководство клиники нуждается в консультациях по процессу реорганизации недвижимости, подготовке и обучению

административного персонала и маркетологов. В клинике изучают варианты использования искусственного интеллекта, в частности, для заполнения медицинской документации, оформления документов с пациентом с помощью простой электронной подписи, для ответов на звонки в клинику и т.д.

Рекомендации экспертов. Учитывая амбициозный запрос клиники на развитие, важно использовать методологические базовые подходы. Когда построил фундамент, можно двигаться дальше. Рекомендации: четче, понятнее сформулировать свое организационное торговое предложение, позиционирование клиники. Это пункт номер один на занятом рынке.

— Второе — выделить контрастность ваших продуктов и вывесить это на всех флагах, — расписывает алгоритм действий основатель и CEO Группы компаний ЦБО «Центр бизнес-образования» & СВО BUSINESS SCHOOL **Ольга Жигальцова**. — Третье — бенчмаркинг. Не теряйте время на изобретение велосипеда. Надо крутить головой на 360 градусов, смотреть и переопыляться. Это даст вам движение и минимизирует пустые ходы. Также важно попасть в локальные отраслевые тренды. Один из таких трендов — здоровый образ жизни. Если вас там нет, вы потеряете своих пациентов.

Анна Тетерлева обратила внимание на необходимость повысить экономическую эффективность:

“Предпринимателю нужно определиться: работать индивидуально и шлифовать свое мастерство или создавать полноценный бизнес, переключившись на подбор команды, администрирование и масштабирование —

ЭКСПЕРТ-УРАЛ №4, 30 марта — 26 апреля 2026

— Почему на два человека врачебного персонала приходится один администратор? Все мы считаем деньги, поэтому, возможно, стоит подумать на предмет оптимизации бизнес-процессов, в том числе с задействованием аутсорсинга. Второй момент. Если ваша целевая аудитория — это женщина 35+, то стоит попробовать применить комплексный подход. Такая женщина думает не только о себе, но и о семье. Если мужа сложно уговорить прийти в клинику, то по крайней мере детей можно привести с собой к врачу. Поэтому упор в маркетинге и во всех информационных материалах бы делала на то, что предоставляю услуги для всей семьи. Для женщин 35+ такой комплексный подход выглядит более привлекательно.

Что касается разъяснений по вопросам оформления недвижимости и продвижения, соответствующие консультации предприниматели могут получить на бесплатной основе от профильных специалистов Центра «Мой бизнес» Челябинской области.

— Консультируют юристы, маркетологи, специалисты по работе с нейросетями, — поделилась коммерческий директор Центра «Мой бизнес» **Ирина Сипкова**. — Плюс у нас есть большой пул образовательных мероприятий, в том числе по теме продвижения. Если мы говорим о льготном финансировании, на нашей площадке работает соответствующий фонд, который предлагает 12 программ со льготными ставками от 1% до 16%.

ЦЕЛЬ — ОБЛЕГЧИТЬ ЖИЗНЬ БУХГАЛТЕРА И РУКОВОДИТЕЛЯ КОМПАНИИ

Автоматизация бизнес-процессов позволяет предпринимателям значительно повысить эффективность, убеждена директор службы руководства компании «Микос» **Елена Черединова**



— Наша компания основана в Челябинске в 1992 году. Начинали с продажи компьютеров. К программе 1С пришли случайно. Наш первый бухгалтерский отчет делали вручную, это было очень долго. Начали искать программу, выбор пал на 1С. Далее мы начали ее продавать и консультировать клиентов. Сначала работали в качестве дилеров, а в 1996 году стали франчайзи — одними из первых в России.

Затем стали центром сертифицированного обучения по программам 1С. Обучение мы проводим как в нашем классе в Челябинске, так и онлайн.

Наши статусы подтверждают компетентность и высокое качество работы: «Центр сопровождения 1С», «Центр сетевой компетенции 1С», «Центр компетенции по кадровому ЭДО», «Центр компетенции

54-ФЗ», «Центр сертифицированного обучения», «Центр компетенции по образованию и бюджетному учету». Наша задача — сохранять эти компетенции и наращивать новые.

В нашей базе уже 19,7 тыс. клиентов. Когда-то мы начинали с Челябинска и Челябинской области, а сейчас работаем по всей России, в 65 субъектах РФ от Калининграда до Сахалина.

Цель нашей деятельности — используя программы 1С, сделать жизнь бухгалтера и руководителя более легкой, а работу компании-клиента — более эффективной. Готовы оказывать помощь предпринимателям в автоматизации бизнес-процессов.

Мы благодарим организаторов практической сессии «5 экспертов» за возможность принять учас-

КЕЙС 3: ВЫПУСК ТЕПЛОВЕНТИЛЯЦИОННОГО ОБОРУДОВАНИЯ

Дано. Завод «ТОМИР» основан в Челябинске в 1999 году, производит воздухонагреватели различных мощностей и назначений, а также оборудование для технологических процессов, оказывает услуги по металлообработке. Располагает оборудованием для обработки листового металлопроката, станками лазерной и плазменной резки, автоматизированными линиями по производству воздухопроводов, листогибочным, гильотинным, сварочным оборудованием, а также вальцепрокатными станками для обработки металла.

Производственные мощности позволяют выпускать в месяц до 50 тыс. кв. метров вентиляционного оборудования и до 40 воздухонагревателей. На заводе работает около 120 человек, годовой оборот — порядка 500 млн рублей.

— У нас есть собственное конструкторское бюро. Это позволяет нам решать сложные технологические задачи, применять к заказчику индивидуальный подход, используя наше оборудование; например, мы изготавливаем оборудование, которое участвует в производственно-технологическом комплексе различного профиля, например, сушка молока, древесины, — пояснила финансовый директор завода «ТОМИР» **Ирина Шустер**. — При наступлении благоприятных условий на рынке компания планирует построить цех площадью 3 тыс. кв. метров, чтобы увеличить объемы

в таком полезном и содержательном мероприятии. Для нас особенно ценно, что встреча стала площадкой для открытого профессионального диалога, где предприниматели смогли не только представить свои проекты, но и получить практические рекомендации от экспертов с разным опытом и взглядом на развитие бизнеса.

Уверены, что подобные встречи способствуют укреплению делового сообщества Челябинской области и дают предпринимателям полезные ориентиры для дальнейшего роста. ■



НАШИ КОНТАКТЫ:

Телефон: +7 (351) 701-07-17

Сайт: <https://www.mikos.ru/>

MAX https://max.ru/id745300080219_biz

Telegram: https://t.me/mikos_company

выпуска продукции и снизить издержки производства.

Требуется: оформление промышленной ипотеки и льготный заем ФРП на приобретение производственного оборудования.

Рекомендации экспертов. Чтобы реализовать производственные проекты, можно воспользоваться блоком инвестсопровождения Центра «Мой бизнес» Челябинской области. Блок включает подбор программ заемного финансирования, подбор земельных участков и помещений, юридическое сопровождение, взаимодействие с органами власти и другие услуги. Кроме того, для производственных компаний в Центре действует такая мера поддержки, как обучение производственного технического персонала: здесь работают на условиях софинансирования и готовы взять на себя до 75% затрат на повышение квалификации работников.

Но есть и бесплатный вариант получить специалистов на производство, об этом проинформировала председатель комитета по ЖКХ «ОПОРЫ РОССИИ», член совета Челябинского областного отделения «ОПОРЫ РОССИИ» **Ирина Хоптяр:**

— При расширении производства потребуются кадры. В январе 2026 года Минтруд России утвердил перечень из 186 профессий для бесплатной подготовки (переобучения) в рам-

ках нацпроекта «Кадры». Например, среди рабочих профессий там есть автомеханик, сварщик, токарь, пекарь, швея. В инженерии — инженер-энергетик, инженер-электроник, специалист по автоматизированным системам. Важно, что работодатели могут снять с себя эту финансовую нагрузку, ведь подготовка одного сотрудника стоит 30–200 тыс. рублей. По такой схеме в прошлом году один резидент «ОПОРЫ РОССИИ» обучил в Челябинской области почти 200 человек в лифтовой отрасли. И готов помочь другим работодателям снизить свои затраты на подготовку кадров. При этом федеральную помощь можно соединить и с региональными мерами поддержки.

КЕЙС 4: УСЛУГИ НАСЕЛЕНИЮ МАЛОГО ГОРОДА

Дано. В городе Сим (Ашинский район Челябинской области), где проживает менее 13 тыс. человек, компания «Жемчужина Сима» построила двухэтажное здание площадью 750 кв. метров. Здесь располагаются: магазин автозапчастей, пункт общественного питания, пекарня, производство полуфабрикатов, кондитерское производство, сауны. Средний годовой оборот от всех проектов составляет около 50 млн рублей. В штате компании — порядка 30 сотрудников.

— Ашинский муниципальный округ активно поддерживает развитие туристического пространства. Учитывая, что в нашем городе отсутствуют услуги проживания, мы работаем над реконструкцией нашего здания для создания гостиничных номеров. У нас уже есть визуальный проект, мы рассчитываем на поддержку бюджета в виде грантов и субсидий, — обрисовала новое направление деятельности собственник и директор ТРЦ «Жемчужина Сима» **Ольга Дёгтева.** — Также начали реконструировать производственное помещение под хлебопекарное направление, чтобы минимум вдвое увеличить оборот. Но недостаточен рынок сбыта. Поэтому стремимся доставлять нашу продукцию в другие города, регистрируем торговый знак.

Требуется: проведение обучения управленческого персонала и маркетологов, консультации по актуальным трендам на рынке услуг.

Рекомендации экспертов. Консультанты отметили амбиции, желание, энергию, идеи Ольги Дёгтевой, умудряющейся получать солидную выручку в малом населенном пункте.

— Теперь важно это формализовать, начав со стратегической сессии: сделать своданализ, сформировать дорожную карту, определить стратегические цели, выявить основные сложности, куда идти за помощью. Потом

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЫ ПОБЕЖДАЮТ БРЕНДЫ

Непрерывно обучая себя и свою команду, собственники и руководители компаний актуализируют и масштабируют бизнес даже в кризисный период, подчеркивает основатель и CEO Группы компаний ЦБО «Центр бизнес-образования» & CBO BUSINESS SCHOOL **Ольга Жигальцова**

— В этом году наш Центр бизнес-образования отмечает тридцатилетие. Мы успешно работаем в том числе и в Челябинской области. Столько времени оставаться в отрасли, пережить много кризисов — всегда очень непросто. Стратегия ЦБО в том, что мы всегда слышим своих клиентов и работаем для них, понимая, что им нужно актуализировать. Одна из наших важных концепций основывается на том, что времена простых и понятных интуитивных решений давно закончились, теперь бренды побеждают интеллектуалы — те, кто много учится и работает.

По нашей аналитике, и в пандемию, и в другие кризисные периоды наши клиенты не просто выживали, но продолжают наращивать и масштабировать свой бизнес, занимая освобождающиеся ниши. Это мощный сигнал для тех, кто еще думает приступить к обучению или нерегулярным образом обучает себя и свои

команды. Те компании, у кого в бюджете заложены статьи расходов на обучение, получают устойчивость.

Для тех компаний, которые стремятся двигаться вперед, выделю три ключевых фактора успеха. Мы выявили их на основе анализа, исследуя около 100 тысяч компаний.

Первый фактор — когда у собственника, руководителя и всей топ-команды есть амбиции. Если нам в этой жизни стало скучно или равнодушно, такая компания умрет.

Второй фактор успеха — сама команда. Мы подбираем себе таких сотрудников, кто живет и работает в нашей системе ценностей, у кого так же горят глаза, кто готов поддерживать идею нашего продукта и нашего позиционирования.

Третий фактор — когда компания постоянно

себя актуализирует, двигается вперед через получение современных структурированных системных знаний от консультантов и экспертов. Это процесс постоянного обновления себя.

Мы готовы предложить как короткие семинары и тренинги, так и системные комплексные программы подготовки и переподготовки управленческих кадров, программа MBA. Лучшие выпускные дипломные работы наших клиентов всегда готовятся на основе их действующих бизнесов. Это серьезные прорывные проекты. И мы видим, как компании просто взлетают после таких курсов, что нас не может не вдохновлять. ■



Группа компаний ЦБО: «Центр Бизнес-Образования & BUSINESS SCHOOL»
cbo.ru 8-800-700-1996 cbo.ru
Екатеринбург, ул. Белинского 83, 8 этаж

ВЛАСТЬ СЛЫШИТ ГОЛОС МАЛОГО БИЗНЕСА

В этом убежден председатель Челябинского областного отделения «ОПОРА РОССИИ» **Дмитрий Клеутин**

— «ОПОРА РОССИИ» — самое крупное бизнес-объединение малого и среднего предпринимательства в России. Челябинское областное отделение работает с 2003 года и насчитывает порядка 200 резидентов, 11 местных отделений, 16 разнoproфильных комитетов и бюро по защите прав предпринимателей и инвесторов.

Выстраивание эффективного диалога с контрольно-надзорными органами и представи-

телями органов власти всех уровней — мощное преимущество «ОПОРЫ РОССИИ».

Мы отстаиваем интересы малого предпринимательства и выступаем за законное ведение бизнеса и здоровую конкуренцию. Помогаем преодолевать системные барьеры, возникающие перед бизнесом в непростых экономических условиях и в присутствии санкций.



Наши резиденты входят в общественные советы при региональных УФАС, УФНС, губернаторе и правительстве Челябинской области.

В экосистеме «ОПОРЫ РОССИИ» каждый предприниматель получает экспертную поддержку, продвижение в СМИ, участвует в обучающих и полезных мероприятиях, вносит вклад в разработку инициатив по мерам поддержки МСП на уровне региональной власти, работает в выбранном комитете.

Судя по тому, сколько мер поддержки МСП сегодня существует на правительственном уровне, смело могу отметить, что власть слышит голос малого бизнеса. ■

позапно выполнять работу, так можно съезжать по частям слона. Тогда будет результат, — считает Ольга Жигальцова.

Со своей стороны, Ирина Сипкова предложила подходящие услуги Центра «Мой бизнес»:

— По рынку сбыта — у нас работает центр поддержки фермерства, где проводят консультации и круглые столы. Также мы можем помочь выйти на региональный минсельхоз, чтобы ваш товар представлялся в торговых сетях Челябинской области. Кроме того, мы проводим бесплатные консультации по регистрации товарного знака. Помимо программ льготного кредитования, предлагаемых нашим фондом, в региональном минсельхозе разрабатывается грант на поддержку пекарен. Сбор заявок начнется с апреля.

