

БИЗНЕС



ЖУРНАЛ



СОБИРАЕМ ПОЗИТИВ ПО КРУПИЦАМ:

с. 4

АВТОРЫНОК ЗАМЕРЗАЕТ ВМЕСТЕ СО СПРОСОМ, ДИЛЕРЫ ПОДЖИМАЮТ КОСТЫ, ИМПОРТ ПРЕВРАЩАЕТСЯ В КВЕСТ

БЕЗ ПАНИКИ, ВРАНЬЯ И МОЛЧАНИЯ:

с. 38

КАКИЕ ПРАКТИКИ ДОКАЗЫВАНИЯ РЕАЛЬНО РАБОТАЮТ В ДИАЛОГЕ С ПРОВЕРЯЮЩИМИ?

С ПОПРАВКОЙ НА ИНФЛЯЦИЮ:

с. 43

УГОЛОВНЫЕ РИСКИ ДЛЯ БИЗНЕСА ВИДОИЗМЕНЯЮТСЯ

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ УРАЛ

с. 88

ОСОБО ПРИВЛЕКАТЕЛЬНАЯ:

КАКИЕ ОЭЗ ЦЕНТРА РОССИИ ВЫБИРАЮТ ИНВЕСТОРЫ?

с. 94

ГЛАВНОЕ — ЧЕСТНЫЙ ПАРТНЕР:

СЛОЖНЫЙ ПУТЬ ГЧП В ЦФО

с. 66

КАМПУС УРФУ:

ЯРМО НА ШЕЕ ЦЕНОЮ В МИЛЛИАРД



CESSNA CITATION LATITUDE

Мировой бестселлер в своем классе



Современный и стильный салон, простор с большой высотой потолка, ровный пол и отличные летные характеристики.

Откройте для себя Cessna Citation Latitude — абсолютного лидера по продажам в сегменте самолетов среднеразмерной кабины.



ЗАО «ИстЮнион» – официальный представитель по продажам самолетов Cessna в России и СНГ
+7 (495) 269-02-10
reception@eastunion.ru

Eastunion.ru

Реклама. 16+

№4 (87) апрель 2026

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 13.04.2026
- дата выхода цифровой версии — 14.04.2026

Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: серия ПИ № ФС 77-73531 от 31 августа 2018 г.

Выписка из реестра зарегистрированных средств массовой информации выдана Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Издается с 2002 года. По итогам 2006–2015 годов удостоивался награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий

Тираж номера — 15 000 экз; в т. ч.

- отпечатанный тираж — 15 000 экз.
- цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

Учредитель и издатель:
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Адрес учредителя, издателя, редакции:
300041, Тульская обл., г. Тула,
пр-т Ленина, д. 57/114 б, оф. 311

info@business-magazine.online

Генеральный директор
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /
reklama@business-magazine.online

Вопросы регионального развития: /
partner@business-magazine.online

Главный редактор: Миханчик Анна Михайловна
mihanchik@business-magazine.online

Коммерческий руководитель: Валерия Назарова

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /

Использование материалов возможно только

с письменного согласия издателя

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,
1115201, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ
Москворечье-Сабурово, пер. 1-й Котляковский, д. 3,
эт. 1, помещ./ком. 1/12.

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Центр»

✉ center@business-magazine.online

- Московская область
- Брянская область
- Владимирская область
- Воронежская область
- Ивановская область
- Калужская область
- Липецкая область
- Орловская область
- Рязанская область
- Тульская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Урал»

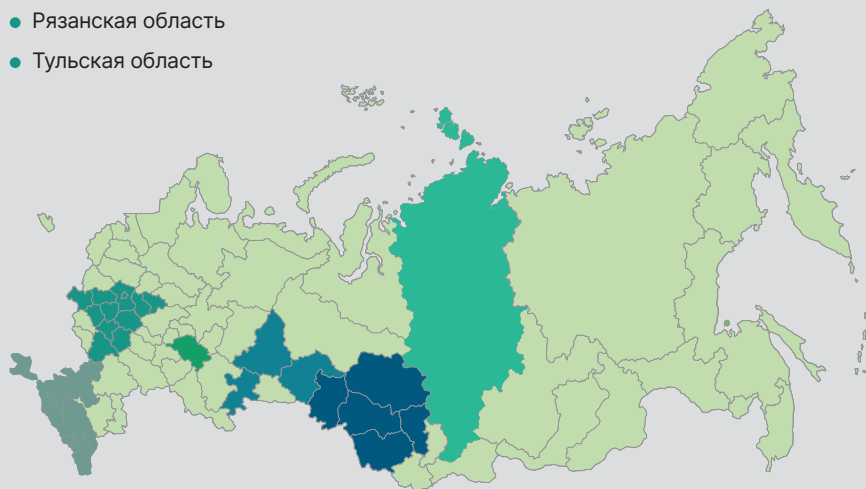
✉ ural@business-magazine.online

- Свердловская область
- Челябинская область
- Тюменская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Татарстан»

✉ Kazan@business-magazine.online

- Казань



«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Сибирь»

✉ siberia@business-magazine.online

- Кемеровская область
- Алтайский край
- Красноярский край
- Новосибирская область
- Омская область
- Томская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Юг»

✉ yug@business-magazine.online

- Краснодарский край
- Ставропольский край
- Ростовская область
- Республика Адыгея
- Республика Дагестан
- Республика Ингушетия
- Кабардино-Балкарская Республика
- Карачаево-Черкесская Республика
- Республика Северная Осетия – Алания
- Чеченская Республика
- Республика Крым и город Севастополь

ТЕМА НОМЕРА

АВТОРЫНОК



СОБИРАЕМ КРУПИЦЫ ПОЗИТИВА

4 Президент требует от правительства «вернуться на траекторию уверенного роста». Об этом он заявил на открытой для публики части совещания по экономическим вопросам, которое глава государства начал с печальной статистики: в январе текущего года ВВП России оказался на 2,1% ниже, чем год назад, промышленное производство снизилось на 0,8%. Январь – февраль, конечно, не показатель, и возврат к росту может случиться по итогу года, но ждать «оттепели» раньше лета не приходится. Для российского авторынка начало года стало по-настоящему тревожным, нервным был и 2025-ый. На 19% упали в целом продажи новых транспортных средств всех типов, в сегменте тяжелых грузовиков падение достигло 54%. Такие цифры озвучило профильное агентство «АВТОСТАТ» на своей ежегодной конференции. Так на что надеяться автобизнесу, если экономика «остывает»? Читайте «Тему номера».

СЛОЖНЕЙ, ЕЩЕ СЛОЖНЕЕ: ЕСТЬ ЛИ БУДУЩЕЕ У ПАРАЛЛЕЛЬНОГО АВТОВВОЗА?

18 Отдельная глава — импорт автомобилей, который (оставляя за скобками официальный ввоз для дилерских салонов) стал исключительно параллельным. И действительно, он живет и развивается в параллельной реальности: от утиля до утиля, нервно подрагивая каждый раз, когда тот меняется. Ввоз автомобилей из-за рубежа превратился в квест для смекалистых, где выживают самые шустрые и оборотистые, то есть те, кто знают, как быстро «оборачивать» ввезенные машины, чтобы те доезжали до клиентов быстрее, чем снова изменяются правила растаможки. Какое будущее у параллельного автоввоза в РФ? Спойлер: с апреля все снова меняется.

ЛОКАЛИЗАЦИЯ ЧЕРЕЗ УНИФИКАЦИЮ: ЧТО ИДЕТ НЕ ТАК?

30 Особняком для российского авторынка стоит тема локализации, и по прошествии четырех лет, с тех пор, как она стала самоцелью для российского правительства, это одна из самых натянутых «струн» российского автопрома. Все идет трудно, вопрос по автокомпонентам стоит по-прежнему очень остро. Производители штамповки, резины и других комплектующих для автопрома бьют тревогу: китайцы «задавили» их, мощности простаивают больше чем на половину, а софта, сложной электроники по-прежнему нет на российском рынке либо совсем, либо в нужном количестве и качестве. Автопроизводители верят в унификацию, но признаются, что не знают, как к ней прийти, а российское правительство откладывает финансирование создания единой унифицированной автоплатформы. Анализируем, что же будет дальше с локализацией автопрома.





МЕХАНИКА БИЗНЕСА

ЮРИДИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

НАКАЗАНИЕ С ПОПРАВКОЙ НА ИНФЛЯЦИЮ

43 Уголовные риски для бизнеса видоизменяются.

В 2026 году уголовно-правовая «температура» для него определяется не столько ростом числа экономических составов, сколько смещением фокуса. Эксперт номера обозначает основные оси изменений, чтобы наглядно проиллюстрировать, на чем основана логика правоохранительной системы в выявлении и доказывании по «предпринимательским» составам.