КЕЙС 5: ПРОИЗВОДСТВО И МОНТАЖ ЛЕСТНИЧНЫХ КОНСТРУКЦИЙ

Дано. Компания «Мастер Ильм» зарегистрирована в Челябинске в 2013 году. Специализируется на производстве и монтаже лестничных конструкций для частных и коммерческих строений. Компания располагает производственным помещением пло-

щадью 160 кв. метров, деревообрабатывающими и сопутствующими станками, ручным инструментом, покрасочной камерой и оборудованием. Объемы производства — порядка 12 объектов в год. Годовая выручка составляет 14–15 млн руб., прибыль — 5–6 млн руб.

Компания практикует комплексный подход «под ключ» и обладает опытом обработки и применения самых разных материалов, таких как металл, бетон, дерево, стекло и пластик. Также разрабатывает собственную оригинальную фурнитуру. Осуществила более 300 проектов в Москве, Сочи, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Тюмени и Челябинске.

— Мне важно понять, в какую сторону двигаться, — поделился учредитель и директор компании «Мастер Ильм» **Илья Павлов**. — С одной стороны, бизнес предполагает масштабирование и массовость. Но у меня эксклюзивное производство. В основном работаю с частными заказчиками, а это один дом (офис, ресторан и пр.) и одна лестница, которая никогда не повторяется, то есть предполагает сугубо индивидуальный подход. По сути, это бизнес одного человека, поскольку держится только на личных знаниях, умениях и опыте.

Штатных сотрудников у меня нет, при выполнении заказов временно привлекаю специалистов со стороны. Поэтому мой бизнес развивался не в сторону повышения количества заказов, а в сторону их усложнения — повышения качества, применения новых материалов, техник изготовления и сборки, дизайна и т.д. Хотел бы все наработки производства сегмента «премиум» внедрять в типовых и массовых проектах, делая их доступнее, но с высоким качеством, что может быть востребовано в строительстве типовых коттеджных поселков, апартаментов, офисных зданий и т.п.

Требуется: сотрудничество с застройщиками вышеозначенного класса строений.

Рекомендации экспертов. В первую очередь предпринимателю необходимо определиться: продолжать работать индивидуально и шлифовать свое мастерство или создавать полноценный бизнес, переключившись на подбор команды, администрирование, масштабирование и прочее.

— Если вы хотите развиваться как предприниматель, нужно возвращать в себе бизнесмена, иначе ваш бизнес не будет расти. После этого вам будет проще ответить себе на другие вопросы: выбор направления деятельности, бизнес-модели и т.д., — советует Анна Тетерлева. — Скажу о моем личном опыте: я могу развивать свой бизнес только тогда, когда выделяю в голове функции предпринимателя и собственника бизнеса. Только когда я стала акцентировать на этом внимание, у меня появились результаты.

О точке выбора говорит и Ольга Жигальцова:

— Переход в бизнес с регулярной рутинной деятельностью, с масштабированием продукта или услуги предполагает выстраивание системы, формирование команды, делегирование конкретных процессов и т.д. Вот когда определитесь, у вас самозанятость или бизнес, только после этого сможете осознать, куда двигаться дальше. ■

“ В январе 2026 года Минтруд России утвердил перечень из 186 профессий для бесплатной подготовки

(переобучения) в рамках

нацпроекта «Кадры» —

КАК НАМ ВЫЖИТЬ НА РАБОТЕ

Высокопроизводительный труд без угрозы жизни и здоровью ценного работника — это ли не счастье для работодателя? Осталось убедить в этом последнего

ТЕКСТ ПАВЕЛ КОБЕР ИЛЛЮСТРАЦИЯ СГЕНЕРИРОВАНА НЕЙРОСЕТЬЮ



На

Урале снижаются показатели производственного травматизма и профессиональной заболеваемости. Руководствуясь как социальной, так и экономической политикой, крупные

компании увеличивают инвестиции в человеческий капитал и развитие системы медицинского обслуживания своего персонала. При этом тревогу надзорных органов вызывает категория малого и среднего бизнеса, где

ряд предприятий не выходят из тени. Главные тренды, законодательные изменения и новые технологии в сфере охраны труда обсуждались на круглом столе, который провели в Екатеринбурге журнал «Эксперт-Урал» и Свердлов-



ВЫСТРАИВАЕМ КОНСТРУКТИВНОЕ ПАРТНЕРСТВО

В сохранении трудового потенциала рабочих коллективов напрямую заинтересованы как государство, так и ответственный бизнес, убеждена исполнительный вице-президент Свердловского областного Союза промышленников и предпринимателей **Татьяна Кансафарова**

— И контрольно-надзорные органы, и ответственный бизнес настроены на конструктивный диалог. Цель у нас общая — сохранить трудовой потенциал наших коллективов. Потому что без этого мы не будем конкурентоспособны — ни отдельный бизнес, ни бизнес

региона, ни бизнес страны в целом. Поэтому по факту мы все заодно, являемся не противоборствующими сторонами, а конструктивными партнерами.

По данным ряда экспертных исследований, наша страна ежегодно теряет 2% валового

национального продукта по причине несчастных случаев на производстве и профессиональной заболеваемости работников. Экономически все заинтересованы в том, чтобы целенаправленно, совместными усилиями работать на то, чтобы сохранять людей и сам бизнес.

В СОСПП уже долгое время работает комиссия по вопросам охраны труда. Государственная инспекция труда в Свердловской области всегда открыта к диалогу с нами и готова совместно решать многие вопросы в сфере охраны труда и безопасности производственных процессов на рабочих местах, в том числе по такому направлению, которое связано с проверочными мероприятиями. ■



УЧЕСТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФАКТОР

Кадровый потенциал — это главный актив любой организации, обеспечивающий ее успешную деятельность, развитие и конкурентоспособность. Однако самый непредсказуемый фактор на производстве — человеческий, отмечает директор учебно-экспертного центра «Аснова» **Светлана Майер**

— Лучшая профилактика несчастных случаев на производстве — это обучение работников по охране труда и автоматизация рабочих мест. Плохое состояние психического здоровья работника может также стать причиной производственного травматизма, хотя в действующем трудовом законодательстве этому уделяется недостаточно внимания.

Между тем, в соответствии с разделом X

и со статьями 214 и 219 Трудового кодекса РФ, работодатель обязан обеспечить своим работникам обучение по охране труда, в том числе обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, обучение по оказанию первой помощи пострадавшим на производстве, обучение по использованию (применению) средств индивидуальной защиты, инструктаж по охране труда, стажировку на

рабочем месте (для определенных категорий работников) и проверку знания требований охраны труда.

Также статья 214 говорит нам об обязанности проведения специальной оценки условий труда, оценки профессиональных рисков, разработки и функционирования системы управления охраной труда, обеспечении работников специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты, прохождении работниками медицинских осмотров и др. По всем этим вопросам вы можете обратиться к команде учебного-экспертного центра «АСНОВА», и мы совместно с вами организуем и проведем все необходимые мероприятия по охране труда в вашей организации, сохранив жизнь и здоровье ваших сотрудников и благополучие ваших и их семей. ■

ловский областной Союз промышленников и предпринимателей.

ОРИЕНТАЦИЯ НА РИСК

Уже больше семи лет в России при проверке работодателей на предмет соблюдения трудового законодательства применяется риск-ориентированный подход, а все организации и индивидуальные предприниматели ранжируются по категориям риска. Но законодательные изменения продолжают продолжаться.

— Ключевые изменения правовой базы произошли в разделе охраны труда Трудового кодекса РФ. Поменялись концептуальные подходы, был отдан приоритет профилактике, обеспечению безопасности на рабочих местах, т.е. максимально расширена самостоятельность работодателя в рамках системы управления охраной труда, — отметил заместитель директора департамента по труду и занятости населения Свердловской области **Алексей Мельничук**.

Риск-ориентированный подход обеспечил максимальную персонализацию политики в области охраны труда. В настоящее время работодатель обязан учитывать те риски, которые возникают на конкретном рабочем месте, обеспечивать условия труда для работников с учетом особенностей проведения как специальной оценки условий труда, так и оценки рисков.

— Для работодателей ключевыми задачами, которые мы видим в этих процессах, являются качественная оценка рисков, качественное проведение специальной оценки условий труда, анализ получаемых результатов, — добавляет **Алексей Мельничук**. — Но что касается несчастных случаев, если исходить из анализа видов и причин происшествий, не хватает полноты информации об опасности с учетом всех источников технологического процесса. Это также отражается и в материалах расследований. Также стоит обратить вни-

мание на качество обучения работников по вопросам охраны труда.

ТЫ УСЛЫШЬ МЕНЯ

В прошлом году глава Минтруда РФ **Антон Котляков** заявлял, что благодаря реализации целого комплекса мер общее количество несчастных случаев на производстве в России за последние десять лет снизилось на 21%. Такая же тенденция и в Уральском регионе.

— По оперативным данным, за 2025 год в Свердловской области снизился производственный травматизм по сравнению с предыдущим годом. Вырос единственный показатель — количество одиночных смертельных случаев на производстве (в 2024 году их было 42, в 2025 году — 45). Но в целом количество погибших на производстве сократилось: в 2024 году было 57 погибших, в 2025 году — 50, — привела статистику замруководителя Государственной

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ОХРАНЫ ТРУДА: ОТ ВЫЗОВОВ К ГРАМОТНОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ

Последние годы стали временем тектонических сдвигов в сфере охраны труда. Шквал законодательных изменений обрушился на предприятия с такой скоростью, что уследить за ним вручную невозможно. Риск-ориентированный подход к выдаче СИЗ, маркировка, контроль сроков носки, реестры обученных через ЕИСОТ, электронные инструктажи через «Работу в России» — это лишь вершина айсберга, отмечает генеральный директор ГК «Информ Сервис» **Дмитрий Просвирнин**



— В ручном режиме отследить и учесть все изменения, обеспечить обработку данных по каждому сотруднику просто невозможно. К этому добавляется острый кадровый дефицит: специалистов в отделах охраны труда не хватает, нагрузка колоссальная.

Качественное программное решение сегодня — единственный инструмент, позво-

ляющий предприятию оставаться в правовом поле и управлять рисками. Но, обобщая опыт более 2500 внедрений OT-SOFT.RU, вижу, как компании наступают на одни и те же грабли. Назову три главные ошибки автоматизации.

Первое: технологии ради технологий. Руководитель покупает программу, забывая провести аудит процессов. Система не учитывает

реалии работы кладовщиков и специалистов на местах. В итоге программа существует сама по себе, а люди продолжают работать в Excel.

Второе: человеческий фактор. Если не вовлечь персонал, не объяснить выгоду, получим сопротивление. Люди будут заносить «желаемые» данные вместо реальных. Теряется достоверность, а с ней — смысл автоматизации.

Третье: иллюзия простоты. «Сделаем сами, у нас есть программисты». Но охрана труда — это десятки приказов Минтруда, сложные методики, интеграция с госинформсистемами. Через год выясняется: «сами не успели», а система не работает.

Время полумера прошло. Цифровые решения — единственный способ справиться с нагрузкой и управлять рисками. Вопрос не в том, внедрять или нет. Вопрос — как сделать это правильно. ■

инспекции труда в Свердловской области **Татьяна Гасилина**.

Однако снижение показателей производственного травматизма не означает общее улучшение ситуации в сфере охраны труда, где предстоит решить еще много вопросов.

— Мы уверены в том, что крупный и большинство среднего бизнеса законопослушны. Эти предприятия заботятся о своих рабочих, их условиях труда. Больше всего проблем возникает с малым бизнесом, который уходит в тень, в том числе по вопросам охраны труда. Работникам не выдают спецодежду, не проводят специальную оценку условий труда на рабочих местах, оценку профессиональных рисков. В ряде случаев даже не знают, что такое ЕИСОТ. А когда происходят несчастные случаи, у некоторых работодателей начинается паника: мы этого не знали, — сообщила Татьяна Гасилина. — Среди нарушений, выявляемых нами в ходе проверок, лидируют нарушения, связанные с обучением и инструктированием работников по охране труда. Доля этой категории в общей структуре нарушений составила за прошлый год 47%. На втором месте — нарушения в обеспечении работников средствами индивидуальной и коллективной защиты, доля 34%. Также распространены нарушения в проведении медицинских осмотров (доля 10%) и в проведении специальной оценки условий труда (доля 5%).

Выявление показателей профессиональной заболеваемости также снижается. Так, в Свердловской области в 2023 году было зарегистрировано 0,94 случая на 10 тысяч работающих, в 2024 году — 0,93, в 2025 году — 0,56. Это индикатор, который указывает на

снижение уровня социальной защищенности населения.

— Вместе с тем в нашем регионе растет смертность на производстве от общих заболеваний, в первую очередь, заболеваний сердечно-сосудистой системы. Этот восходящий график и нехватка кадров говорит о том, что нам надо бороться за трудовое долголетие населения, — подчеркивает помощник директора Екатеринбургского медицинского научного центра профилактики и охраны здоровья рабочих промпредприятий Роспотребнадзора **Вадим Рузаков**. — Сейчас огромная работа проводится со стороны корпоративного сектора здравоохранения, поскольку после распада СССР система ведомственной (цеховой) медицины погибла, крупный бизнес ее восстанавливает. Большие серьезные системы медицинского обеспечения функ-

ционируют в РЖД, Ростатоме, в металлургическом и горнодобывающем секторах промышленности. В корпоративном секторе пока еще есть попытки заигрывания с ЗОЖ вместо повышения доступности медицинской помощи, но это пройдет. Первые два ранговых места, по которым людей выводят с рабочих мест по результатам медицинских осмотров, это заболевания органов зрения и органов слуха.

Эксперты на круглом столе отмечали, что сфера охраны труда для компаний стала экономической категорией. В условиях острейшего кадрового дефицита важно удерживать и сохранять в рабочем состоянии действующий персонал. Тем компаниям, для которых стоимость замены специалиста кратно превышает стоимость медицинского обслуживания работников, стоит задуматься о создании корпоративной системы медобеспечения. ■

“ Среди нарушений, выявляемых Гострудинспекцией в ходе проверок, лидируют нарушения, связанные с обучением и инструктированием работников по охране труда —

УНИВЕРСАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Восемь лет назад, когда в Свердловской области стартовал федеральный проект «Производительность труда», 70% его участников были предприятиями обрабатывающей промышленности. С тех пор этот круг расширился многократно: в него вошли птицефабрики и молочные комбинаты, дистрибьюторы кондитерских изделий и бытовой химии, дорожные строители и производители стройматериалов

ТЕКСТ ИВАН БОРОДАЧ ФОТО РЦК

Каждая из этих компаний доказала: методики бережливого производства эффективны в цехах, в офисах, на складах. По статистике, выработка их пилотных участков в среднем увеличилась в полтора раза, а время выпуска продукции сократилось на 40%.

КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛЕПОТЫ

Один из последних примеров «нетипичного», на первый взгляд, использования инструментов бережливого производства — отель «Демидов Плаза» в Нижнем Тагиле. В конце 2025 года эта гостиница первой из свердловских компаний сферы туризма вошла в федеральный проект.

— Мы открылись более десяти лет назад. Любое предприятие, которое так долго работает на рынке, со временем сталкивается с так называемой профессиональной слепотой. Компания включилась в проект, чтобы провести диагностику работы и найти точки для дальнейшего роста. Еще одной важ-

ной задачей было вовлечение в этот процесс команды. Для нас, как, наверное, для всех предприятий сферы услуг, команда — это главное, — рассказывает управляющая «Демидов Плаза» Елена Русских.

В качестве пилотного потока для внедрения инструментов бережливого производства в отеле выбрали подготовку номеров к заселению. Эксперты РЦК бесплатно (все расходы в рамках федерального проекта берет на себя государство) помогли найти несколько проблем, которые снижали эффективность работы персонала и выручку компании: от неудобного размещения рабочих зон и отсутствия стандартов хранения, неэффективного использования рабочего времени и сбоев во взаимодействии с сотрудниками ресепшен до отсутствия единой базы проблем и неактуальных стандартов уборки номеров.

С помощью экспертов РЦК в отеле разработали нормы рабочих мест и обслуживания оборудования, актуализировали стандартные операционные процедуры. На основе диаграммы «спагетти» оптимизировали планировку и организовали эргономичные рабочие места,



Андрей Максимов,
заместитель генерального директора Фонда развития промышленности Свердловской области:

— Наша главная задача — подсветить компании ее узкие места, передать необходимые инструменты и показать, как можно выстроить процессы по-новому, повысив эффективность без дополнительных затрат. При этом инструменты, которые мы предлагаем, универсальны и могут применяться как в промышленности, так и в сфере туризма и гостеприимства. ■

что сократило лишние перемещения персонала. Стиральные машины в прачечной подняли выше, снизив физическую нагрузку на сотрудников. Установка дополнительных рабочих столов и столешниц сделала работу удобнее, организованнее и быстрее.

В результате выработка горничных на пилотном участке выросла на 14%, а время, которое уходило у них на подготовку номеров, сократилось на 10%.

— Гостеприимство — это такой же производственный процесс, который требует постоянного совершенствования. Если на промышленном предприятии брак означает испорченную продукцию, то в гостиничном бизнесе и сфере услуг он выражается в недовольстве клиента, — уверен Алексей Яковлев, старший руководитель проектов РЦК. — Потому lean-методики применимы в обеих сферах. Более того, в туристическом бизнесе они могут дать даже больший эффект. Те компании, которые первыми начнут внедрять инструменты бережливого производства, получат конкурентное преимущество и смогут задать новые стандарты сервиса в регионе.



Участниками федерального проекта могут стать и туроператоры. Заявки на участие в программе уже подали такие компании, как «Роза ветров», «Интурист», «Алеан» и другие

КУХНЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Вторым свердловским участником федерального проекта в сфере туризма стал другой старожил отрасли — первая пятизвездочная гостиница Урала «Атриум Палас Отель». Здесь с помощью экспертов РЦК оптимизировали работу холодного и горячего цехов.

Главными из проблем, которые не давали кухне работать эффективно, оказались нерациональное использование квалифицированного персонала, когда повара выполняли вспомогательные операции, неэргономичная организация пространства и неэффективная логистика: перемещение продуктов со склада на цокольном этаже занимало слишком много времени.

Чтобы исправить ситуацию, эксперты РЦК предложили перераспределить операции между отделами и перенести термическую обработку в горячий цех. Кроме того, они помогли разработать чек-лист поддержания необходимого запаса продуктов, оптимизировать рабочее пространство, установить дополнительные полки и стеллажи, внедрить почасовой производственный анализ в план подготовки продуктов.

В результате выработку на человека в час удалось поднять на 30%, а время работы сократить на 20%. На 15% снизился и объем запасов незавершенного производства.

— По каждой из проблем мы разработали план мероприятий. У персонала кухни появился четкий порядок работы: в каком объеме и в какой последовательности подготавливать овощи. Тепловую обработку полностью перенесли из холодного цеха в горячий, благодаря чему у сотрудников появилось больше времени, а процессы стали проходить быстрее. Рабочий день теперь начинается с планирования, и людям достаточно один раз спуститься на склад за всем необходимым. Кроме того, мы подготовили план модернизации цехов, чтобы сделать рабочее пространство еще удобнее и сократить лишние перемещения, — вспоминает шеф-повар «Атриум Палас Отеля» Павел Поморцев.

«МЫ ПОДНЯЛИ ВЫРАБОТКУ НА 90%»

При этом в федеральный проект продолжают включаться и новые промышленные предприятия. Компания «Уралпласт» сделала это, чтобы оптимизировать изготовление реагентов на водно-спиртовой основе. Эксперты РЦК помогли разработать стандартную документацию для нескольких операций, организовали по системе 5С рабочие места в цехе и лаборатории, а также места хранения сырья и готовой продукции.

Чтобы поднять производительность производственной линии и не допускать простоев, в компании создали пополняемый стандартный запас



Точка входа в федеральный проект — портал Производительность.рф

компонентов, сформировали несколько инструментальных комплектов для обслуживания оборудования.

Поменяв логистику, транспортное плечо в цехе сократили на 36%. Применение стандартизированной тары с заранее подготовленными порциями реактивов помогло почти на полчаса сократить время работы.

Кроме того, по совету экспертов РЦК работу пилотного участка оптимизировали с помощью нескольких простых, дешевых и быстрых во внедрении решений. Так, на рабочих линиях установили датчики контроля температуры и подъемно-опускные платформы. С помощью водяного насоса механизировали загрузку компонентов в реактор.

Применение кашлеуловителя при загрузке состава на 54 метра сократило транспортировку, более чем на сутки ускорило работу и позволило исключить этап мойки, что дало заметную экономию на воде и электроэнергии. Всего же благодаря федеральному проекту выработка пилотного участка «Уралпласта» выросла почти на 90% на человека в сутки, а затраченное на выпуск продукции время снизилось почти на 73%. При этом незавершенное производство в потоке сократилось на 35%.

Причем это — лишь начало масштабных изменений. На «Уралпласте» уже разработали план будущей оптимизации, который включает реорганизацию складов сырья и готовой продукции, изменение размещения операционных запасов

и логистики работы в цехе, процесса планирования и контроля сырья. Продолжится и механизация производства — планируется установить накопитель для спирта и организовать автоматическую подачу воды в реактор.

Благодаря этому за два с половиной года производительность труда «Уралпласта» должна вырасти на 30% по отношению к первому году. Это — стандартные и обязательные условия участия в федеральном проекте. Для этого эксперты РЦК создают в каждой компании проектный офис и обучают внутренних тренеров бережливого производства — тех, кто после их ухода будет масштабировать полученный опыт, внедряя lean-инструменты в каждом цехе и участке. ■



Выработка пилотного участка «Уралпласта» выросла на 89%, а время работы сократилось на 73%

НИЗКИЕ ТЕМПЫ РОСТА ПРОТИВОПОКАЗАНЫ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

Для запуска нового экономического цикла нужна не тонкая настройка отдельных элементов, а формирование стратегических целей

ТЕКСТ ИРИНА ПЕРЕЧНЕВА ФОТО ПРЕСС-СЛУЖБА УРФУ

Российская экономика в 2026 году стартовала слабо. По оценке Минэкономразвития, за первый месяц года ВВП снизился на 2,1% в годовом сопоставлении. Какие факторы будут определять траекторию экономического развития в этом году? На эту тему «Эксперт-Урал» поговорил с директором Центра исследования экономической политики экономического факультета МГУ Олегом Буклемишевым.

УЗКОЕ ПОЛЕ ДЛЯ РАЗГОНА

— Как вы оцениваете статистические данные января, есть ли вероятность реализации сценария рецессии в течение 2026 года?

— Да, такая вероятность есть. Но я бы не стал драматизировать статданные января. Во-первых, в этом случае нужно учитывать календарный фактор: в январе 2026 года было на 2 рабочих дня меньше, чем в январе 2025 года. Второй фактор — высокая база декабря, в последний месяц 2025 года ВВП вырос на 1,9% год к году.

Но в дальнейшем у промышленности весьма ограниченное пространство для разгона, потому что преуспевающих отраслей немного: это фармацевтика, химия, производство продуктов питания и еще пара-тройка секторов. Даже если рост возобновится, он будет узкий, в основном за счет отраслей, связанных с оборонно-промышленным комплексом. Но и в этом случае возможности ограничены, потому что вступает в силу бюджетный фактор. Эта часть экономики опиралась на госзаказ, а расходы бюджета ждет сокращение. При этом ужесточение бюджетной политики будет сопровождаться высокими ставками. Поэтому риски экономического спада весьма существенны.

— До сих пор динамику ВВП помимо оборонного сектора поддерживало потребление. Сохранится ли потенциал у этого источника?

— Таким темпами, как раньше, потребительский спрос вряд ли будет расти. Ситуация на



рынке труда, которая поддерживала рост доходов, уже не такая жесткая, как год-два назад. Это видно по целому ряду индикаторов. В частности, заработные платы уже не растут высокими темпами. Компании, которые интенсивно искали персонал для развития новых производств, уже удовлетворили свой запрос. А дальнейшее расширение проблематично, потому что у бизнеса нет уверенности, что продукция найдет спрос. Соответственно, нет дополнительной потребности в персонале. Единственный потенциальный источник роста — за счет внешних факторов, экспорт ограничен санкционным давлением. Таким образом, экономика бежит по замкнутому кругу и не может набрать темп.

— Еще один источник — инвестиции. Можно ли на него рассчитывать?

— По итогам прошлого года инвестиции в основной капитал, по оценке Росстата, снизились на 2,3% после роста на 8,4% в 2024 году. И я не вижу предпосылок для восстановления роста капиталовложений. Основной ресурс

инвестиций — это собственные средства предприятия, а компании сейчас недополучают прибыли, к тому же многие не видят перспектив для вложений капитала. На что рассчитывать предприятиям в будущем экономическом цикле? Это важнейший вопрос, на который ответа в данный момент пока нет.

Поэтому нас ждет инвестиционное замедление, и эта коллизия должна каким-то образом разрешиться. Если мы хотим выйти на новую стадию экономического роста, вопрос инвестиций мне представляется ключевым.

— Какова будет траектория денежно-кредитной политики?

— Всех обнадежил мягкий сигнал, который ЦБ дал на первом в 2026 году заседании совета директоров. Шансы на более быстрое снижение ставки есть, но они не очень сильно велики. И я бы супероптимистично эту сторону не смотрел.

— Динамика снижения ставки зависит от инфляции. Как вы оцениваете влияние повышения НДС на цены?

— Я думаю, что это этот эффект уже реализован. И, по большому счету, никаких сюрпризов здесь не будет. На мой взгляд, гораздо важнее оценить влияние изменения системы налогообложения малого бизнеса и рост налоговой нагрузки на эту категорию. Для многих малых предприятий, находившихся на упрощенной системе налогообложения, переход на уплату НДС стал драматическим.

И очень хорошо, что правительство прислушалось к аргументам бизнеса. Минфин предложил освободить от НДС предпринимателей, работающих в сфере общепита по упрощенной и патентной системам налогообложения.

В будущем же нужно будет внимательно смотреть на малый бизнес и анализировать, как он отреагировал на ужесточение налогового режима. Главный вопрос — а дала ли налоговая новация дополнительные доходы казне?

ВНЕШНИЙ КОНТУР

— Как отразится на российской экономике ближневосточный конфликт?

— Я бы не переоценивал его позитивный экономический эффект для нефтяной отрасли. Да, временно это приведет к росту цен на нефть, а это один из ключевых параметров для бюджета. Для России, несомненно, это плюс. С одной стороны, растет сама цена на нефть, с другой — определенное время ее можно будет продавать, не прибегая к дисконтам. Но ближневосточный кризис носит временный характер, а это означает, что ценовые последствия будут ограниченными.

Так что иллюзий строить не нужно. А в целом ситуация с нефтегазовыми доходами, по всей видимости, кардинально в этом году не изменится.

— Санкционная повестка в обществе стала слабее, говорит ли это о снижении негативного влияния санкций?

— Ни в коем случае. Они никуда не делись, санкции продолжают давить нас по капле. Какие-то страны вводят их по инерции. Да, внешне самого влияния не видно, но в реальности экономика несет большие потери.

С точки зрения экспортных возможностей, международного и технологического сотрудничества санкции оказывают по-прежнему негативное воздействие.

И на быстрое снятие ограничений рассчитывать не стоит. Больше десятка стран в санкционном давлении на Россию задействовано, а количество различных санкционных мер сегодня порядка 30 тысяч. Поэтому, даже если будет реализован сценарий постепенного снятия ограничений, это в любом случае еще на годы растянется. Но это не означает, что правительству не нужно работать над постепенным снятием санкций, следует тонко проводить эту политику.

— Кроме санкций по экспортерам бьет еще и крепкий рубль, есть основания для ослабления национальной валюты?

— Крепость рубля в текущей ситуации не связана с фундаментальными свойствами российской экономики или нашей валюты. Это отражение кривой действительности, к сожалению. И справиться с этим до сих пор ни правительству, ни Центральному Банку не удастся. Хорошо, что ЦБ хотя бы прекратил продажу валюты, это уже шаг, изменение бюджетного правила тоже работает на эту задачу.

А выход искать нужно, потому что страдают от этого не только экспортеры. Потери несет и внутренняя индустрия, поскольку производство задавлено дешевым импортом, и далеко не всем компаниям под силу в нынешней ситуации кон-

С точки зрения экспортных возможностей, международного и технологического сотрудничества санкции оказывают по-прежнему негативное воздействие

курулировать в этих условиях. Поэтому для конкурирующих с импортом я вижу даже большее негативное воздействие крепкого рубля, чем для экспортеров.

— В базовом сценарии Минэкономразвития РФ на 2026 год рост ВВП составит порядка 1,3%. А ваша оценка?

— Я думаю, что до процента не дотянем, скорее ближе к нулю. А это означает, что мы будем сильно отставать от мира.

— Но в последнее время риторика монетарных ведомств сводилась к целесообразности «мягкой посадки» экономики. Низкие темпы роста — это плохо или допустимо?

— Низкие темпы роста категорически противопоказаны российской экономике в ее нынешнем состоянии. Потому что слабая динамика ВВП означает не только снижение объемов производства, но и падение доходов у бизнеса и населения. Это приводит к подрыву потребительской и инвестиционной базы, то есть того, что и обеспечивает основу для будущего роста.

ТАКТИКА РАСКРЕПОЩЕНИЯ

— На какие механизмы можно опираться в дальнейшем для выхода на новый цикл экономического роста?