МЕХАНИКА БИЗНЕСА

РЫНОК ТРУДА

ОТ ПАНИКИ — К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

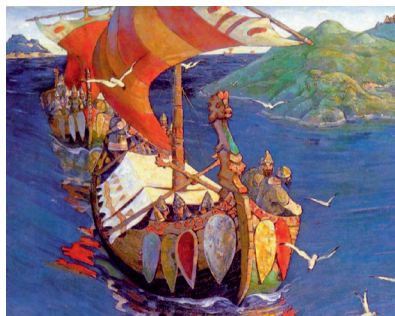
50 Крупнейшие промышленные и инфраструктурные компании одна за другой сообщают о намерении оптимизировать штат.

Сокращения персонала в российских компаниях начались еще в прошлом году, тенденция «перетекла» в 2026-ый. Но официальная безработица на середину февраля по-прежнему низкая. Так что же происходит на рынке труда? Анализу ключевых тенденций на нем посвящено обширное исследование, проведенное консалтинговой компанией «Get Experts». Кого будут хантить, удерживать и чем мотивировать работодатели, где хотят работать зуммеры и люди «серебряного» возраста — читайте обзор главного.

АЛЬТЕРНАТИВЫ

ВАССЕРМАН

58 Человеческий капитал — инструмент в руках бизнеса и государства, правда, распоряжаться населением можно по-разному, и наш постоянный автор, колумнист Анатолий Вассерман рассказывает, как это делают в разных цивилизациях, и что случается, если страна испытывает постоянную нехватку людей для решения стоящих перед ней задач, и когда это приводит к честному частному успеху.



БИЗНЕС

ЖУРНАЛ УРАЛ



КАМПУС УРФУ: ЯРМО НА ШЕЕ ЦЕНОЮ В МИЛЛИАРД

64 Тема для новой публикации в рубрике «Спецпроект «Урал» оказалась запутанной, но тем более увлекательной. Уральская редакция взялась найти ответ на вопрос, кто кому остался должен после окончания глобальной федеральной стройки нового кампуса Уральского федерального университета, и почему в правительственных верхах громко прозвучало только одно имя — олигарха Дмитрия Пумпянского. Оказалось, что с кампусом все вообще непросто. Рассказываем, как так вышло, что «уральский Сириус» превратился в ярмо на шее ценою в миллиард.



СОБИРАЕМ КРУПИЦЫ ПОЗИТИВА

По итогам 2025 года продажи новых транспортных средств всех типов показали падение. В целом они упали на 19%, а больше всех «просел» сегмент тяжелых грузовиков, где новых машин продано на 54% меньше, чем в 2024 году. С констатации столь печального факта началась конференция ForAuto2026, которую ежегодно проводит агентство «АВТОСТАТ». По аналитике, представленной на ней, автобизнес сверяет собственные ощущения от того, что происходит на рынке, опираясь на детальные цифры продаж, выделяет ключевые факторы влияния и тренды в каждом из сегментов. И, конечно, без прогнозов не обходится. Жизненно важный вопрос для авторынка: сколько удастся продать и заработать в текущем году? Впрочем, для некоторых производителей он стоит по-другому: на что надеяться, если экономика «остывает», и ей вряд ли удастся показать уверенный и ощутимый рост хотя бы больше 1%.



В 2025 год входили на оптимизме, надеялись на потенциал, тот самый отложенный спрос, который копится в РФ с тех пор, как большинство иностранных брендов ушли из РФ. Надежды не оправдались, и прогноз продаж пришлось пересмотреть в сторону большего консерватизма. Многие, подводя итог 2025-ому, отметили, что сбалансировать ситуацию удалось только в самом конце года: четвертый квартал у многих получился хорошим, страх повышающегося утиля сыграл в плюс, благодаря ему складские запасы стали еще меньше

В 2025 год авторынок вошел с твердым намерением — дораспродать огромные стоки, накопленные за полтора предыдущих года. К ноябрю затоваренность складов по большинству марок существенно снизилась, однако заметного облегчения это не принесло. Авторынок прошлого года в целом можно назвать скорее депрессивным, ведь существенных стимулов для роста продаж фактически не было. Если бы не жесткое давление со стороны регулятора, все могло бы быть еще хуже. Что ни сегмент — то падение. Даже несмотря на неуклонный рост цен на новые автомобили, их продажи за 2025 год в денежном выражении составили 4,4 трлн рублей, что на 10% меньше, чем в 2024, когда показатель достиг 4,9 трлн рублей. Покупатель мигрирует в сторону более дешевого ценового сегмента — автомобилей с пробегом, которому удалось в прошлом году подрасти в денежном выражении на 4,6% — до 7,25 трлн рублей (в 2024 показатель составил 6,95 трлн).

Смещение в сторону подержанных машин «тянет» за собой еще один тренд — каналы продаж перераспределяются, и не в пользу дилеров. Согласно опросу одного из крупных автомобильных порталов, результаты которого представил «Автостат», 40,4% россиян купили свой автомобиль у частного лица, в автосалоне сделку совершили 39,9%, при этом существенная доля продаж пришлось на параллельный импорт (17,5%).

Больше падений, чем взлетов

Итак, для большинства участников конференции год выдался тяжелым — в одной лодке оказались и производители, и дилеры. Крупнейший автоконцерн страны АВТОВАЗ, как признался его представитель, вице-президент по продажам и маркетингу Дмитрий Костромин, пережил много

3,29
МЛН РУБЛЕЙ

составила средневзвешенная цена на новый авто в РФ в 2025 году; рост по отношению к 2024 году составил 5,4%; средняя стоимость автомобиля с пробегом составила 1,2 млн, что больше на 1,9% год к году.

взлетов и падений за последние несколько лет, особенно туго пришлось как раз в период максимальной затоваренности, когда китайские новые машины продавливали рынок вниз, лишь бы продать то, что навезли. К 2025 году большинство «оптимистов» остыли и умерили свой пыл в ожидании больших продаж. Очевидно, что несколько лет подряд работать в минус никто не хотел, даже китайцы, которые могли бы и это себе позволить. В итоге к общей радости рынок отстроился, и все начали понемногу зарабатывать. В числе оптимистов оказался крупный китайский производитель ООО Great Wall Motor Rus. Исполнительный директор компании Андрей Акифьев признал, что в 2025 год входили на оптимизме, надеялись на потенциал, тот самый отложенный спрос, который копится в РФ с тех пор, как боль-

шинство иностранных брендов ушли из РФ. Надежды не оправдались, и прогноз продаж пришлось пересмотреть в сторону большего консерватизма. Многие, подводя итог 2025-ому, отметили, что сбалансировать ситуацию удалось только в самом конце года — четвертый квартал у многих получился хорошим, страх повышающегося утиля сыграл в плюс, благодаря ему складские запасы стали еще меньше. «Вторая половина года дала возможность вполне рентабельно отработать всей дилерской сети, дилеры стали зарабатывать», — добавляет исполнительный директор Hongqi Russia Иван Савельев. Марка вышла на рынок в момент, когда в премиальном сегменте обозначилась зияющая пустота, в результате компания, по словам Савельева, достигла в 2025 году того, к чему стремилась.

Поджечь косты

Очевидно, что история каждой марки, представленной на российском рынке, специфична и развивается под воздействием различных трендов. В сегменте «электричек» все еще более причудливо, чем в той же «премиалке». Новые правила взимания утиля перевернули рынок электромобилей с ног на голову. Кому-то даже показалось, что на фоне событий конца 2025 года потребитель к ним заметно охладел, но руководитель направления «АмберАвто», генеральный директор ООО АВТОТОРГ Дмитрий Степин говорит, что за минувший год электрический бренд существенно расширил дилерскую сеть, и это позитивный итог, хотя начало 2025-ого для всех было сложным: большие стоки, высокая ставка, всем пришлось искать варианты для ускоренной оптимизации. Аналогичную задачу решали на автозаводе «Москвич»: надеялись на лучшее, признается коммерческий директор Андрей Владимирцев, но было непросто. «Выводы мы сделали, на будущее мы будем более грамотно подходить к планированию, — говорит Владимирцев. — Самое главное — мы приняли ряд важнейших стратегических решений: определились



ТОП-5 РЕГИОНОВ ПО ПРОДАЖАМ НОВЫХ АВТО

1. Москва и Московская область
2. Санкт-Петербург и Ленинградская область
3. Татарстан
4. Краснодарский край
5. Самарская область



со стратегическим партнером и развитием модельного ряда. Локализация и инвестиции в ее производство — эта задача переходит на текущий год».

Взлет или посадка?

Инвестировать в развитие в текущем году будет по-прежнему непросто и дорого. Большинство аналитиков единодушны в ожиданиях: замедление будет во всем и везде, а рост, если и случится, то очень слабый. На позитив можно рассчитывать не ранее конца этого или даже начала 2027 года.