— Это очень большой и сложный вопрос. И здесь речь не идет о какой-то тонкой настройке. То есть само по себе снижение ключевой ставки, которого все так ждут, экономического роста не запустит. Правительству нужно самому понять и объяснить стратегическое видение людям

и бизнесу. Нужно ответить на вопрос, какой мы видим нашу экономику. Один вариант — изолированная экономика, в этом случае мы по-прежнему развиваемся в условиях всевозможных ограничений. Или все-таки мы стремимся к тому, чтобы восстановить экспортный потенциал в ряде отраслей и инвестиционное сотрудничество. Тогда с кем мы в этом случае развиваем внешнеэкономические отношения?

Кроме того, важно понять, какой будет долгосрочная стратегия в части стимулирования со стороны бюджета. И все эти элементы нужно на стратегическом уровне обсуждать, а не просто подкручивать отдельные параметры, такая тактика ничего не даст.

— Какую роль может сыграть бизнес в разворачивании нового цикла роста, какая поддержка нужна со стороны государства на микроуровне?

— Все успехи устойчивости российской экономики последних лет — это заслуга в основном бизнеса на местах, который каждый раз приспосабливается к крайне тяжелым условиям. И сейчас очень важны с точки зрения государства усилия, которые позволят выстроить оптимальное регулирование. Нередко у нас чиновники занимают жесткую позицию, полагая, что они лучше знают, как строить и вести бизнес. Сейчас, наоборот, нужно больше либерализации. Бизнес доказал, что может развивать экономику страны. И теперь ему нужно своего рода раскрепощение. Необходим баланс интересов государства и бизнеса, а не постоянное тотальное, а нередко просто недодуманное ужесточение везде и во всем.

ПОИСК МЕХАНИЗМОВ ЗАЩИТЫ ОТ МОШЕННИКОВ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

Банки укрепляют защиту клиентов в дистанционных каналах, выявляют новые уязвимости и готовят законодательные инициативы

ТЕКСТ ИРИНА ПЕРЕЧНЕВА ИЛЛЮСТРАЦИЯ СГЕНЕРИРОВАНА НЕЙРОСЕТЬЮ

В профессиональной среде продолжается обсуждение решений, найденных на Уральском форуме «Кибербезопасность в финансах», прошедшем в Екатеринбурге в конце февраля.

В дискуссиях ежегодной площадки в Екатеринбурге приняли участие 1600 человек, делегации из 15 стран, на форуме было подписано 10 соглашений.

УСИЛИТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Но самая главная ценность площадки — обмен мнениями и выработка конструктивных решений противодействия мошенничеству. Участники рынка соглашаются, что пока разным индустриям не хватает взаимодействия. Злоумышленники часто находят бреши в цепочках прохождения платежей. Поэтому фактором эффективной борьбы с мошенничеством становится сквозной антифрод и обмен данными между участниками рынка.

Руководитель департамента по работе с клиентами рыночных отраслей ВТБ **Дмитрий Средин** привел в качестве примера работу маркетплейсов: «Мы тщательно анализируем весь клиентский путь — от покупки товара на маркетплейсе до оформления кредита или рассрочки в банке. И мы видим, что на этой дороге задействованы разные стандарты информационной безопасности и способы идентификации клиентов. Нам нужно синхронизировать эти процессы и наладить обмен информацией, в том числе о мошеннических атаках, чтобы усиливать защиту за счет взаимного обогащения данных».

Это важно еще и потому, что банки сейчас расширяют партнерские интеграции, они запускают все больше новых продуктов и сервисов. И это становится причиной роста количества потенциальных векторов атак для злоумышленников. А мошенники активно используют технологии искусственного интеллекта.



По мнению Средина, это требует от банков сопоставимых инвестиций в развитие собственных ИИ-решений и систем машинного обучения для своевременного выявления и предотвращения атак:

«Необходимо дальнейшее развитие межплатформенного взаимодействия, обмен информацией о киберугрозах», — убежден Дмитрий Средин.

МОБИЛЬНАЯ ПЕРЕСБОРКА

Второе направление — совершенствование дистанционных каналов: интернет-банков и мобильных банков. О трансформации своих мобильных приложений объявили многие крупные финансовые организации.

По словам директора департамента противодействия мошенничеству Сбербанка **Сергея Велигодского**, Сбер уже провел «пересборку» мобильного приложения СберБанк Онлайн с точки зрения кибербезопасности.

«В приложении сейчас встроена система

защиты, которая бесшовно и незаметно от клиента его защищает. Также в приложении мы усилили сервисы, которые дополнительно доступны пользователям. Это, к примеру, бесплатные функции «Определитель номера» и «Антивирус». Всего более 35 сервисов защиты сейчас в мобильном приложении банка», — поделился Сергей Велигодский на одной из сессий форума.

По его словам, сегодня одна из самых серьезных проблем по линии противодействия мошенничеству — выдача наличных в кассах офисов. Эти операции не попадают под антифрод-регулирование.

«Бороться с этим явлением проблематично, потому что сложно выявить рискованные признаки, которые могут подсказать, что клиент находится под воздействием злоумышленников. Кроме того, в этом случае нет лимитов выдач. Если клиент пришел за деньгами, в конечном итоге банки обязаны ему их отдать», — указывает

на проблематику менеджер.

Поэтому банк, по его словам, также пересмотрел процесс подтверждения операций в офисах: «Обновленный механизм позволил нам этими рисками управлять».

ВТБ видит выход в более активном использовании биометрии, по мнению экспертов банка, вход по биометрии защитит клиентов от атак мошенников. Сейчас клиенты с подтвержденной биометрией могут входить в ВТБ Онлайн по снимку лица. В банке считают, что это дополнительно защитит их личный кабинет от несанкционированного доступа.

«Сейчас уже нескольких миллионов клиентов ВТБ сдали государственную биометрию и могут воспользоваться преимуществами технологии — подтверждать крупные операции, входить в онлайн-банк, оплачивать проезд в метро и многое другое. В дальнейшем это позволит защитить средства от кражи без ведома клиентов практически в 100% случаях», — отмечает

В БОРЬБЕ С МОШЕННИЧЕСТВОМ НУЖЕН БАЛАНС

Повышать эффективность мер следует, но при этом они не должны затруднять обычным людям проводить финансовые операции, считает начальник департамента информационной безопасности ББР Банка **Валентин Пашков**



— В 2025 году на законодательном уровне реализовано много инициатив в части противодействия финансовому мошенничеству. Какие из мер считаете эффективными?

— Безусловно, сработал механизм установки самозапрета на выдачу кредитов. Ведь люди теряли не только свои, но и заемные деньги: мошенники так умело манипулируют жертвами, запугивают или шантажируют, что те добровольно берут кредиты и отдают все средства обманщикам. Видим мы эффект и действия «периода охлаждения» при выдаче кредита. Это время, которое дается заемщику, чтобы оценить возможность давления на него со стороны мошенников и проконсультироваться с близкими.

— Что еще можно и нужно реализовать, по вашему мнению?

— Важно соблюдать баланс. Сейчас в банках введено очень много контролей платежей. И они зачастую затрудняют обычным людям проводить финансовые операции. Возможно, следует ввести градации в части ограничения для людей на уровне регуляторных мер

государства. Например, можно установить самозапрет по умолчанию при совершении высокорисковых операций для людей в ситуации, если есть понимание, что человек не способен отвечать за свои действия.

Сейчас модель работает так: действующие системы Антифрод останавливают подозрительные платежи, далее клиент подтверждает, что не находится под влиянием мошенников и желает их сам осуществить. Если человек понимает, что его обманули, через некоторое время он обращается в банк или МВД с заявлением, что находился под влиянием мошенников.

При этом произошла смена парадигмы подтверждения операции в дистанционных каналах, и из-за этого возникла проблема. Раньше подтверждение действия клиента в системе ДБО считалось гарантией, что он отвечает за свои действия, сейчас, согласно последним трендам, это не так. Уход от классической схемы подтверждения создает некоторые затруднения обычным гражданам, чем обеспечивает их безо-

пасность. Зачастую клиенты «под влиянием» из условной группы риска продолжают подтверждать операции, устанавливая все, что требуется злоумышленнику. При этом формально идет соблюдение всех возможных применяемых контролей на стороне банка.

— Какие программы защиты клиентов от угроз хищения средств методами социальной инженерии реализует ваш банк?

— Основные программы для защиты клиентов — это транзакционная и сессионная антифрод-системы. Кроме того, мы создали и постоянно поддерживаем в актуальном состоянии раздел «Безопасность» на нашем сайте, который включает информацию об основных видах мошенничества и рекомендации по противодействию им.

— Как вы оцениваете идею создания рейтинга банков по степени их уязвимости перед операциями дропперов и мошенников?

— Такой рейтинг находится в процессе создания на стороне ЦБ. На текущий момент сложно оценить эффективность данного инструмента. Важно избежать перегибов. Накрутку рейтингов, как в позитивную, так и в негативную сторону, мы сейчас наблюдаем практически на любых ресурсах, это основная угроза для данного проекта. В целом же, при правильной реализации и невозможности накрутки рейтинга, я отношусь к его формированию позитивно. ■

руководитель департамента цифрового бизнеса ВТБ **Алексей Курзяков**.

По его словам, алгоритм распознавания лица нельзя обмануть при помощи фотографии, видео или маски: «Точность распознавания составляет 99,99%. Сейчас у клиентов, подключивших биометрию, показатель хищений со счетов составляет всего 0,0025%, а вход в онлайн-банк по биометрии позволит дополнительно защитить деньги клиентов. Функционал встроен как в приложениях, так и в интернет-банке».

С помощью биометрии клиенты ВТБ могут снять самостоятельную блокировку аккаунта.

«Например, клиент назвал код из смс мошенникам. Он может сам заблокировать свой онлайн кабинет по звонку в контакт-центре или в разделе «Безопасность» в ВТБ Онлайн. В этом случае «сгорают» все старые коды доступа и завершаются все сессии — мошенников «выбрасывает» из онлайн-банка», — описывают в банке преимущества технологии в части кибербезопасности.

Следующий пласт работы — законодательные преграды для мошенников. В прошлом году инициативы, которые в том числе прозвучали на Уральском форуме, получили статус 50 законов.

По мнению банковского сообщества, останавливаться нельзя. Сергей Велигодский видит

Для повышения эффективности борьбы с мошенничеством нужен обмен данными между участниками рынка

несколько направлений, которые необходимо усилить в том числе через законодательные меры. Первое — выдача денежных средств в офисах банков. Второе — борьба с инфраструктурой в России, через которую идут мошеннические звонки.

Сейчас, по его мнению, также нет полноценного системного анализа причин и моделей появления SIM-карт у мошенников: «Мы знаем, что есть большая проблема с выдачей SIM-карт на умерших граждан, есть проблема с использованием дропов для получения SIM-карт. Но необходимо выяснить, как в целом SIM-карты сегодня распределены в общем объеме «серого» рынка и какие есть еще уязвимости. Без этих цифр и без понимания этой картинке сложно найти механизмы противодействия».

По его мнению, требует внимания и криптовалюта как основной инструмент вывода украденных средств.

«Регулирование рынка криптовалют, которое сегодня обсуждается, необходимо рассмотреть еще и с точки зрения антифрода», — убежден Сергей Велигодский.

НОВЫЙ РЭНКИНГ КАК СТИМУЛ

Так что банки продолжают развивать программы борьбы с мошенничеством. Но регулятор считает, что к работе подключились не все на должном уровне. На форуме председатель ЦБ **Эльвира Набиуллина** предложила обсудить идею создания рейтинга банков по степени их уязвимости перед операциями дропперов и мошенников. ■

ФАКТОРИНГ СТОЛКНУЛСЯ С ЭФФЕКТОМ «СЖАТИЯ» КРУПНЫХ СДЕЛОК

Факторинг снизился в объемах в корпоративном сегменте, но популярность сервиса у малого бизнеса растет

ТЕКСТ ИРИНА ПЕРЕЧНЕВА

Ассоциация факторинговых компаний (АФК) представила итоги исследования рынка факторинга в 2025 году. Согласно этим данным, факторинговый портфель в стране снизился в годовом сопоставлении на 3% и составил 2,9 трлн рублей. При этом портфель с субъектами МСП, наоборот, увеличился на 2%, до 188 млрд рублей.

РАЗВОРОТ ПО-КРУПНОМУ

Рынок факторинга в последние два года показывал очень высокую динамику: в 2023 году он вырос на 55%, в 2024 году — на 31%. Потому охлаждение было ожидаемым. Но аналитики прогнозировали снижение темпа роста до 27%, по итогам 2025 года портфель должен быть на уровне 3,6 трлн рублей. Однако на деле случился спад, смягчения денежно-кредитной политики ЦБ РФ оказалось недостаточно для удержания динамики, в первую очередь, крупных сделок.

«Базовая причина – в закредитованности основных потребителей факторинга, а это крупные корпорации. Они используют этот финансовый инструмент «в промышленных масштабах», и именно эта группа формирует динамику портфеля. Однако объемы выпуска и реализации продукции у лидеров ТЭКа, металлургии, химпрома и ряда гражданских

обрабатывающих отраслей в 2025 году либо снижались, либо стагнировали», — объясняет исполнительный директор Ассоциации факторинговых компаний **Дмитрий Шевченко**.

«Крупными потребителями факторинга, к примеру, выступали предприятия нефтехимической промышленности, где наблюдается снижение объемов производства в том числе в силу санкционного давления, за год выпуск в отрасли снизился на 28%», — соглашается с влиянием этого фактора на динамику доцент кафедры финансового и инвестиционного менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ **Михаил Леднев**.

И безусловно, давление оказывает жесткая денежно-кредитная и регуляторная политика.

По наблюдению руководителя направления факторинга Т-Бизнес, сооснователя финтех-платформы ROWI **Виктора Вернова**, во втором полугодии 2025 года рынок столкнулся с исчерпанием лимитов финансирования для крупных корпоративных клиентов, в том числе в связи с ужесточением регуляторного режима и повышенными требованиями к капиталу. А это, по его словам, традиционно оказывает влияние на общий объем портфеля.

«Длительный период высоких процентных ставок и неопределенности привели к более осторожному поведению как факторов, так и бизнеса. В результате компании стали акку-

ратнее подходить к привлечению финансирования, а финансовые институты — более консервативно формировать портфели», — аргументирует Вернов.

Директор департамента развития корпоративного бизнеса «Свой Банк» **Роман Филимонов** в качестве основной причины называет изменение практик управления со стороны корпоративного сектора: «В условиях дорогого фондирования еще в конце 2024 года крупные компании выбрали максимальные лимиты, чтобы сформировать «подушку безопасности» на 2025 год. По сути, рынок факторинга столкнулся с эффектом «сжатия» крупных сделок на таком фоне: клиенты перестали наращивать объемы финансирования, а использовали накопленный запас прочности».

РЕЗВЫЙ МАЛЫЙ

При этом популярность факторинга в бизнес-среде продолжает расти. По данным исследования, количество активных клиентов за год выросло на 12%, до 20,9 тыс. компаний. В сегменте малого и среднего предпринимательства (МСП) динамика оказалась еще выше (+15%), за год этим механизмом воспользовались 15,6 тыс. субъектов МСП.

По словам Виктора Вернова, в этом сегменте сделки, как правило, меньше по объ-



ФАКТОРИНГ ДАЕТ ЭФФЕКТ «ДЕНЬГИ СРАЗУ»

Для максимальной пользы этого сервиса нужно сочетать высокий уровень технологичности с персональным сопровождением, уверена директор дополнительного офиса «Екатеринбург» СДМ-Банк **Ольга Шарушинская**



— **Какие специфические черты факторинга способствуют востребованности этой услуги у малого и среднего бизнеса в текущей экономической ситуации высоких ставок?**

— Для малого и среднего бизнеса факторинг сейчас — это самый быстрый способ получить «живые» деньги. Предприниматели все чаще выбирают факторинг в условиях высоких ставок по кредитам и жестких требований к обеспечению.

В текущей ситуации из-за удлинения цепочек поставок и требований покупателей по отсрочке платежа часто возникают кассовые разрывы. Факторинг дает эффект «деньги сразу», не нужно ждать оплаты от клиента, банк выдает их в день отгрузки товара. Это позволяет избежать кассовых разрывов: предприниматель сразу пускает

выручку в оборот — закупает новую партию товара или платит сотрудникам зарплату, не дожидаясь закрытия долга покупателем. К тому же нет требований к обеспечению, так как, в отличие от обычного кредита, здесь не нужно закладывать недвижимость или оборудование: залогом выступает сама поставка. А это важно, поскольку далеко не у всех предпринимателей есть ликвидное имущество, которое отвечает требованиям банка. И, наконец, скорость одобрения такого финансирования выше, чем при классическом кредитовании.

— **Компании каких отраслей чаще всего используют такое финансирование?**

— Большой популярностью факторинг пользуется у предприятий оптовой торговли, а самыми быстрорастущими секто-

рами стали ИТ, фармацевтика и поставка продуктов питания. При этом, по моему мнению, не стоит ограничиваться одной нишей, нужно постоянно совершенствовать линейку предложений для поддержки разных отраслей.

— **В чем заключается ваш подход к формированию продуктовой линейки?**

— Мы считаем, что бизнесу нужен широкий набор инструментов. При этом важно обеспечить высокий уровень технологичности всех сервисов. В рамках этой стратегии у нас реализован максимально удобный онлайн-путь, позволяющий быстро конвертировать дебиторскую задолженность в «живые» деньги без залогов и лишней бюрократии. Но какими бы не были совершенными технологии, они не работают без профессионалов. Поэтому в нашем банке за каждым предпринимателем закреплен персональный менеджер, который помогает подобрать оптимальное решение из линейки и гибко установить лимиты на новых покупателей. Этот баланс и делает финансирование в СДМ-Банке востребованным у компаний в сфере торговли, услуг и производства. ■

ему, но их значительно больше по количеству: «Поэтому даже при замедлении общего портфеля клиентская база может продолжать расти».

Региональный управляющий Альфа-Банка в Свердловской области **Елена Разумовская** объясняет рост спроса со стороны малого бизнеса спецификой инструмента: «Факторинг позволяет получать финансирование компаниям не в своем лимите, а в лимите крупных покупателей. Клиент МСП не только получает деньги на привлекательных условиях в размере оборота с таким покупателем, но и по ставке, аналогичной для крупной компании. Предпринимателям важно уложиться в рентабельность проекта, и для многих возможность получить финансирование в лимите крупных покупателей становится единственно возможным решением в текущих реалиях высокой ключевой ставки».

Кроме того, в 2025 году во многих отраслях покупатели начали увеличивать срок отсрочки платежа. И предприниматели, по словам Разумовской, выбирали факторинг в качестве инструмента закрытия кассовых разрывов и исключения риска неполучения выручки: «Факторинг стал действительно работающим инструментом для развития бизнеса».

Роман Филимонов видит еще и эффекты цифровизации: «Современные факторинго-

вые платформы значительно упростили клиентский путь и интегрировались с бизнес-экосистемами. В результате услуга стала более доступной для широкого круга компаний, в том числе с небольшими суммами финансирования».

Таким образом, именно компании сегмента МСП и обеспечили основной рост клиентской базы.

«Такие игроки все активнее используют факторинг в условиях роста длительности отсрочек платежей, сезонных пиков спроса на товары и услуги, а также на фоне роста задержек платежей со стороны крупных клиентов», — отмечает Дмитрий Шевченко.

Но этот сегмент факторинга имеет свои особенности, и его рост не может поддерживать общую динамику рынка.

«Для сделок в сегменте МСП характерны «низкий чек», высокая оборачиваемость портфеля и повышенные за счет риск-премии комиссии. Количественный рост не способен удержать объемы портфеля, к тому же клиентская база активно ротируется как на вход, так и на выход», — объясняет Дмитрий Шевченко.

УРАЛЬСКИЙ ЛАНДШАФТ

В отраслевой структуре доминирует оптовая торговля, которая не так давно начала сда-

вать позиции. Но за год доля сектора выросла в портфеле с 25,5 до 32%. Как показали расчеты АФК, доля активов клиентов в обрабатывающих производствах, наоборот, незначительно снизилась: с 25 до 23%, доля сектора добычи полезных ископаемых также снизилась с 24 до 21%.

В географическом разрезе по объему портфеля по-прежнему лидирует Москва (39%). Среди регионов с наибольшей динамикой портфеля оказались и два субъекта с территории Урала — Тюменская и Свердловская области.

Совокупный портфель в УрФО за год вырос на 9,2% и составил 463,8 млрд рублей, в том числе портфель с субъектами МСП по макрорегиону оценен в 15,2 млрд рублей.

По объему портфеля в округе лидирует ЯНАО с показателем 171 млрд рублей, на втором месте — Свердловская область (130 млрд рублей), на третьем Тюменская (70 млрд рублей), на четвертом — Югра (61 млрд рублей), на пятом — Челябинская область (28 млрд рублей), у факторов Курганской области показатель составил 1,7 миллиарда.

При этом Средний Урал по-прежнему держит первое место в УрФО по числу активных клиентов с долей 34,2%: в 2025 году факторингом в Свердловской области воспользо-

СЕГОДНЯ БИЗНЕС ВСЕ ЧАЩЕ ВЫБИРАЕТ ФАКТОРИНГ

Беззалоговое финансирование под уступку дебиторской задолженности помогает покрывать кассовые разрывы и оборотный капитал, отмечает **Ринат Иржанов**, вице-президент — управляющий Уральским филиалом ПСБ



— Бизнес-модели многих компаний построены на использовании заемных ресурсов в качестве оборотных средств, которые каждый день нужны на текущие расходы. При этом собственная выручка часто поступает на счета с опозданием, потому что заказчик просит отсрочить платеж и обещает провести оплату только после реализации продукции. В таких случаях могут возникнуть кассовые разрывы. Предотвратить такой сценарий бизнеса можно с помощью факторинга.

По нашим наблюдениям, востребованность этого сервиса растет. Особенно актуален факторинг для бизнеса с крупной дебиторской задолженностью и высокими темпами роста выручки. В такой конструкции традиционные кредитные продукты не успевают реагировать на динамику спроса на оборотные средства.

В Екатеринбурге и Свердловской области этот финансовый сервис пользуется спросом в таких

отраслях, как обрабатывающая промышленность (металлургия, химия, пищевое производство, машиностроение), нефтегазовый сектор, энергетика, а также оптовая торговля. В последнее время увеличился интерес к факторингу у предприятий, работающих в сферах логистики и грузовых перевозок, а также у подрядчиков, выполняющих строительно-монтажные работы для крупных дебиторов.

Чтобы удовлетворить разнообразные запросы, мало ввести в линейку такой продукт. Мы считаем, что нужно реагировать на отраслевые особенности и постоянно развивать сервис.

Например, наши специалисты обратили внимание на рост потребности в этой услуге со стороны поставщиков предприятий нефтегазовой и металлургической отраслей. Учитывая большое количество таких компаний в структуре клиентской базы, ПСБ еще несколько лет назад вывел отдельный про-

дукт онлайн-факторинга именно для этого сектора. Онлайн-факторинг оценили и поставщики федеральных торговых сетей. Для этих партнеров банк ПСБ разработал упрощенные условия рассмотрения заявки, решение принимается буквально за час.

Для других категорий больше подходит агентский факторинг, в этом случае предполагается финансирование кредиторской задолженности. Клиентом банка становится покупатель, а банк по его поручению оплачивает товар/услугу поставщика. Этот продукт эффективен в ситуациях, когда поставщик снижает цену при предоплате за товар или стоимость товара сильно меняется. Тогда есть вероятность зафиксировать низкий тариф здесь и сейчас.

Сейчас мы видим новый тренд. В этом году в условиях высоких ставок интерес к инструменту проявляют компании, которым не хватало эффективных решений для краткосрочного финансирования оборотных средств без нагрузки на кредитный портфель.

Таким образом, факторинг стал альтернативой дорогим кредитам: сейчас именно беззалоговое финансирование под уступку дебиторской задолженности помогает покрывать кассовые разрывы. ■

вались 445 клиентов. По этому показателю Свердловская область находится на четвертом месте среди российских регионов. Очевидно, это связано с более высоким уровнем деловой активности на Среднем Урале. Количество субъектов МСП в регионе самое большое в УрФО — более 200 тысяч.

По мнению Виктора Вернова, в условиях высокой стоимости денег факторинг сохраняет востребованность благодаря своей гибкости и короткому сроку финансирования: «Для бизнеса этот инструмент позволяет быстро высвободить оборотный капитал, не увеличивая классическую долговую нагрузку. Особенно актуальным факторинг становится в периоды нестабильности, когда компаниям важно поддерживать ликвидность и ускорять оборот денежных средств».

Генеральный директор компании «Смарт-факт» **Риналь Сулейманов** полагает, что факторинг останется востребованным прежде всего как инструмент поддержания ликвидности: «Продукт позволяет поставщикам быстрее получать оплату за поставки и не увеличивать классическую кредитную нагрузку, а крупным покупателям — сохранять отсрочку платежа и устойчивость цепочек поставок».

«Спрос на факторинг поддерживает особые свойства этого инструмента, он позволяет исключить риски неплатежей для компаний,

работающих по отсрочке платежа», — добавляет Елена Разумовская.

С ОСТОРОЖНЫМ ОПТИМИЗМОМ

И тем не менее прогнозы развития рынка на этот год сдержанные.

«Определяющим фактором для рынка в 2026 году останется денежно-кредитная политика. Даже при постепенном снижении ключевой ставки до уровня 13–15% средняя стоимость финансирования будет оставаться относительно высокой, особенно в первой половине года», — считает Виктор Вернов.

«К сожалению, даже при позитивном сценарии снижения ставки до 13–14% эффект может быть нивелирован ростом НДС и сохраняющимися регуляторными ограничениями — добавляет Роман Филимонов.

В исследовании оценки спроса на факторинг в 2026 году распределились следующим образом: 71% факторов не ожидают изменений (год назад таких было 27%), 14% ждут роста в пределах 25%, 10% ожидают роста на уровне 10%, а 5% факторов прогнозируют 50-процентное снижение спроса.

Елена Разумовская в 2026 году ожидает оживления рынка и его роста минимум на 10%: «Этому будет способствовать вероятное снижение ключевой ставки. Продолжится интерес к факторингу со стороны МСП».

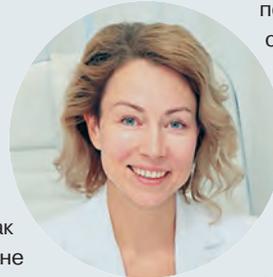
Импульс, по мнению Разумовской, даст и усиление процессов цифровизации в ряде отраслей, что позволит расширить клиентскую базу: «Например, в логистике начинается внедрение системы ГосЛог. Раньше небольшие грузоперевозчики не пользовались факторингом из-за бумажного документооборота — накладные долгое время оставались в кабине водителя, банк не мог подтвердить факт перевозки и, соответственно, профинансировать ее. Теперь доставки будут фиксироваться онлайн, а документооборот будет прозрачным для участников сделки и банка. И это делает возможным использование факторинга в отрасли. Даже самый небольшой грузоперевозчик сможет получить оплату сразу после выполнения перевозки, не дожидаясь окончания отсрочки платежа».

Роман Филимонов все же надеется, что по итогам 2026 года рынку удастся преодолеть отметку в 3 трлн рублей: «Главными факторами в текущем году станут траектория ключевой ставки и адаптация бизнеса к новым налоговым условиям».

Виктор Вернов также полагает, что жесткая ДКП будет сдерживать быстрый рост рынка и усиливать внимание финансовых институтов к качеству портфелей и управлению рисками: «В таких условиях возможна дальнейшая консолидация рынка и пере-

ФАКТОР УВЕРЕННОСТИ И СТАБИЛЬНОСТИ

Наблюдениями за трендами развития факторинга с «Экспертом-Урал» поделилась руководитель Абсолют Банка в Екатеринбурге **Екатерина Богатова**



— С чем связан рост интереса к факторингу со стороны бизнеса?

— В целом по рынку доступность классических кредитов из-за жесткой кредитной политики снизилась. К тому же крупные контрагенты малых и средних предприятий все чаще практикуют переход на отсрочку или увеличение сроков проведения платежей. В этой ситуации повышается потребность в финансировании у того, кто эту отсрочку предоставляет. Поэтому самым логичным и понятным инструментом является факторинг. К тому же для бизнеса важно то, что факторинг не увеличивает долговую нагрузку на компанию. Поскольку речь идет о сроках 1–3 месяца, то высокие ставки не оказывают такого значитель-

ного давления на бизнес, как при кредитовании. Плюс не надо ежемесячно выдергивать из оборота деньги, как это происходит в случае с кредитованием.

— Предприятия в каких отраслях наиболее активно применяют факторинг или могут потенциально быть пользователями этого сервиса?

— Основу нашей клиентской базы составляют производственные компании, которые выполняют заказы крупных федеральных холдингов из сектора добычи. Другая аудитория — сфера торговли, этой услугой активно пользуются поставщики продукции в федеральные торговые сети. А к разряду

потенциальных пользователей факторинга я бы отнесла поставщиков и подрядчиков, работающих по закупкам в рамках системы госзакупок и госконтрактов. Есть предпосылки для активного развития этого направления в 2026 году.

— На какие сроки и на какие суммы чаще всего оформляются договоры по факторингу?

— Параметры по регионам отличаются. В Абсолют Банке в Екатеринбурге, как правило, такие сделки заключаются на срок 60–120 дней на суммы 30–50–100 млн рублей.

— Как компании приходят к решению использовать этот инструмент?