Приглашенный к участию в конференции директор департамента исследований и прогнозирования Центрального Банка России Александр Морозов еще раз напомнил, что в целом по году ЦБ ожидает рост экономики в диапазоне 1–1,5%, есть надежда, что пойдем на взлет ближе к ноябрю. «Взлет и посадка, как известно, самое сложное, и для ЦБ РФ это тоже достаточно сложное упражнение, надо пройти между Сциллой и Харибдой», — добавляет Морозов. Речь про то, чтобы экономический рост сохранить, но при этом удержать в узде инфляцию, чей дозволённый предел не должен превысить 4%, но обновленный прогноз регулятора уже

сейчас показывает, что она будет повыше. Представитель Центробанка напоминает, что существенное влияние на цены окажут налоговые новации и тот же утильсбор.

Денег нет, и все дорого

Что тут скажешь. Постоянный участник конференции, управляющий директор Т-Инвестиции Юрий Тулинов предлагает «собирать позитив по крупницам» и надеяться на рост не ранее четвертого квартала. Свой прогноз на текущий год сделали и эксперты «Автостата», и даже не один — в их раскладке есть три сценария: базовый, оптимистичный и пессимистичный. Итак, согласно базовому сценарию в 2026-ом в РФ будет продано 1,33 млн штук новых автомобилей. Оптимистичный прогноз предусматривает 1,46 млн штук, а пессимистичный — 1,2 млн штук. Иная картина в сегменте автомобилей с пробегом. В базовом варианте их могут продать 6,24 млн штук, в оптимистичном — 6,55, в случае наихудшего развития события — 5,95%. «На суперпозитив надеяться не приходится», — подытоживает прогнозные ожидания исполнительный директор аналитического агентства «АВТОСТАТ» Сергей Удалов. Какой из сценариев окажется ближе к

реальности, можно предположить исходя из данных опроса россиян, который проводил крупный автопортал. На вопрос «Планируете ли вы покупку авто в 2026 году?» 39% ответили, что денег нет, а авто стоят дорого. Еще 16,7%, по сути, также подтвердили, что пока не намерены тратить на покупку авто, вместо этого они хотят потратить имеющиеся деньги на недвижимость. Плюс те, кто пока хотят оставить деньги на депозите (4,9%), и еще 8,4% недавно купили автомобиль или их устраивает имеющийся. Доля тех, кто четко заявил о намерении приобрести машину, не достигла и 5%. Итого: почти 70% опрошенных не планируют покупку. «Такого никогда не было, в среднем около 40% обычно планировали покупку, — замечает Сергей Удалов («АВТОСТАТ»), — все причины железобетонные, все это будет сильно тормозить рынок».



Также он считает, что по-прежнему много «ждунов», их доля даже растет, в результате накапливается отложенный спрос.

ПРОДАЖИ НОВЫХ
ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ, штук

	2024 г.	2025 г.	Падение
ЛЕГКОВЫЕ АВТОМОБИЛИ	1,571 млн	1,326 млн	▼ 16%
ЛЕГКИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ	112,1 тысяч	87,6 тысяч	▼ 22%
СРЕДНИЕ ГРУЗОВЫЕ	22,1 тысяч	12,3 тысяч	▼ 44%
ТЯЖЕЛЫЕ ГРУЗОВЫЕ	102 тысячи	46,9 тысяч	▼ 54%
АВТОБУСЫ	19,4 тысячи	12,9 тысячи	▼ 34%

ПРОИЗВОДСТВО ТРАНСПОРТНЫХ
СРЕДСТВ В РФ, штук

	2024 г.	2025 г.	Падение
ЛЕГКОВЫЕ АВТОМОБИЛИ	807,6 тысяч	799,6 тысяч	▼ 1%
ЛЕГКИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ	143,8 тысяч	101,4 тысяч	▼ 29%
СРЕДНИЕ ГРУЗОВЫЕ	42,7 тысяч	19,3 тысяч	▼ 55%
ТЯЖЕЛЫЕ ГРУЗОВЫЕ	64,5 тысяч	40,6 тысяч	▼ 37%
АВТОБУСЫ	15 тысяч	11,6 тысяч	▼ 23%

Потерянный сегмент

Рынок у нас сейчас слабенький, дохленький, не растущий, добавляет директор аналитического агентства «АВТОСТАТ» Сергей Целиков и обращает внимание на одну отличительную особенность текущего состояния российского авторынка, которую считает существенной проблемой, ограничивающей его рост. По его мнению, потенциал есть, его можно оценить в три миллиона новых автомобилей в год. Да, при текущем спросе и платежеспособности населения этот показатель недостижим, но и текущие 1,3 млн новых авто, проданных за год, — это очень мало. Один из факторов сдерживания спроса — изменение в структуре рынка. Сегменты «SUV C» (класс компактных кроссоверов) и «SUV D» (среднеразмерные кроссоверы) заметно нарастили долю, а ранее самый большой сегмент «B» еще больше сжался. Сейчас на российском рынке доминируют «однотипные китайские кроссоверы», добавляет Сергей Целиков, за четыре года продано более двух миллионов. В результате сегмент «SUV» вырос до 88%. «Это огромная проблема, на мой взгляд, — считает Сергей



Целиков. — Если на рынок вернуть «потерянный» сегмент, то даже при текущем невысоком спросе и не очень хорошей платежеспособности рынок сможет вырасти на 150–200 тысяч в год. Если мы хотим, чтобы рынок как-то рос, нам нужен этот сегмент».

По данным «АВТОСТАТ», за десять лет доля компактных доступных иномарок (сегмент «В») сократилась с 33% до 2%. Еще недавно его формировали четыре иномарки: Kia, Hyundai, Volkswagen и Skoda. Доступные по цене массовому потребителю, надежные для эксплуатации в такси и каршеринге, и все они «схлопнулись» из-за старения, скоро их доля в российском автопарке не будет превышать 1%.

Креатив в помощь

Россия нуждается в универсальном, надежном и недорогом автомобиле массового спроса. Но как ни старается «АВТОВАЗ», пока занять эту нишу у него получается лишь отчасти. Как результат провальные продажи января и февраля. «Этот год, к сожалению, начался хуже, чем мы прогнозировали. Это были худшие январь и февраль за последние двадцать лет», — заявил на конференции «АВТОСТАТ» вице-президент по продажам и маркетингу АО «АВТОВАЗ» Дмитрий Костромин.

ПОТЕРЯННЫЙ СЕГМЕНТ



**СЕРГЕЙ
ЦЕЛИКОВ**

Директор
аналитического
агентства «АВТОСТАТ»



**Это огромная
проблема,
на мой
взгляд. Если**

**на рынок вернуть
«потерянный» сегмент,
то даже при текущем
невысоком спросе
и не очень хорошей
платежеспособности**

**рынок сможет вырасти на 150–200
тысяч в год. Если мы хотим, чтобы
рынок как-то рос, нам нужен этот
сегмент».**

По его мнению, без креативных идей этот рынок не вытянуть. И даже с ними прогноз печальный: первое полугодие будет хуже даже собственных прогнозных ожидания, надежда — на второе. Главное — не повторять ошибок, сбалансировать спрос и предложение, тогда, возможно, удастся более ровно пройти текущий год. Поиск баланса — в оптимизации объемов производства. Про уход в простой части мощностей речи пока нет — в начале марта «АВТОВАЗ» опроверг слухи о переходе завода на сокращенную рабочую неделю. Однако тот же Дмитрий Костромин в рамках мероприятия «АВТОСТАТ» заявил, что в первом полугодии придется принимать корректировки, возможно, болезненные. «Холодок» в российской экономике уже прочувствовали все: и «физики», которым усложнили выдачу автокредитов, и бизнес, который не спешит брать автомобили ВАЗ в лизинг. Дмитрий Костромин уверен, что вернуться в 2021 год никому из дилеров не удастся, всем

придется перестраиваться в сторону автомобилей с пробегом — там действительно есть большой рынок, и только треть его проходит через официальных дилеров.

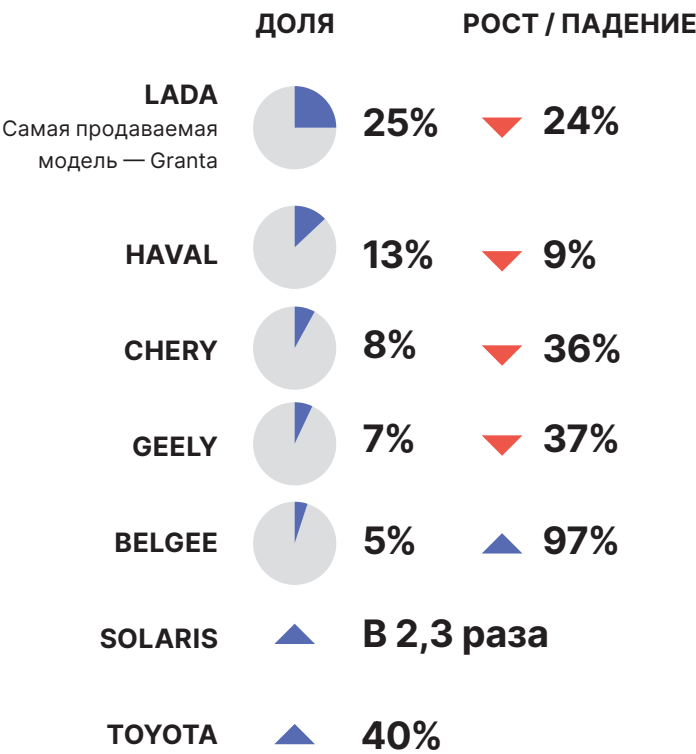
Логика спроса

Большинство дилеров, продающих новые автомобили, с надеждой поглядывают на сегмент б/у. Кто-то в него уже заходит, другие надеются, что старение автопарка все-таки станет тем катализатором, который рано или поздно разгонит продажи новых машин. Предел есть всему, считает исполнительный директор ООО Great Wall Motor Rus Андрей Акифьев: «Хочешь, не хочешь, надо что-то делать, инвестировать, покупать». Упоывая на эту логику развития событий, он ждет повторения 2025 года,

когда продажи третьего и четвертого кварталов вытянут весь год.

Производители отечественных электромобилей надеются, что меры, предпринятые правительством по перекрытию каналов параллельного импорта, которые также ощутимо ударили по ввозу «электричек», должны привести к тому, что отечественные электромобили будут пользоваться большим спросом. Но, чтобы его удовлетворить, необходимо двигаться навстречу потребителю и предлагать более широкий модельный ряд. Но, признает генеральный директор ООО «АВТОТОРГ», руководитель направления «АмберАвто» Дмитрий Степин, конкретно они находятся в самом начале пути, и в повестке текущего года — максимальная локализация, «прощупывание» рынка и потребительских настроений и, конечно, испытания новых прототипов.

САМЫЕ ПРОДАВАЕМЫЕ
МАРКИ



Слом стереотипов

До ширины модельного ряда российским автопроизводителям еще далеко, им явно стоит торопиться — в затылок дышат китайцы, которые достигли невиданных масштабов по выпуску электромобилей у себя в стране и активно экспортируют их по всему миру. В премиальный сегмент китайцы также активно заходят, тем более что в России сейчас, как выразился исполнительный директор Hongqi Russia Иван Савельев, «пьедестал свободен». Однако здесь китайцам приходится нелегко: российский потребитель премиальных автомобилей к ним по-прежнему относится с недоверием, но лед тронулся: «Надо доказывать на деле, что мы там можем быть, поэтому медленно идет отвоевывание доли сегмента. В 2025 году был сломлен стереотип о китайской премиалке». Возможно, дело не столько в переоценке ценностей, сколько в усложнении добычи и вертикальном взлете цен на премиальные авто не китайского производства, попадающие в страну параллельным импортом. Согласно

прогнозу, озвученному Иваном Савельевым, цены и в текущем году продолжат расти — на «премиалку» так точно, однако рост этот будет осторожным, с оглядкой на ценовую политику конкурентов, иначе можно подорвать еще не окрепшее доверие к китайской «премиалке».

Ничто не дешевеет

Аналогичная ценовая траектория с ориентиром вверх будет и в сегменте электромобилей, уверен генеральный директор ООО «АВТОТОРГ», руководитель направления «АмберАвто» Дмитрий Степин. Новичкам, чтобы выжить, придется лавировать. У многих российских автопроизводителей относительно роста цен на новые автомобили позиция схожая: на внутреннем рынке ничто не собирается дешеветь — ни комплектующие, ни рабочая сила, так что предпосылок к торможению или падению цен автозаводы, находящиеся в РФ, для себя не видят. Разве что какая-то из марок выберет демпинг как осознанную стратегию, например, для завоевания рынка, говорит коммерческий директор завода «Москвич» Андрей Владимирцев. Конкурентная ситуация действительно может повлиять на ценовые качели, соглашается исполнительный директор ООО Great Wall Motor Rus Андрей Акифьев, но потенциал к росту по-прежнему есть, например, не до конца отыгран эффект повысившегося утильсбора. Принципиально иную точку зрения высказал вице-президент по продажам и маркетингу АО «АВТОВАЗ» Дмитрий Костромин. Согласно его прогнозу, все, что можно было, уже отыграно, дальше будет движение вниз. Рынок будет вынужден опускаться, чтобы продавать. Настрой крупнейшего российского автопроизводителя куда более пессимистичный, чем у тех, кто представляет автомобильные бренды из КНР. Возможно, дело здесь в том, что «АВТОВАЗ» решил исходить из худшего, это лучше, чем просчитаться и не продать.



Большинство дилеров, продающих новые автомобили, с надеждой поглядывают на сегмент б/у, кто-то в него уже заходит, другие надеются, что старение автопарка все-таки станет тем катализатором, который рано или поздно разгонит продажи новых машин

Который год давление Поднебесной на российский авторынок нарастает, и «винтить» цены вверх значит наверняка проиграть в этой неравной борьбе. Как ни старается правительство регулировать автоимпорт в пользу российских автопроизводителей, а китайцы продолжают давить количеством и ценой. В год стагнации, которая грозит российской экономике, такое авторалли для российского автопрома может закончиться существенным падением объема продаж. Кажется, на большее они и сами не рассчитывают, разве что те, кто все еще пытается стартовать с очень низкой базы, для них каждый новый десяток проданных машин можно считать победой.

ФБЖ

Использованы фото агентства АВТОСТАТ.

ТРЕВОЖНОЕ НАЧАЛО

У дилеров ситуация столь же пестрая, как и у производителей, хотя общее настроение, которым они делятся внутри профессионального сообщества, представленного на конференции «АВТОСТАТ», на протяжении двух – трех последних лет весьма схожее: жить становится все тяжелее, зарабатывать получается все меньше, «крутиться» приходится больше и быстрее. Основная стратегия дилерского сегмента — оптимизация: чем эффективнее удастся ее провести, тем менее болезненным будет падение.

«**К**то-то смог накопить силы, кто-то был меньше закредитован — они прошли 2025 год лучше», — комментирует итоги 2025 года президент Ассоциации «Российские автомобильные дилеры» Алексей Подщеколдин. Сложнее всего, добавляет он, пришлось тем, кто

решился в столь нестабильные времена инвестировать и запускать новые проекты в надежде на рост рынка. Ситуация действительно неоднородная и развивается по-разному, хуже всех дела у тех, кто продает тяжелые грузовики, — там просвета вообще не видно; живее у тех, кто предлагает авто с пробегом.

МНОГИЕ — В МИНУСАХ



АЛЕКСЕЙ ПОДШЕКОЛДИН

Президент РОАД

«**Для многих региональных дилеров резко поменялась структура налогообложения, к тому же налоговые органы во всем видят дробление,**

из-за этого изменилась экономика многих процессов. Выплаты выросли значительно — у некоторых в два раза, у многих сложилась отрицательная бухгалтерская отчетность, и банки не хотят с ними работать».

Тектонические сдвиги

Что касается новых, по словам Подщеколдина, среди почти сотни брендов, которые присутствуют на российском рынке, меньше десяти позволяют дилерам формировать серьезные продажи. Те, кто продает машины с пробегом, смогли неплохо заработать. «Мы выросли в два раза, но мы молодой бренд, поэтому росли с низкой базы», — делится опытом 2025-ого генеральный директор Pango Cars Александр Мякинников. Компания, которую он возглавляет, как раз специализируется на пробеге: «Ранее дилеры занимались пробегом по остаточному принципу, сейчас в сегменте те же правила, тот же сервис, что и в новых, — эти деньги лежат под ногами, надо просто взять и сделать». Многие давно собирались, но не решались, а тут весь прошедший год авторынок в буквальном смысле трясло от регуляторных изменений — всем прихо-



дилось подстраиваться, адаптироваться к новым условиям, добавляет Мякинников, в дилерской сети и сейчас продолжаются тектонические сдвиги.