— Иногда компании обращаются конкретно за этой услугой. Но чаще такая возможность и необходимость в данном продукте проявляется в процессе переговоров и финансового анализа со стороны банка. Индивидуально разбираясь в ситуации клиента и в причинах, по которым возникла потребность в финансировании, мы чаще всего выходим в результате анализа на факторинг. ■

распределение долей между участниками».

При этом новые возможности для роста может получить сегмент МСП.

«Компании этого сегмента более гибко адаптируются к изменяющейся экономической среде, а факторинг остается для них одним из наиболее удобных инструментов финансирования оборотного капитала. Именно развитие массовых цифровых продуктов и работа с МСП могут стать одним из главных драйверов рынка в 2026 году», — прогнозирует Вернов.

Риналь Сулейманов к ключевым драйверам также относит стоимость фондирования и качество кредитных рисков: «При этом мы ожидаем дальнейшего расширения работы с МСП, где факторинг постепенно становится стандартным финансовым инструментом.

По мнению Дмитрия Шевченко, в 2026 году на рынке параллельно идут несколько процессов, которые будут определять его развитие не только в текущем году, но и в перспективе 3–5 лет: «Мы увидим глубокое проникновение цифровизации и автоматизации все большего числа этапов факторинговой сделки. Кроме того, начнется трансформация моделей управления факторинговым бизнесом банковских групп и холдингов, продолжится внедрение смарт-контрактов и новых видов активов при расчетах по денежным обязательствам в хозяйственной жизни. Если факторы продолжают инвестировать в цифровые сервисы и технологии синхронно или опережая крупнейших клиентов и дебиторов, эффекты будут проявляться быстро». ■

25 мая

ЭКСПЕРТ
УРАЛ

Спецномер к Петербургскому международному экономическому форуму

Темы:

- **Макроэкономика Большого Урала:** итоги 4 месяцев 2026 года
- **Территория ответственности:** социальные проекты крупного бизнеса в городах присутствия
- **Точки притяжения:** туристический потенциал уральских регионов. Промышленный туризм
- **Спецпроект «Пермский край»:**
 - Интервью с губернатором **Дмитрием Махониным**
 - Макроиндикаторы
 - Бренды Пермского края
- **Обзор химической промышленности** ко Дню химика
- **Цифровизация в промышленности**
- **Инструменты развития** малого и среднего бизнеса

Дополнительный тираж номера будет распространяться на деловых площадках **XXIX Петербургского международного экономического форума (ПМЭФ)** с 3 по 6 июня 2026 года

Контакты: (343) 345-03-42 (72, 78), expertural@expertural.com

ЛИЗИНГ ПРИДАВИЛО КЛЮЧОМ

После двухлетнего снижения рынок лизинга готовится к фазе восстановления, но темпы будут очень сдержанными

ТЕКСТ ИРИНА ТЕТЕРЕВА, ИРИНА ПЕРЕЧНЕВА

Аналитический центр «Эксперт» подвел итоги развития рынка лизинговых услуг на территории Урала и Западной Сибири в 2025 году.

СТРАНОВОЙ ЛАНДШАФТ

Лизинг острее других сегментов финансового рынка реагирует на жесткую денежно-кредитную политику. Отрасль снижается второй год подряд. В прошлом году по всем замерам этот рынок показал наибольшее падение после кризиса 2009-го. По данным исследования рейтингового агентства «Эксперт РА», за 2025 год новый бизнес в целом по стране составил 2 трлн рублей, что на 40% меньше уровня 2024-го. Количество заключенных сделок просело на 31% к уровню 2024-го и составило 311 тыс.

По итогам 2025 года значимый объем нового бизнеса в целом по стране сохраняется за ГК «Газпромбанк Лизинг», хоть и показавшей снижение на 43%. На второе место поднялась компания «Сбербанк Лизинг» (ГК), продемонстрировав уменьшение нового бизнеса на 18%. Третью позицию занимает компания «ГТЛК», объем нового бизнеса которой сократился на 54%.

По расчетам «Эксперт РА», Уральский федеральный округ занимает 9% в общероссийском объеме нового бизнеса.

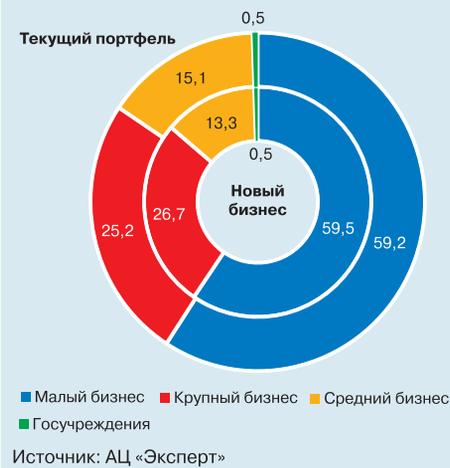
ПАДЕНИЕ ПО-УРАЛЬСКИ

Рынок лизинговых услуг Урала и Западной Сибири также демонстрирует глубокий спад. По расчетам АЦ «Эксперт», объем нового бизнеса в макрорегионе сократился на 33% относительно аналогичного периода 2024 года и составил 68,8 млрд рублей. Из этой суммы 40% пришлось на филиалы федеральных лизинговых компаний, работающих в макрорегионе. Соответственно, 60% держат региональные игроки.

Лизинговый портфель просел на 14,5%, до 195,9 млрд рублей. Объем портфеля впервые за шесть лет показал отрицательную динамику.

Среди федеральных игроков лидирующие позиции занимает «Балтийский лизинг», объем нового бизнеса этой компании на территории Урала и Западной Сибири снизился на 42%, до 11,4 млрд рублей. Среди региональных компаний первую строчку, как и годом ранее, удерживает компания «Уралбизнеслизинг». Ее объем нового бизнеса снизился на 11% и составил 20,2 млрд рублей.

На фоне снижения инвестиционной активности доля МСБ сокращается
Структура нового бизнеса и текущего портфеля в разрезе клиентов, %



Все те же лидеры и по размеру текущего портфеля по состоянию на 1 января 2026 года. Наибольший объем портфеля среди федеральных компаний у «Балтийского лизинга» (28 млрд рублей; снижение на 29%). Среди региональных игроков, как и годом ранее, — у «Уралбизнеслизинга» (64 млрд рублей; рост на 8%).

По динамике портфеля среди федеральных игроков лидирует «ТСС-Лизинг» (+70%), среди региональных компаний активнее прирастал портфель тюменского «ТАЛК лизинг» (+9%).

Сегментарный анализ также указывает на провал отрасли.

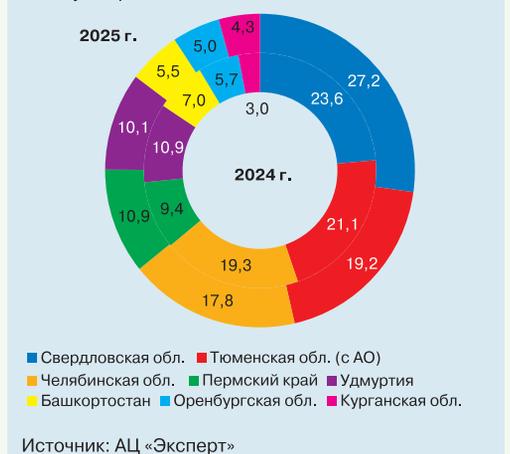
Восемь из десяти крупнейших сегментов показали отрицательную динамику. Наибольшее падение нового бизнеса мы зафиксировали в сегментах грузового автотранспорта (-62%) и строительной техники (-50%). Здесь сыграл фактор значительного снижения платежеспособности и спроса со стороны клиентской базы на фоне структурного кризиса в логистике, начавшегося в 2024 году, и общего замедления темпов текущего строительства, в том числе крупных инфраструктурных проектов.

Автолизинг по сравнению с 2024 годом сократился на 17%, его доля в общем объеме нового бизнеса составила 34%. Доля HCV (крупногабаритные грузовики и тягачи) в автолизинге за 2025 год снизилась до 15% против 24% годом ранее.

Сильное сжатие в сегментах грузовых и легкового автомобилей, а также строительной техники

Наибольший объем заключенных договоров в 2025 году зафиксирован в Свердловской области

Структура нового бизнеса по регионам, % от суммарного объема нового бизнеса



привело к падению числа лизинговых сделок на 42%, до 9,1 тысячи.

В клиентской базе лизинговых операторов региона традиционно доминирует малый и средний бизнес, но из-за торможения инвестиционной активности на фоне высоких процентных ставок доля МСБ сократилась до 72,8% по итогам 2025 года против 83% годом ранее. Крупный бизнес занимает 26,7% в структуре новых сделок, госучреждения и физические лица вместе — 0,5%.

В географическом разрезе наибольший объем заключенных договоров по исследуемым компаниям зафиксирован в Свердловской области. На этой территории 11 участников исследования заработали треть суммарного объема нового бизнеса. Вторая и третья позиция по вкладу в суммарный объем — за Тюменской и Челябинской областями (19% и 18% совокупного объема нового бизнеса соответственно).

Объем средств, которые лизинговые компании профинансировали за год, сократился на 40% без значительных изменений в структуре, так как из-за высоких процентных ставок компании с осторожностью привлекали внешнее финансирование. Основным источником фондирования лизинговых операторов остаются банковские кредиты (48% профинансированных сделок). Из авансовых средств в 2025 году было профинансировано около 19% сделок. На собственные средства совершено 18% сделок. 15% в структуре ресурсной базы составили облигации и прочие источники.

Рейтинг лизинговых компаний Урала и Западной Сибири по итогам 2025 года

Место по новому бизнесу	Место по новому бизнесу	Лизинговая компания	Объем нового бизнеса* в 2025 г., млн руб.	Темпы прироста нового бизнеса за год, %	Сумма новых договоров лизинга в 2025 г., млн руб.	Темпы прироста суммы новых договоров за год, %	Текущий портфель на 01.01.26, млн руб.	Темпы прироста текущего портфеля за год, %	Полученные платежи за 2025 г., млн руб.	Количество новых заключенных договоров, шт.	
										На 01.01.26	На 01.01.25
Филиалы федеральных и инорегиональных лизинговых компаний											
1	3	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	11 371,8	-42,3	18 691,7	-42,9	28 666,6	-29,1	18 787,8	2 358	4 443
2	2	ИНТЕРЛИЗИНГ	8 553,8	-61,9	15 495,2	-66,3	32 486,0	-35,8	28 822,6	1 592	4 462
3	4	ДЕЛЬТАЛИЗИНГ	4 179,6	-35,1	6 214,7	-36,4	13 178,2	-14,3	Н.д.	460	636
4	6	ТСС-ЛИЗИНГ	1 785,5	40,2	3 391,0	44,2	4 515,4	69,8	1 208,8	61	48
5	5	ПР-ЛИЗИНГ	1 078,8	-37,4	2 046,2	-33,3	4 548,5	-4,6	2 189,3	84	127
Уральские лизинговые компании											
1	1	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	20 203,3	-11,0	38 118,2	-11,4	64 450,2	8,1	27 891,3	1 942	2 363
2	2	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	7 386,9	-31,4	11 716,3	-32,0	16 576,0	-19,1	12 345,4	1 095	1 529
3	3	ЮЖНОУРАЛЬСКИЙ ЛИЗИНГОВЫЙ ЦЕНТР	7 307,7	0,6	13 116,3	0,1	16 099,7	-7,3	9 244,8	749	952
4	4	ТАЛК ЛИЗИНГ	4 607,4	-6,7	9 026,5	2,4	13 980,1	8,8	6 437,7	337	477
5	6	АС ФИНАНС	1 188,0	-32,6	2 134,0	-30,7	3 481,0	-15,1	2 639,0	242	243
6	5	УРАЛПРОМЛИЗИНГ	1 139,3	-57,1	1 737,7	-58,0	3 656,7	-24,5	2 893,0	261	584

* Стоимость переданных клиентам предметов лизинга в течение рассматриваемого периода, без НДС
Источник: АЦ «Эксперт» по результатам анкетирования лизинговых компаний

Рейтинг лизинговых компаний Урала и Западной Сибири по размеру портфеля в 2025 году

Место по портфелю	Лизинговая компания	Текущий портфель, млн руб.		Темпы прироста текущего портфеля за год, %
		на 01.01.26	на 01.01.25	
Филиалы федеральных и инорегиональных лизинговых компаний				
1	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	28 666,6	40 450,4	-29,1
2	ИНТЕРЛИЗИНГ	26 783,6	50 577,9	-47,0
3	ДЕЛЬТАЛИЗИНГ	13 178,2	15 379,6	-14,3
4	ПР-ЛИЗИНГ	4 548,5	4 769,2	-4,6
5	ТСС-ЛИЗИНГ	4 515,4	2 659,8	69,8
Уральские лизинговые компании				
1	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	64 450,2	59 613,6	8,1
2	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	16 576,0	20 486,4	-19,1
3	ЮЖНОУРАЛЬСКИЙ ЛИЗИНГОВЫЙ ЦЕНТР	16 099,7	17 376,5	-7,3
4	ТАЛК ЛИЗИНГ	13 980,1	12 849,4	8,8
5	УРАЛПРОМЛИЗИНГ	3 656,7	4 840,2	-24,5
6	АС ФИНАНС	3 481,0	4 099,0	-15,1

Источник: АЦ «Эксперт» по результатам анкетирования лизинговых компаний

СЛИШКОМ ЖЕСТКИЙ ТОН

Как и во многих других секторах, давление на отрасль оказывает высокая стоимость финансовых ресурсов.

По словам директора по развитию лизинговой компании «АС Финанс» **Ильи Лесникова**, следствием высоких ставок стало снижение рентабельности бизнеса: «У некоторых клиентов в связи с этим возникли финансовые трудности».

При этом для самих лизингодателей снизилась доступность фондирования. «Из-за общих отраслевых проблем банки оценивают лизинг как более высокорискованный сегмент, кредитные организации сокращают, а иногда и вовсе закрывают финансирование», — отмечает Илья Лесников.

На эту проблематику обращает внимание и заместитель генерального директора по развитию сети «ПР-Лизинг» **Сергей Шелковой**: «Мы наблюдаем ужесточение требований кредитующих банков на фоне дефолтов других заемщиков и текущих условий резервирования по кредитам для лизинговых компаний».

Спад в экономике меняет и характер спроса на лизинговое финансирование. Традиционно компании используют этот инструмент для реализации программ модернизации. По наблюдениям

начальника финансово-аналитического управления компании «ТАЛК лизинг» **Юлии Некрасовой**, в период острой фазы неопределенности клиенты были вынуждены сократить инвестиционные программы и более консервативно подходить к вопросу обновления основных средств.