«Разогнать» спрос

Оживление в сегменте авто с пробегом — один из самых ярких трендов 2025 года. Еще один, на который обращает внимание генеральный директор сети дилерских центров «Прагматика» Александр Шапринский, — это популярность гибридов. Они буквально «выстрелили», взлетев в продажах благодаря все тем же новым правилам взимания утильсбора. В текущем году дилеры продолжают искать новые ниши, варианты для роста продаж, их задача максимум — «разогнать» спрос, затухающий с конца декабря. «Год был одним из самых тяжелых с точки зрения дистрибуции и дилерства, я такого не припомню, не видели мы таких кризисов», — добавляет Александр Шапринский. И это при том, что дилерская сеть «Прагматика» работает в бюджетном

Оживление в сегменте авто с пробегом — один из самых ярких трендов 2025 года, еще один — это популярность гибридов. Они буквально «выстрелили», взлетев в продажах благодаря все тем же новым правилам взимания утильсбора. В текущем году дилеры продолжают искать новые ниши, варианты для роста продаж, их задача максимум — «разогнать» спрос, затухающий с конца декабря

сегменте, и финансовый результат по итогу 2025 года был у нее неплохим, сработал отложенный спрос, теперь рассчитывать на него не приходится, поэтому прогнозы полны пессимизма. «Оттаивания» клиентского интереса можно ждать не раньше лета, а до него будет тяжело.

Тяжелым выдалось начало года и для Группы компаний «ТрансТехСервис» (ТТС): входили в него после всплеска продаж декабря, сработали на нем неплохо, но в целом ситуацию на авторынке председатель Совета директоров УК ТТС Вячеслав Зубарев называет кризисной: «Очередной кризис, как всегда необычный, и действительно много новых факторов, которых раньше не было. Я думаю, что это еще не худший год, нас может ожидать что-то поинтереснее, кто его знает. По нынешним временам год

был нормальный — не будем гневить Бога. Закончились без убытков, и хорошо».

Спасение от убытков

Выйти в ноль — сегодняшняя норма для автодилеров, сработать с небольшим плюсом — большая удача, она приходит к тем, кто умеет «рубить косты». «Сокращение издержек — одна из составляющих успеха сейчас, плюс работа над эффективностью самих бизнес-процессов. Подкручивая их, можно вырасти», — считает генеральный директор Rango Cars Александр Мякинников. Интенсивная оптимизация затрат для большинства автодилеров стала единственным действенным рецептом, который спасает от убытков. Однако «резать» становится все сложнее: дефицит рабочей силы и страх, что лучшие уйдут к конкурентам, заставляет держать ФОТ на уровне не ниже общего рынка. Аналогичная ситуация с затратами на маркетинг — продавать становится все сложнее, без продвижения вообще никак. Большинство дилеров перешли в режим краткосрочного планирования, живут от месяца к месяцу, то и дело перестраивая бизнес-модель. «Основной вывод: мы вынуждены все быстрее реагировать и подстраиваться под изменения, их динамика ускоряется, — поясняет генеральный директор ГК «АвтоСпецЦентр» Андрей Терлюкевич. — С одной стороны, это хорошо — повышается эффективность. С другой стороны, в конце года мы столкнулись с повышенным спросом, который трудно было удовлетворить. Приходится постоянно перестраивать бизнес-модель с точки зрения расходов». Терлюкевич уверен, что дальше будет веселей, и 2026-ой принесет еще больше вызовов, поэтому пора затягивать пояса еще туже.

ТАКОГО НЕ БЫЛО



**АЛЕКСАНДР
ШАПРИНСКИЙ**

Генеральный директор сети
дилерских центров «Прагматика»



Год был один из самых тяжелых с точки зрения дистрибуции и дилерства, я такого не припомню, не видели мы таких кризисов».



В надежде на оттепель

И как тут обойтись без упрека в адрес финансового регулятора, который так усиленно охлаждает спрос, решая задачи госу-

дарственной важности. Впрочем, благодаря смягчению денежно-кредитной политики, которое началось со второй половины прошлого года, рынок все-таки «подбросило» вверх и началась «оттепель», говорит генеральный директор ГК «Панавто» Наталья Митяева. По ее словам, помогли и многие дистрибьютеры, запустившие программы поддержки продаж. В былые годы премиальный сегмент, а именно его представляет дилерская компания «Панавто», жил по своим законам: здесь спрос меньше зависел от доступности кредита и бонусных программ, но сегодня все по-другому, поэтому компания, которая десятилетия продавала единственную премиальную марку, приняла решение о расширении портфеля представляемых брендов и сделала упор на гибриды. «С одним брендом сейчас не выжить», — констатирует генеральный директор ГК «Панавто» Наталья Митяева. Но даже несмотря на приложенные усилия, первые два месяца текущего года получились у компании «грустными», причем, как и прогнозировалось. Американские горки, подбрасывавшие спрос то вверх, то вниз, имеют пролонгированное действие, регулятор продолжает держать дилеров в тонусе. Из хорошего, считает Наталья Митяева, ограничения параллельного импорта: благодаря им рынок становится более прозрачным. Для дилеров, торгующих из салона премиальными новыми авто, — это благо, в каком-то смысле можно считать, что правительство сделало им «подарок», прикрыв альтернативный канал продаж. Да и у клиента будет меньше рисков — пришел в салон и купил, если можешь, вроде все, как в былые времена, вот только тех, кто может, стало в разы меньше.

Пора «пролить кровь»

Поэтому в дилерской сети «Прагматика» в прогнозах — падение продаж новых авто, надежда на рост сохраняется в сегменте автомобилей с пробегом. «Процессы надо

ужесточать, надо где-то «пролить кровь», чтобы оздоровить организм — пойдем в пробег, — делится планами генеральный директор сети Александр Шапринский. Вопрос, на чем дилеры смогут заработать в текущем году, остается открытым и для председателя Совета директоров УК ТТС Вячеслава Зубарева. Стоков, как год назад, уже нет, но переизбыток автомобилей все равно есть, поэтому говорить о дополнительной прибыли не приходится. Продолжается ценовая борьба. «Тревожное начало, увы. Перспективы?.. Первая половина, оче-



С пробегом многие осторожничают, но точно большинство дилеров решительно настроены усиливать направление сервиса и технического обслуживания. Все пути ведут на СТО: автопарк стареет, сроки владения увеличиваются, автовладельцы стараются продлить жизнь своих автомобилей как можно дольше, растущие продажи подержанных машин неизменно множат число постоянных клиентов СТО

видно, будет очень сложная, а вторая — непонятно. Как с этим бороться? Ничего нельзя упускать в борьбе за эффективность. Часто вопрос стоит именно так: сохранять штат или оптимизироваться, но продолжать работу? Нужно больше гибкости», — говорит Зубарев. Заделы, по его мнению, есть в сервисе и переходе на продажи б/у, хотя рисков в этом сегменте много, и не каждый умеет с ними работать.

Лучше меньше, но больше

Оба направления требуют дополнительной настройки бизнес-процессов, так что каждый, кто решил пойти в эту нишу, должен все хорошенько взвесить. Те, кто уже там и выстроил вокруг авто с пробегом стратегию развития, высказывают осторожные надежды на лучшее. «Мы продолжим работать над тем, чтобы делать рынок



пробега более прозрачным. В пробеге есть деньги», — заявляет генеральный директор Pango Cars Александр Мякинников. С пробегом многие осторожничают, но точно большинство дилеров решительно настроены усиливать направление сервиса и технического обслуживания. Все пути ведут на СТО: автопарк стареет, сроки владения увеличиваются, автовладельцы стараются продлить жизнь своих автомобилей как можно дольше, растущие продажи подержанных машин неизменно множат число постоянных клиентов СТО. «Мы точно будем наращивать сервис, мы видим, что клиенты уходят к частникам, и их число быстро растет», — говорит генеральный директор ГК «Панавто» Наталья Митяева.

УСКОРЕННАЯ ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЙ



**АНДРЕЙ
ТЕРЛЮКЕВИЧ**

Генеральный директор
ГК «АвтоСпецЦентр»



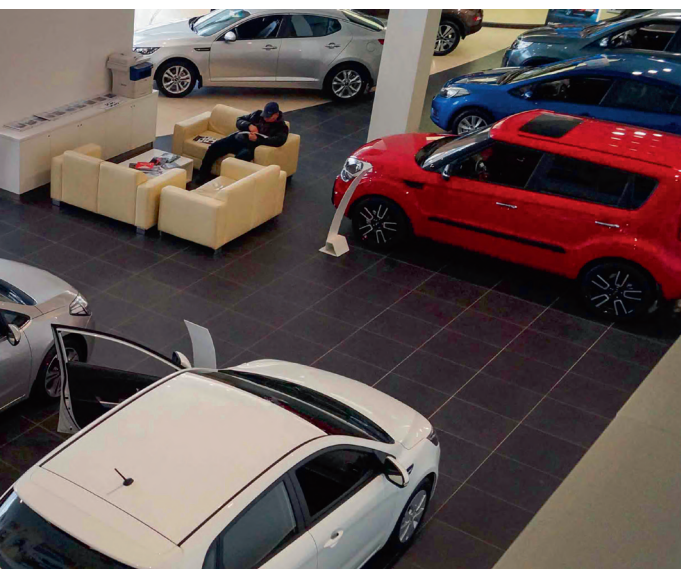
**Основной
вывод — мы
вынуждены
все быстрее**

**реагировать и
подстраиваться под
изменения, ускоряем
оборачиваемость. С
одной стороны, это
хорошо — повышается**

**эффективность. С другой стороны,
в конце года мы столкнулись с
повышенным спросом, который трудно
было удовлетворить. Приходится
постоянно перестраивать бизнес-
модель с точки зрения расходов».**

«Пушить» будут больше

Раз клиентов мало, и больше вряд ли будет, значит, надо брать не количеством продаж, а качеством, то есть длиной каждого чека. Сервисное обслуживание — инструмент, с помощью которого можно реализовать подобную стратегию продаж, ожидая очередного «броска» вверх. Его вполне может простимулировать дальнейшее снижение ключевой ставки, но многое будет зависеть от ценовой политики диле-



ров, а она, согласно прогнозу генерального директора ГК «АвтоСпецЦентр» Андрея Терлюкевича, окажется под серьезным давлением китайских производителей, которые формируют большую часть структуры российского авторынка. «Мы уже чувствуем, что в Китае стали падать продажи, и мы увидим по многим маркам давление — от нас будут требовать больших продаж, нас точно будут пушить, опять будем наблюдать ценовые войны», — прогнозирует Терлюкевич.

Усложнит ситуацию череда ожидающихся переименований китайских марок. Не успел российский потребитель запомнить и понять, кто есть кто, а китайцы снова решили «спутать карты». Как минимум это означает частичную потерю узнаваемости и завоеванных позиций, дополнительные затраты на продвижение новых «имен».

Не менее значимые изменения для дилеров связаны с налоговыми нововведениями, на что обращает особое внимание президент РОАД Алексей Подщеколдин: «Для многих региональных дилеров резко поменялась структура налогообложения, к тому же налоговые органы во всем видят дробление, из-за этого изменилась экономика многих процессов. Выплаты выросли

ВСЕ ИНТЕРЕСНОЕ — ВПЕРЕДИ



**ВЯЧЕСЛАВ
ЗУБАРЕВ**

Председатель Совета
директоров УК ТТС



Очередной кризис, как всегда необычный, и действительно много новых факторов, которых раньше не было. Я думаю, что это еще не худший год, нас может ожидать

что-то поинтереснее, кто его знает. По нынешним временам год был нормальный — не будем гневить Бога. Закончили без убытков, и хорошо».

значительно — у некоторых в два раза, у многих сложилась отрицательная бухгалтерская отчетность, и банки не хотят с ними работать».

Несмотря на все печали и вызовы, никто из автодилеров в рамках конференции «АВТОСТАТ» ни разу не пожаловался и даже вскользь не упомянул про тяжесть возросшего налогового бремени, ужесточение фискальной политики и контроля. Вероятно, от безысходности. Да, это еще один фактор давления на бизнес, но инструмент реагирования на него все тот же — спасение утопающих только в их интересах: хочешь плыть — гребь, что они и делают. Трудности закаляют, ко всему привыкаешь — вот они и гребут, с разной скоростью и успехом, и с каждым годом делать это приходится все быстрее, попытки выжить и заработать становятся все более отчаянными.

ФБЖ

*Использованы фото агентства
АВТОСТАТ.*



СЛОЖНЕЙ, ЕЩЕ СЛОЖНЕЕ: ЕСТЬ ЛИ БУДУЩЕЕ У ПАРАЛЛЕЛЬНОГО АВТОВВОЗА?

Структура импорта новых автомобилей, который стал исключительно параллельным, планомерно усложняется. Но вопреки многочисленным ограничениям и рискам этот канал завоза транспортных средств в РФ остается важной и существенной частью авторынka, живущей по своим законам. Главный сдвиг 2025 года — падение импорта новых транспортных средств, в совокупности по всем видам оно составило 57%. При этом импорт машин с пробегом вырос на 25%, а доля физических лиц, которые завозили для себя новые автомобили, выросла до 50%.

Согласно результатам, оглашенным на конференции «АВТОСТАТ», всего в Россию в 2025 году ввезли чуть больше 396 тысяч новых легковых автомобилей, в 2024-ом показатель составил 924,65 штук. Среди новых лидирует Geely Manjaro, среди пробеговых бесспорный лидер — Toyota, хотя за прошлый год ее доля в общей структуре ввоза немного сократилась. Также в топ-5 импортируемых автомобилей с про-

бегом уверенные позиции сохраняют Honda, BMW, KIA — в этой тройке без изменений, а вот Nissan потерял позицию, и на пятую строчку попал Volkswagen.

Интересная ситуация

Таковы «голые» цифры статистики. Генеральный директор дилерской компании «Frank Auto» Ирина Франк добавляет к этому списку самых популярных и ходовых марок,



которые везут параллельным импортом, Mazda и Mercedes. Преимущество параллельного импорта иномарок в том, что при официальном статусе «подержанный» автомобиль может быть практически новым, пробеги на них минимальные, но цена будет существенно ниже, чем у абсолютно новых, где покупатель — первый владелец. За счет этого ввезенные параллельным импортом машины могут конкурировать, хотя системно повышающийся утильсбор старательно нивелирует эту разницу. «Рынок импорта новых автомобилей в 2025 году был интересный, параллельный импорт продолжает быть его важной частью, хотя в целом рынок просел», — говорит Ирина Франк. По ее мнению, одна из основных причин — рекордно высокие цены, которые находятся на историческом максимуме и растут быстрее всяких ожиданий.

Давление растет

Причины роста цен и падения объемов продаж который год все те же: индексация утиля и других таможенных платежей, рост логистических затрат и налоговой нагрузки, отсутствие официальных поставок от западноевропейских брендов, что приводит к снижению конкуренции и ограниченности выбора. Одновременно они же служат основой для уверенности Ирины Франк в том, что параллельный импорт будет, невзирая на то, что он стал сложнее из-за регуляторики: «Для нас параллельный импорт — основное, мы на этом построили свой бизнес, в нем зарабатывают те, кто умеет считать конечную цену авто «под ключ». В поисках оптимальных финансовых схем автодилеры пробуют все новые инструменты, но регулятор продолжает давить на рынок, делая параллельный импорт все менее выгодным как для клиента, так и для посредника. С 1 апреля произойдет очередная трансформация — повысится утильсбор для физических лиц, ввозящих автомобили через страны ЕАЭС. На все машины, которые растаможены в Беларуси, Киргизии, Казахстане и Армении, доначислят тот же, что и для всех,

Большинство дилеров уверены, что регуляторика будет усложняться и дальше, поэтому единственное, что остается, быть максимально гибкими и шустрыми. Чтобы параллельный импорт не иссяк, Ирина Франк советует дилерам искать и развивать сеть агентов, которые возьмут на себя оформление и доставку под ключ за комиссию. Куда сложнее «входить в эту реку», не имея никакого опыта и без специалистов по логистике и расчету заказов

«русский» утильсбор, уравнивая в «правах» всех желающих купить машину по параллельному импорту вне зависимости от страны ввоза. Из-за юридических «заковырок» некоторые модели и вовсе нельзя будет легально ввезти через ЕАЭС.

Навыки выживания

Дилеры давно уяснили, что единственно возможная стратегия для них — научиться приспосабливаться и делать это как можно быстрее. Заметные изменения, которые произошли в списке стран, откуда импортировались автомобили в Россию, произошедшие за два

ИМПОРТ НОВЫХ ТС, штук

	2024 г.	2025 г.	Падение
ЛЕГКОВЫЕ АВТОМОБИЛИ	924,65	396,2	▼ 57%
ЛЕГКИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ	12,1	7,5	▼ 38%
СРЕДНИЕ ГРУЗОВЫЕ	0,9	0,3	▼ 70%
ТЯЖЕЛЫЕ ГРУЗОВЫЕ	75,2	7,7	▼ 90%
АВТОБУСЫ	4,3	1,5	▼ 64%

последних года, отражают, насколько успешно они освоили этот навык выживания. В 2025 году чаще всего машины в Россию ввозили из двух стран-лидеров: Японии и Южной Кореи, доля первой составила 43,7%, второй — 22,4%. Однако между ними произошло перераспределение в пользу Кореи. На третьей позиции по итогам минувшего года — Китай (16,4%), 7,3% ввезенных авто пришлось на Грузию,



При том информационном фоне, который создан благодаря системной госполитике на ужесточение параллельного импорта автомобилей, желающих покупать автомобиль сильно больше не становится. Между тем тех, кто работает с минимальными затратами, без шоурума, готовых привезти авто под персональный заказ, за прошедшие пару лет стало существенно больше. Каждый такой «онлайн-автодилер», предлагающий свои услуги иногда даже не через сайт, а в телеграм-канале, «отъедает» у офлайн-дилеров «кусочки» клиентского спроса

эти две страны показали двукратный рост за 2025 год, при этом доля Беларуси существенно сократилась — до 3,9%. Большинство дилеров уверены, что регуляторика будет усложняться и дальше, поэтому единственное, что остается, быть максимально гибкими и шустрыми.