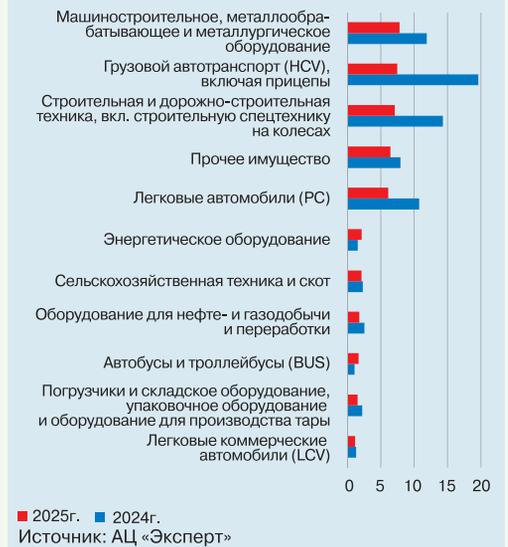
При этом, по ее данным, потребность в обновлении транспортных средств не снижается: «Лизинг автотранспорта остается одним из популярных способов обновления и расширения автопарков для компаний, работающих в сфере логистики, перевозок и туризма».

Строительство инфраструктурных объектов и жилой недвижимости продолжается, хоть и в меньших объемах. И это, по словам Юлии Некрасовой, поддерживает спрос на специализированную технику: «Кроме того, с 2025 года мы видим рост спроса на лизинг коммерческой недвижимости».

Сергей Шелковой также находит основания для продолжения развития сегмента лизинга недвижимости и оборудования. Есть спрос и на автотранспорт. Но систему работы в сегменте автолизинга, по его словам, пришлось поменять: «Мы ограничили работу с транспортом и техникой непроверенных брендов, сохраняя приоритет качества

За прошедший год наибольшее сокращение в абсолютном выражении показали сегменты грузовых автомобилей и строительной техники

Структура нового бизнеса по основным объектам сделок (ТОП-10), млрд руб.



лизингополучателя перед ломбардным подходом».

Первый заместитель генерального директора компании «Балтийский лизинг» **Антон Сапожков** обращает внимание на особенность спроса в текущей ситуации: «Мы видим структурную трансформацию. Высокая стоимость финансирования радикально изменила экономику долгосрочных инвестиционных решений. Запросы бизнеса стали более избирательными, прагматичными и ориентированными на понятную, просчитанную окупаемость. В свою очередь, лизинг стал инструментом инвестиционного финансирования, который требует точного расчета и дисциплины».

Кроме того, по словам эксперта, на рынке продолжает доминировать тенденция замещения нового транспорта бывшим в употреблении, в том числе среди корпоративных клиентов: «В результате в прошлом году лизинг подержан-

Лидеры по объему нового бизнеса в разрезе оборудования									
Место	Лизинговая компания	Объем нового бизнеса в сегменте, в 2025 г., млн руб.	Изменение нового бизнеса в сегменте за год, %	Доля сегмента в новом бизнесе компании, %	Место	Лизинговая компания	Объем нового бизнеса в сегменте, в 2025 г., млн руб.	Изменение нового бизнеса в сегменте за год, %	Доля сегмента в новом бизнесе компании, %
Топ-5 лизинговых компаний в сегменте машиностроительного, металлообрабатывающего и металлургического оборудования					Топ-5 лизинговых компаний в сегменте оборудования для нефте- и газодобычи и переработки				
1	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	1 616,6	-25,4	14,2	1	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	657,3	-35,0	3,3
2	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	1 516,4	-13,5	7,5	2	ТСС-ЛИЗИНГ	651,5	-32,6	36,5
3	ДЕЛЬТАЛИЗИНГ	1 425,0	-43,9	34,1	3	ПР-ЛИЗИНГ	158,7	207,3	14,7
4	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	1 377,2	-50,8	18,6	4	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	124,2	95,4	1,7
5	ИНТЕРЛИЗИНГ	614,4	-40,0	7,2	5	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	92,3	-55,0	0,8
Топ-5 лизинговых компаний в сегменте грузового автотранспорта (HCV)					Топ-5 лизинговых компаний в сегменте автобусов и троллейбусов (BUS)				
1	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	2 194,7	-58,5	19,3	1	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	965,0	354,1	4,8
2	ИНТЕРЛИЗИНГ	1 722,1	-71,8	20,1	2	АС ФИНАНС	334,0	-44,9	28,1
3	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	1 594,5	-58,5	7,9	3	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	166,5	26,1	1,5
4	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	768,5	-56,0	10,4	4	ИНТЕРЛИЗИНГ	96,5	—	1,1
5	ЮЖНОУРАЛЬСКИЙ ЛИЗИНГОВЫЙ ЦЕНТР	461,1	-27,5	6,3	5	ЮЖНОУРАЛЬСКИЙ ЛИЗИНГОВЫЙ ЦЕНТР	89,4	147,0	1,2
Топ-5 лизинговых компаний в сегменте строительной и дорожно-строительной техники, включая строительную спецтехнику на колесах					Топ-5 лизинговых компаний в сегменте погрузчиков, складского оборудования, упаковочного оборудования и оборудования для производства тары				
1	ИНТЕРЛИЗИНГ	2 570,7	-64,9	30,1	1	ПР-ЛИЗИНГ	363,9	175,5	33,7
2	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	1 423,4	-46,9	12,5	2	ДЕЛЬТАЛИЗИНГ	254,8	-74,6	6,1
3	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	1 016,1	-9,4	5,0	3	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	234,2	-12,6	3,2
4	ТАЛК ЛИЗИНГ	839,4	54,0	18,2	4	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	222,1	177,4	1,1
5	ЮЖНОУРАЛЬСКИЙ ЛИЗИНГОВЫЙ ЦЕНТР	384,4	-23,3	5,3	5	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	214,3	-4,1	1,9
Топ-5 лизинговых компаний в сегменте легковых автомобилей (PC)					Топ-5 лизинговых компаний в сегменте легковых коммерческих автомобилей (LCV)				
1	ИНТЕРЛИЗИНГ	2 234,1	-47,6	26,1	1	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	704,4	-35,1	6,2
2	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	1 729,4	-56,5	15,2	2	ИНТЕРЛИЗИНГ	254,7	—	3,0
3	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	1 027,6	11,9	13,9	3	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	166,6	-9,8	0,8
4	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	644,8	-20,5	3,2	4	ЮЖНОУРАЛЬСКИЙ ЛИЗИНГОВЫЙ ЦЕНТР	10,6	-26,9	0,1
5	ЮЖНОУРАЛЬСКИЙ ЛИЗИНГОВЫЙ ЦЕНТР	179,7	-26,9	2,5	5	УРАЛПРОМЛИЗИНГ	8,0	—	0,7
Топ-5 лизинговых компаний в сегменте энергетического оборудования					Топ-5 лизинговых компаний в сегменте оборудования для пищевой промышленности				
1	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	849,5	371,8	4,2	1	ДЕЛЬТАЛИЗИНГ	371,6	57,5	8,9
2	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	571,7	46,2	7,7	2	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	306,3	4,9	4,1
3	ТАЛК ЛИЗИНГ	178,6	169,9	3,9	3	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	112,9	-47,1	1,0
4	ДЕЛЬТАЛИЗИНГ	177,4	-57,3	4,2	4	ТАЛК ЛИЗИНГ	91,4	107,0	2,0
5	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	150,4	-15,4	1,3	5	ИНТЕРЛИЗИНГ	80,7	-76,3	0,9
Топ-5 лизинговых компаний в сегменте сельскохозяйственной техники и скота					Топ-5 лизинговых компаний в сегменте недвижимости (здания и сооружения)				
1	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	975,2	41,0	8,6	1	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	202,7	-51,6	2,7
2	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	517,9	-53,2	2,6	2	ТАЛК ЛИЗИНГ	187,0	—	4,1
3	ИНТЕРЛИЗИНГ	315,7	-15,7	3,7	3	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	170,3	8,8	0,8
4	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	132,6	132,4	1,8	4	ПР-ЛИЗИНГ	37,3	109,0	3,5
5	ЮЖНОУРАЛЬСКИЙ ЛИЗИНГОВЫЙ ЦЕНТР	80,1	—	1,1	5	УРАЛПРОМЛИЗИНГ	13,4	-67,6	1,2

Источник: АЦ «Эксперт» по результатам анкетирования лизинговых компаний

ных автомобилей вырос на 16%. Вместе с тем увеличивается средний срок эксплуатации техники».

Еще год назад участники рынка одной из ключевых отраслевых проблем называли рост объема изъятой лизинговой техники и трудности с ее реализацией. Но похоже, рынок нашел инструмент управления этим процессом.

«Мы наработали опыт и выстроили методику взаимодействия с органами ГАИ, Ростехнадзора, ФССП. Реализация в среднем занимает 2–3 месяца для транспортных средств и 3–6 месяца для оборудования. Сейчас количество проданной техники превышает объем изъятой», — делится ведущий экономист — финансовый аналитик «Южноуральского лизингового центра» **Дмитрий Буторин**.

Не видит угроз для рынка в этой части и Сергей Шелковой: «Средний срок продажи активов составляет 28 дней. В целом изъятие лизингового имущества и его реализация относятся скорее к разовым процессам».

ЦИФРОВОЙ СТАНДАРТ

По словам Антона Сапожкова, компания «Балтийский лизинг» для решения этой задачи запустила собственную цифровую платформу, позволяющую потребителям приобретать автомобили с пробегом на основе сравнения предложений от покупателей.

Цифровые решения используются не только для решения этих задач. По мнению Ильи Лесникова, в лизинге технологии уже стали стандартом: «Наша компания закачивает внедрять современные цифровые инструменты в свою деятельность».

«Кризисный период еще раз показал важность современной и устойчивой ИТ-системы: чем выше скорость обработки данных и принятия решений, тем быстрее компания адаптируется к рыночным изменениям и может предложить клиенту релевантный продукт», — добавляет генеральный директор ГК Интерлизинг **Артем Алешкин**.

О том, что процесс применения цифровых реше-

ний в лизинговой отрасли перешел из стадии эксперимента в фазу жесткой необходимости, сказали все участники исследования.

По словам Дмитрия Буторина, в его компании цифровизация идет по двум направлениям: «Во-первых, есть необходимость создания моделей скоринга. А для ускоренного принятия решений в рамках этих моделей нужна интеграция с данными ФНС, Федресурса, банков. Второе направление — автоматизация рутинных процессов — проверка контрагентов, формирование документов и так далее, это приводит к снижению затрат».

Некоторые игроки рынка в составе групп или холдингов для реализации такого рода задач пошли по пути создания собственных ИТ-подразделений.

По словам Сергея Шелкового, это позволяет реализовывать многие цифровые решения: «В частности, нашей командой созданы личные кабинеты для клиентов и агентов, приложение для дистанционного осмотра предмета лизинга,

Лидеры по объему нового бизнеса в разрезе регионов							
Место	Лизинговая компания	Объем нового бизнеса в 2025 г., млн руб.	Изменение нового бизнеса в регионе за год, %	Место	Лизинговая компания	Объем нового бизнеса в 2025 г., млн руб.	Изменение нового бизнеса в регионе за год, %
Топ-5 компаний в Свердловской области				Топ-5 компаний в Оренбургской области			
1	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	2 860,5	-41,9	1	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	1 016,2	-47,7
2	ИНТЕРЛИЗИНГ	2 579,5	-53,6	2	ИНТЕРЛИЗИНГ	794,0	-68,0
3	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	1 591,7	54,8	3	ЮЖНОУРАЛЬСКИЙ ЛИЗИНГОВЫЙ ЦЕНТР	263,4	—
4	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	1 495,3	-39,2	4	ДЕЛЬТАЛИЗИНГ	256,2	308,2
5	АС ФИНАНС	1 188,0	-32,6	5	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	87,5	11,5
Топ-5 компаний в Челябинской области				Топ-5 компаний в Курганской области			
1	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	3 350,7	-35,2	1	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	1 145,8	-9,2
2	ИНТЕРЛИЗИНГ	1 793,9	-57,4	2	ИНТЕРЛИЗИНГ	406,2	-11,4
3	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	1 447,5	-37,7	3	ДЕЛЬТАЛИЗИНГ	254,8	-12,1
4	ДЕЛЬТАЛИЗИНГ	800,0	-48,1	4	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	194,5	-44,9
5	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	755,4	-32,4	5	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	40,4	-18,8
Топ-5 компаний в Пермском крае				Топ-5 компаний в Республике Удмуртия			
1	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	1 832,9	3,2	1	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	3 883,9	-42,3
2	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	1 272,6	-36,8	2	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	513,9	-24,2
3	ДЕЛЬТАЛИЗИНГ	919,0	-10,1	3	ДЕЛЬТАЛИЗИНГ	318,3	-56,4
4	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	476,1	-43,8	4	ИНТЕРЛИЗИНГ	107,1	-29,0
5	ЮЖНОУРАЛЬСКИЙ ЛИЗИНГОВЫЙ ЦЕНТР	409,1	833,5	5	ПР-ЛИЗИНГ	60,0	-79,5
Топ-5 компаний в Тюменской области (включая ХМАО и ЯНАО)				Топ-5 компаний в Республике Башкортостан			
1	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	2 319,9	-49,9	1	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	795,4	-59,2
2	ИНТЕРЛИЗИНГ	1 930,6	-68,6	2	ИНТЕРЛИЗИНГ	593,5	-65,0
3	ТАЛК ЛИЗИНГ	1 723,2	2,9	3	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	376,6	-16,7
4	ТСС-ЛИЗИНГ	1 233,7	15,5	4	ДЕЛЬТАЛИЗИНГ	307,6	4,4
5	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	1 034,3	-28,6	5	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	294,8	-8,4

Источник: АЦ «Эксперт» по результатам анкетирования лизинговых компаний

корпоративный портал, боты-помощники для сотрудников».

Для масштабных проектов привлекаются сторонние ИТ-компании. «Мы используем опыт сторонних ИТ-компаний для организации взаимодействия с БКИ, глобальной автоматизации бизнес-процессов с момента оформления заявки, принятия решения, сопровождения сделки до ее завершения с интеграцией внешних систем обогащения данных и внутренних в части учета и отчетности», — рассказывает Сергей Шелковой.

В ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ ЗОНЕ

Несмотря на макроэкономические проблемы и общее снижение рынка в прошлом году, некоторые игроки все же смогли удержать динамику.

Так, по словам Дмитрия Буторина, «Южноуральский лизинговый центр» завершил 2025 год с приростом объема нового бизнеса на территории Урала и Западной Сибири на 19%: «Это — результат диверсификации продуктового портфеля и усиления работы в корпоративном сегменте, где наша компания нарастила объемы в машиностроении и энергетическом оборудовании. Мы сохранили фокус на качестве активов, что позволило пройти период турбулентности с минимальными потерями портфеля».

Компания «АС Финанс» также завершила год с позитивной динамикой. Илья Лесников связывает это с начавшимся трендом на понижение ставок, а также с анонсированием повышения НДС и утильсбора с января 2026 года: «Клиенты предпочли получить финансирование до этих изменений на более выгодных условиях».