Чтобы параллельный импорт не иссяк, Ирина Франк советует дилерам искать и развивать сеть агентов, которые возьмут на себя оформление и доставку под ключ за комиссию. Куда сложнее входить в эту «реку», не имея никакого опыта, без специалистов по логистике и расчету заказов — без ошибок не получится, наработка собственных компетенций потребует времени и дополнительных инвестиций.

Импорт с человеческим лицом

Клиенты стали более информированными и потому осторожными, опыт дилера и честная коммуникация определяют выбор посредника, через которого физическое лицо будет заказывать ввоз автомобиля. Ирина Франк считает, что сегодня «выигрывает тот, у кого есть человеческое лицо», кому удалось наладить прямые и доверительные отношения с клиентом, чей сервис будет нивелировать все сложности и риски, поэтому интеграция нейросетей в продажи как попытка оптимизировать затраты на персонал на заметно усложнившемся рынке — не лучшая идея. ИИ должен усиливать человека, а не подменять его. При том информационном фоне, который создан благодаря системной госполитике на ужесточение параллельного импорта автомобилей, желающих покупать автомобиль сильно больше не становится. Между тем тех, кто работает с минимальными затратами, без шоурума, готовых привезти авто под персональный заказ, за прошедшие пару лет стало существенно больше. Каждый такой «онлайн-автодилер», предлагающий свои услуги иногда даже не через сайт, а в телеграм-канале, «отъедает» у офлайн-дилеров «кусочки» клиентского спроса. Сам по себе этот выбор и так непростой: в условиях постоянного роста цен на автомобили клиентские финансовые возможности все больше сжи-



маются, при этом велик страх «нарваться» на доначисление за растаможку, или, что похуже, например, конфискация автомобиля за его «темное прошлое».

Сомневающихся больше

Собственно, данные опроса, которыми поделился «АВТОСТАТ», сигнализируют именно об этом: потенциальные покупатели разделились практически пополам. 58% опрошенных положительного относятся к параллельному импорту, 33% нейтрально, 9% негативно. Чуть меньше половины готовы рассматривать покупку с помощью параллельного импорта, но только в случае, если будут подходящие предложения. Ответ весьма условный, но настроения отражает: подразумевает, что можно, но страшновато. Чтобы выбрать этот канал покупки, должны совпасть сразу несколько факторов. И только 15% уверены, что, если решат покупать авто, готовы ввозить его именно через параллельный импорт. Еще почти 20% скорее не готовы или решительно ответили, что точно нет. Среди опрошенных автовладельцев, которые уже воспользовались данным каналом покупки автомобиля, тоже «фифти-фифти»: 50,9% сказали, что никаких особых сложностей не было. 49,1% с ними все-таки столкнулись. Большая часть из них посетовала на отсутствие заводской гарантии (45,3%), хотя априори понятно, что весь параллельный импорт автомобилей без нее. Возможно, для

Потенциальные покупатели разделились практически пополам. 58% опрошенных положительного относятся к параллельному импорту, 33% нейтрально, 9% негативно. Чуть меньше половины готовы рассматривать покупку с помощью параллельного импорта, но только в случае, если будут подходящие предложения.

этих автовладельцев сработал-таки риск, и они купили «кота в мешке» — машину с техническими неисправностями, которые по гарантии не устранишь. Еще 43,4% заявили о сложностях в поиске надежного поставщика-посредника, и почти треть покупателей столкнулись с проблемами при оформлении и растаможке. Данные опроса и мнения опытных дилеров схожи: параллельный импорт существенно усложнился и является весьма рискованным каналом приобретения авто, но для многих только он и остается единственной возможностью приобрести то, что действительно хочется. Для таких клиентов, как и для честных профессионалов автобизнеса, сложившаяся ситуация — одновременно и вызов, и возможность. Удача первых — прийти по нужному адресу, обязанность вторых — минимизировать риски, только тогда параллельный импорт станет для дилера устойчивым каналом продаж. Другого и не остается.

ФБЖ

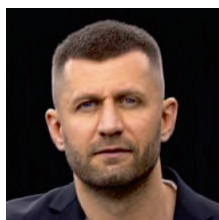
КОНЕЦ ШОУРУМНОЙ ЭПОХИ

2025 год стал для дилерского бизнеса переломным. Падение продаж и сжатие клиентского интереса затронули все сегменты, включая премиальный. Более того, падение оказалось особенно чувствительным для дилеров, работающих в верхнем ценовом диапазоне: объемы снизились, маржинальность резко сжалась, а финансовая нагрузка выросла. При этом сегмент не исчез, он перераспределился. Существенную долю в нем заняли компании, которые ввозят автомобили через параллельный импорт, и схема их работы кардинально отличается от традиционной «шоурумной».



После ухода большинства мировых автопроизводителей из РФ официальный статус дилера утратил прежний вес и в премиальном сегменте тоже. Разница между «официальным» и «неофициальным» продавцом для клиента стала менее очевидной. Теперь в центре покупателя

внимания — происхождение автомобиля, корректность растаможки, структура цены, прозрачность документов и итоговая стоимость. Наличие официальной дилерской инфраструктуры больше не воспринимается как абсолютная ценность и необходимая составляющая процесса выбора и покупки авто. Решение принимается на основе расчета, а не через впечатление.



**ТИМУР
КАКАНОВ**

Управляющий партнер
«Legacy Motors»

Параллельный импорт как новая норма

По статистике РОАД, в 2025 году около 10–12% продаж новых автомобилей пришлось на параллельный импорт. Он практически уравнивал в правах доступа к продукту официалов и всех остальных. Теперь основные различия между ними в качестве управления процессом: логистика, документооборот, контроль сроков и просчет финансовых рисков. Все это становится критично при покупке автомобиля «в пути», когда оплата производится до его фактического ввоза в РФ. Ошибки в расчетах таможенных платежей, валютные колебания или неточности в документах иногда приводят к дополнительным начислениям и задержкам регистрации. В этих условиях доверие и есть главный актив продавца.



Шоурум как символ статуса больше не гарантирует устойчивость бизнеса. Теперь важно не только и даже не столько демонстрировать масштаб, сколько обеспечить клиенту предсказуемую и экономически обоснованную сделку. Рынок окончательно перешел к модели ограниченного спроса и системного роста издержек. Это означает, что бизнес, не умеющий считать себестоимость до рубля, в ближайшие годы окажется вне рынка

Ошибки и просчеты

Сокращение рынка быстро выявило системные просчеты в планировании и экономике сделок многих игроков авторынка. Некоторые из дилеров не успели адаптировать стратегии под новые реалии. Падение продаж отражает не только снижение спроса, но и усиление конкуренции со стороны «гибких» импортеров и компаний, у которых нет на балансе затратной розничной инфраструктуры.

Первая распространенная ошибка — переоценка спроса и формирование избыточных складских запасов. При высокой стоимости финансирования содержание большого склада приводит к удорожанию оборотного капитала, снижению оборачиваемости и сокращению маржи.

Вторая ошибка — недооценка сложности логистики и финансовых рисков при параллельном импорте. Доставка через несколько стран, валютные колебания, таможенные платежи и сопутствующие расходы требуют высокой точности расчетов. Ошибки в калькуляции себестоимости сделки приводят к тому, что прибыльность продажи оказывается ниже прогноза.

Трансформация под давлением

С 1 января 2026-го структура фискальной нагрузки в автобизнесе существенно изменилась из-за роста утилизационного сбора, и это не разовая мера. С 2024 года и вплоть до 2030 года будут действовать правила ежегодной индексации, что делает издержки продавцов автомобилей предсказуемо растущими. Маржинальность автобизнеса изменилась, и это вынуждает дилеров и импортеров пересматривать ценовую стратегию, а многих и вовсе переходить к формату работы «под заказ» вместо накопления товарных запасов.



В результате сегмент, где раньше было важно демонстрировать статус «официала», солидного дилерского центра, оказался в ситуации, когда основными факторами устойчивости бизнеса стали финансовая дисциплина и точный расчет себестоимости.



В Москве и Санкт-Петербурге падение оказалось менее глубоким, чем в среднем по стране: в столицах выше концентрация платежеспособных клиентов и меньше зависимость от автокредитования. Столицы продолжают поддерживать спрос на премиальные модели, хотя и здесь покупатели все чаще интересуются конечной стоимостью.