В компании «ПР-Лизинг», по словам Сергея Шелкового, новый бизнес увеличился на 28% относительно 2024 года, а лизинговый портфель вырос на 25%: «Это связано с концентрацией на крупных высококлассных клиентах, а также с неорганическим ростом за счет сделок M&A».

С НАДЕЖДой НА ВОССТАНОВЛЕНИЕ

Однако, несмотря на отдельные позитивные результаты, прогнозы развития в этом году сдержанные.

Илья Лесников полагает, что объемы нового бизнеса в 2026 году сохранятся на уровне 2025 года: «Развитию рынка будет способствовать постепенно снижающаяся ключевая ставка. Ограничивают рост общеэкономические проблемы и повышение налогов».

Этого же сценария придерживается компания «ТАЛК лизинг». По прогнозам ее специалистов, объем нового бизнеса в 2026 году сохранится на уровне 2025 года, без резкого роста или снижения.

Юлия Некрасова в качестве сдерживающего фактора называет повышение НДС до 22% в 2026 году: «Это приведет к росту лизинговых платежей для лизингополучателей. Тем не менее лизинг продолжит оставаться наиболее эффективным способом для бизнеса обновить основные средства, особенно в автотранспортном сегменте».

Некоторые участники все же рассматривают на выход отрасли из кризиса. Такую траекторию закладывает Антон Сапожков: «По прогнозу нашей компании, в 2026 году рынок ждет постепенное восстановление спроса на фоне снижения ключевой ставки и адаптации ведущих игроков к

новой конъюнктуре. При благоприятном стечении факторов отрасль может вырасти примерно на 10–15% по сравнению с 2025 годом».

По мнению Сапожкова, запуск инвестиционных программ и, как следствие, спрос на лизинг поддержат реализация национальных проектов и государственная политика импортозамещения: «В то же время рынок будет сталкиваться и с факторами неопределенности на фоне геополитической ситуации и санкционного давления. Возможные изменения в экономической политике и доступности импортного оборудования могут как стимулировать внутреннее производство, так и создавать сложности».

К числу барьеров для восстановления лизинга Антон Сапожков относит также увеличение утилизационного сбора, рост налоговой нагрузки, снижение складских запасов производителей, дальнейшее ухудшение финансового состояния лизингополучателей, регулирование параллельного импорта на фоне сохраняющегося дефицита техники в отдельных сегментах.

Директор по продажам «Южноуральского лизингового центра» Михаил Командирчик также видит возможности роста рынка на 10% в этом году: «Но это скорее темп на уровне инфляции. В своей компании мы ожидаем рост к прошлому году на 20%».

«Мы в базовом сценарии закладываем рост нового бизнеса в 2026 году на уровне прогнозов рейтингового агентства «Эксперт РА». При этом качественные показатели в нашей стратегии будут приоритетнее объемных», — добавляет Сергей Шелковой.

Лидеры по объему сделок по субъектам бизнеса			
Место	Лизинговая компания	Объем нового бизнеса в 2025 г., млн руб.	Текущий портфель (на 01.01.2026 г.), млн руб.
Топ-5 компаний в сегменте лизинга для малого бизнеса (годовая выручка до 800 млн руб.)			
1	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	7 054,1	18 827,2
2	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	6 780,3	23 174,6
3	ИНТЕРЛИЗИНГ	5 175,4	16 893,6
4	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	3 833,2	7 939,8
5	ЮЖНОУРАЛЬСКИЙ ЛИЗИНГОВЫЙ ЦЕНТР	1 565,0	3 563,4
Топ-5 компаний в сегменте лизинга для среднего бизнеса (годовая выручка от 800 млн до 2 млрд руб.)			
1	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	1 762,0	4 219,8
2	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	1 221,1	7 731,2
3	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	829,6	1 463,5
4	ЮЖНОУРАЛЬСКИЙ ЛИЗИНГОВЫЙ ЦЕНТР	657,7	1 424,5
5	ИНТЕРЛИЗИНГ	597,7	1 996,6
Топ-5 компаний в сегменте лизинга для крупного бизнеса (годовая выручка более 2 млрд руб.)			
1	ИНТЕРЛИЗИНГ	2 759,6	7 842,5
2	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	2 555,7	5 619,5
3	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	1 741,4	5 396,1
4	ТСС-ЛИЗИНГ	1 487,4	3 538,5
5	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	1 346,8	4 105,9
Компании в сегменте лизинга для госучреждений (ФГУП, МУП, органы федеральной и местной власти и др.)			
1	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	88,7	352,9
2	ТАЛК ЛИЗИНГ	64,3	59,2
3	ПР-ЛИЗИНГ	28,6	185,8
4	ИНТЕРЛИЗИНГ	21,1	39,3

Источник: АЦ «Эксперт» по результатам анкетирования лизинговых компаний

Топ-5 по количеству заключенных сделок на территории Урала и Западной Сибири			
Место	Лизинговая компания	Количество новых заключенных договоров, ед.	
		2025г.	2024г.
1	БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ	2 358	4 443
2	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	1 942	2 363
3	ИНТЕРЛИЗИНГ	1 592	4 462
4	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	1 095	1 529
5	ЮЖНОУРАЛЬСКИЙ ЛИЗИНГОВЫЙ ЦЕНТР	749	952

Источник: АЦ «Эксперт» по результатам анкетирования лизинговых компаний

Топ-5 по динамике нового бизнеса			
Место	Лизинговая компания	Темпы прироста нового бизнеса за год, %	Объем нового бизнеса в 2025 г., млн руб.
1	ТСС-ЛИЗИНГ	40,2	1 785,5
2	ЮЖНОУРАЛЬСКИЙ ЛИЗИНГОВЫЙ ЦЕНТР	0,6	7 307,7
3	ТАЛК ЛИЗИНГ	-6,7	4 607,4
4	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	-11,0	20 203,3
5	ЧЕЛИНДЛИЗИНГ	-31,4	7 386,9

Источник: АЦ «Эксперт» по результатам анкетирования лизинговых компаний

Артем Алешкин также ждет постепенного восстановления после резкого снижения 2025 года: «Падение объемов нового бизнеса создало значительный отложенный спрос, который будет реализовываться по мере смягчения денежно-кредитной политики и улучшения экономической конъюнктуры. Планируем расти темпами не ниже рынка».

СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ

Двухлетний период спада многому научил отрасль, мы попросили участников рейтинга сформулировать стратегии, которые позволили пройти сложный период и будут давать возможность развиваться дальше.

«Южноуральский лизинговый центр», по словам Михаила Командирчика, опирается на планомерное развитие с оптимальным уровнем риска:

«Пройти очередной спад в отрасли нам помогла диверсификация портфеля финансируемого имущества, аккуратное отношение к рискам, контроль дебиторской задолженности».

Илья Лесников и дальше планирует фокусироваться на возврате инвестиций, погашении заемных средств, аккуратном финансировании новых проектов.

«Одной из основных целей стратегии «ТАЛК лизинг» на ближайшие три года станет поддержание и увеличение объемов нового бизнеса, в том числе за счет активного привлечения новых клиентов и увеличения рыночной доли компании», — описывает траекторию развития Юлия Некрасова.

По словам Антона Сапожкова, компания «Балтийский лизинг» рассчитывает на устойчивый рост при сохранении качества: «Мы исходим из того,

Структура финансирования сделок лизинговыми компаниями не претерпела значительных изменений

Структура источников финансирования деятельности, %

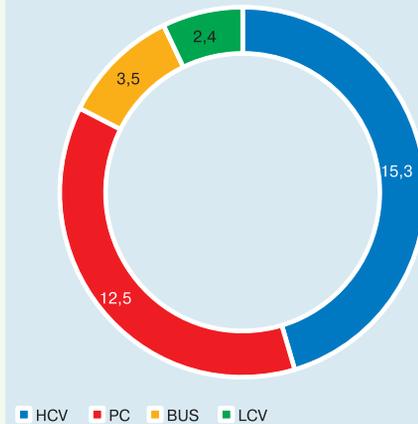


■ 2025 г. ■ 2024 г.

Источник: АЦ «Эксперт»

Одна шестая часть в автолизинге за грузовым автотранспортом

Структура автолизинга за 2025 год, %



■ HCV ■ PC ■ BUS ■ LCV

Источник: АЦ «Эксперт»

что новая реальность требует другой управленческой логики. Рост должен быть управляемым, экономически обоснованным и встроенным в долгосрочную стратегию компании».

В этом году, по словам эксперта, планируется сосредоточиться на нескольких направлениях: «Во-первых, это дальнейшее развитие отраслевых решений. Во-вторых, усиление партнерских программ в регионах с акцентом на сервис, скорость принятия решений и прозрачность условий. В-третьих, продолжение работы по цифровизации и стандартизации процессов, чтобы масштабирование не приводило к потере управляемости».

Сергей Шелковой полагает, что следует работать с проверенными высококлассными лизингополучателями, а также расширять клиентскую базу, в том числе и через неорганический рост: «Мы открыты для сделок M&A и рассматриваем приобретение качественных лизинговых портфелей на гибких и справедливых условиях».

Фото недели



В Салехарде 21 и 22 марта отметили главный праздник Севера. День оленевода состоялся на берегу реки Полябты и собрал тысячи гостей.

В этом году установили в два раза больше чумов, чем в прошлом — свыше 50. Причем 40 жилищ были тематические: чум-ресторан, чум ремесел, арт-чум, чум здоровья, исторический и другие.

Праздник открыли спортивные соревнования: этап чемпионата России по мотоциклетному спорту, волейбол на снегу, этнобиатлон и гонки на оленьих упряжках — это мероприятие комментировал Дмитрий Губерниев.

По традиции состоялся парад оленьих упряжек, в котором приняли участие 26 нарт. Его открыла семейная нарта Галины Матарас, созданная по традиционным канонам руками мастера Ачембоя Сэротэтто — отца Галины. Участники показали мастерство управления нартой и красоту упряжки.

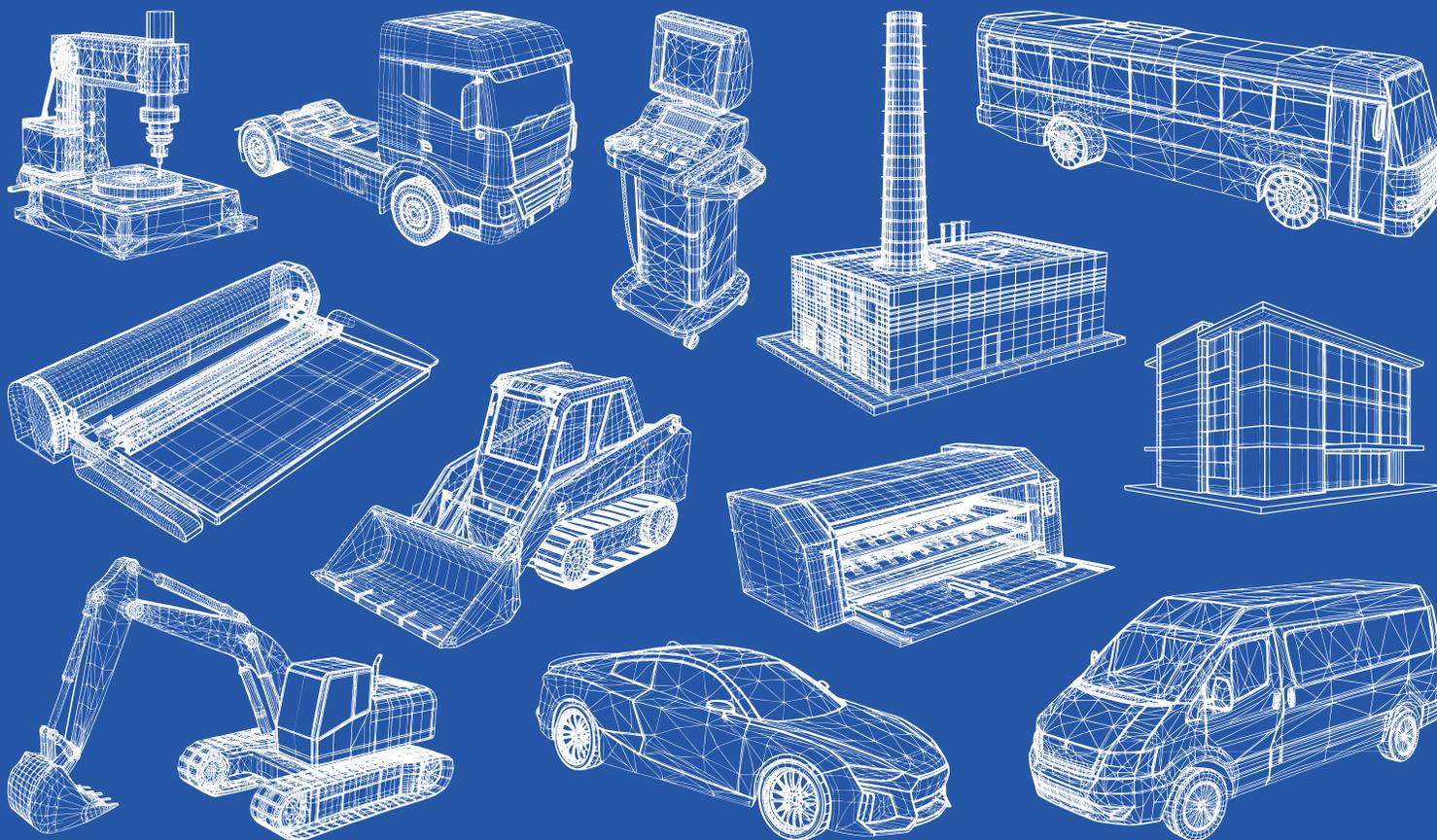
В течение двух дней прошли соревнования по национальным видам спорта, гастрономический фестиваль, концерты, катания на собачьих упряжках, конкурс национальной одежды.

Фото: Пресс-служба администрации Салехарда, Владислав Мояк



ЧЕЛИНД
ЛИЗИНГ

Оформите лизинг –
инвестируйте в развитие!



ruA- Высокий уровень
кредитоспособности (Эксперт РА)

20+ млрд руб. – объем
лизингового портфеля

- 1-е место в рейтинге лизинговых компаний Челябинска (по итогам 2024г.) DK.ru
- 2-е место в рэнкинге лизинговых компаний УрФО (по итогам 2025г.) Эксперт-Урал
- Топ-25 в рэнкинге лизинговых компаний России (по данным Эксперт РА за 1 полугодие 2025 года)

8 800 500 40 30 | chelindleasing.ru

Реклама: ООО «ЧелИндЛизинг», ОГРН: 1037403882141. Юридический адрес: 454091, г. Челябинск, ул. Красная, д. 11

ОСТАВИТЬ ЗАЯВКУ