В регионах чувствительность к цене существенно выше. Многие отказываются от дополнительных сервисов и готовы выбирать поставщиков, у которых нет физических шоурумов, если это снижает цену

Степень чувствительности

Ситуация с продажами, особенно в премиальном сегменте, во многом зависит от региона. В Москве и Санкт-Петербурге падение оказалось менее глубоким, чем в среднем по стране: в столицах выше концентрация платежеспособных клиентов и меньше зависимость от автокредитования. Столицы продолжают поддерживать спрос на премиальные модели, хотя и здесь покупатели все чаще интересуются конечной стоимостью.

В регионах чувствительность к цене существенно выше. Многие отказываются от дополнительных сервисов и готовы выбирать поставщиков, у которых нет физических шоурумов, если это снижает цену. В результате дилерские модели с высокими постоянными издержками уходят на второй план, а доля компаний, делающих ставку на поставки под заказ с минимизацией расходов, растет.

Новая фаза

К 2026 году рынок премиальных автомобилей перешел в новую фазу. Повышение утилизационного сбора, рост стоимости финансирования и сжатие спроса изменили правила игры. Шоурум как символ статуса больше не гарантирует устойчивость бизнеса. Теперь важно не только и даже не столько продемонстрировать масштаб, сколько обеспечить клиенту предсказуемую и экономически обоснованную сделку. Рынок окончательно перешел к модели ограниченного спроса и системного роста издержек. Это означает, что бизнес, не умеющий считать себестоимость до рубля, в ближайшие годы окажется вне рынка.

Игроки премиального сегмента выстраивают модель вокруг подбора, поставки и продажи автомобилей с фокусом на прозрачность сделки и точную калькуляцию. В коммуникации с клиентом подробно раскрывается структура цены: логистика, таможенные платежи, утилизационный сбор, валютные издержки. Это снимает главный



вопрос — из чего складывается конечная стоимость. При этом многие компании работают в гибридном формате: часть автомобилей предлагается из наличия, часть — под заказ. Такой подход позволяет сочетать скорость и гибкость поставки. Конкурентным преимуществом компании становится не масштаб инфраструктуры, а управляемость процессов: контроль сроков, корректность оформления документов и персональная ответственность за результат. Именно эти факторы сегодня формируют доверие клиентов и стимулируют повторные продажи.

Скорее всего, в ближайшие пару лет рынок будет существовать в формате «контролируемого объема». Системные издержки (ежегодная индексация утильсбора, усложнения в логистике, валютные колебания) никуда не исчезнут, а значит, прежняя мо-



Сокращение рынка быстро выявило системные просчеты в планировании и экономике сделок многих игроков авторынка. Некоторые из дилеров не успели адаптировать стратегии под новые реалии. Падение продаж отражает не только снижение спроса, но и усиление конкуренции со стороны «гибких» импортеров и компаний, у которых нет на балансе затратной розничной инфраструктуры

дель торговли «на объеме» будет вторичной. Тем, кто хочет зарабатывать, необходимо научиться работать в узком коридоре маржи: быстро оборачивать капитал, точно рассчитать себестоимость и управлять поставками, и это будет новое качество зрелости рынка.

ФБЖ

После ухода большинства мировых автопроизводителей из РФ официальный статус дилера утратил прежний вес и в премиальном сегменте тоже. Разница между «официальным» и «неофициальным» продавцом для клиента стала менее очевидной. Теперь в центре покупательского внимания — происхождение автомобиля, корректность растаможки, структура цены, прозрачность документов и итоговая стоимость



ТУРБУЛЕНТНОСТЬ КАК НОВЫЙ СТАНДАРТ

Продажи автомобилей с пробегом в прошедшем году установили новый рекорд: россияне купили 6,24 млн штук. В «АВТОСТАТ» называют такие показатели важным рубежом. Спрос на новые машины продолжает сжиматься из-за высоких и постоянно растущих цен и сложной регуляторики, ограничивающей возможности для покупки. Спрос на качественные б/у-предложения сильно вырос, и в этом заложен существенный потенциал возможностей для автобизнеса.

Дилеры, которые раньше не хотели связываться с пробеговыми машинами, предпочитая продавать исключительно новые, не первый год присматриваются к сегменту более внимательно, ведь неуклонную тенденцию к росту рынок легковых автомобилей с пробегом показывает на протяжении последних нескольких лет. В «АВТОСТАТ» приводят такие данные:

в 2022 году в России было продано 4,91 млн штук б/у-машин, в 2023-м — 5,69 млн, в 2024-м — 6,04 млн, 2025-м — 6,24, что на 3% больше (год к году).

В режиме экономии

На текущий момент доля пробеговых машин в автопарке составляет 21%. И 66% от общего числа — это автомобили

категории «десять лет и старше». Еще 17% россиян владеют машинами в возрасте от семи до девяти лет, 9% эксплуатируют авто возрастом от трех до шести лет, и только 7% машин российских автовладельцев моложе трех лет. Большая часть парка легковых машин, а именно 45% — четырехлетки. «Мы видим планомерный рост срока владения по европейским и корейским маркам», — добавляет Дмитрий Ярыгин из «АВТОСТАТ». Учредитель дилерской автомобильной компании Ирина Франк считает, что продажи в б/у-сегменте еще вырастут: «Мы все живем в режиме экономии и сокращения потребления. Люди реже меняют авто. Что делать автобизнесу? Сервис становится местом, где клиенты проводят много времени и готовы тратить деньги. Если сервис плохой, люди уходят в гаражи, остаются там, кому могут доверять, где находят скорость, качество и приемлемую цену». Роль сервиса растет вместе с сегментом подержанных машин, но не только — старение парка продолжается, потребительские возможности сжимаются, видя постоянное подорожание автомобилей, в том числе тех, что с пробегом, автовладельцы стараются продлить срок службы того, что имеют.

В 2024 году рост цен на б/у-автомобили составил 18,8%, а объем рынка в денежном выражении достиг 6,95 трлн рублей. В 2025 цены прибавили еще 4,3%, в итоге сегмент продаж подержанных машин в деньгах составил 7,25 трлн рублей. «Новые тачки дорожают, импорт запрещают, население беднеет, значит, с машинами с пробегом будет лучше, поэтому с надеждой смотрю на этот год», — считает креативный продюсер CarPrice Кирилл Калинин.

Все по-среднему

Текущий контекст в сегменте автомобилей с пробегом формируется под влиянием жесткой регуляторной среды, и этот фактор очень устойчив и будет играть



Среди ключевых факторов влияния на авторынок РФ аналитики Т-Банка называют политические и экономические шоки, которые приводят к увеличению срока владения автомобилем. Значимыми будут даже незначительные и постепенные изменения ключевой ставки ЦБ, это может привести к росту потребительской уверенности и увеличению объема предложений льготного автокредитования

существенную роль в текущем году, считает директор направления отраслевых решений для автодилеров Т-Банк Максим Романовский. Во многом именно этим объясняется текущее турбулентное состояние авторынка в РФ, которое эксперт называет «новой нормой», однако, согласно его прогнозам, цены в текущем году

1,7
МЛН РУБЛЕЙ

составила медианная цена выкупа автомобиля на внутреннем рынке в 2025 году, рост год к году на уровне 16%.

покажут относительную стабильность и будут оставаться на уровне прошлого года, если рост и будет, то очень умеренный. Прогнозы подтверждает статистика: медианная цена выкупа автомобиля на внутреннем рынке в 2025 году составила 1,7 млн рублей (+16%). В случае с параллельным импортом установленные правила взима-

ния утильсбора снизили целесообразность ввоза авто объемом больше 160 л. с. Таким образом, спрос продолжит смещаться в пользу автомобилей среднего ценового сегмента — стоимостью от полутора до 3,5 млн рублей.

ИВАН НАДИН

Руководитель FRESH Аукцион



Хотелось бы, чтобы наша экономика и правительство дали нам немного вздохнуть».

В 2024 году рост цен на б/у-автомобили составил 18,8%, а объем рынка в денежном выражении достиг 6,95 трлн рублей. В 2025 цены прибавили еще 4,3%, в итоге сегмент продаж подержанных машин в деньгах составил 7,25 трлн рублей



Больше усилий

При этом кратно вырастет запрос на максимальную прозрачность истории автомобиля, клиент будет уделять этой стороне покупки все больше внимания. «Покупатель принимает решения на основе потенциальной перспективы, а не только исходя из цены, он взвешивает долгосрочную стоимость владения», — поясняет нюансы потребительского спроса Максим Романовский. Дилерам потребуются больше усилий, чтобы сделка состоялась — будь то выкуп или продажа. Схемы разные по трудоемкости и заложенным в них рискам, но дилеры вынуждены «прощупывать» разные варианты, они ищут новых байеров, сажают оценщиков на «холодные» обзвоны, берут фокус на трейд-ин, и все это дается им непросто, рассказывает креативный продюсер CarPrice Кирилл Калинин. «Скорость выкупа — решающий фактор успешности дилера. Скорость оборота склада равно маржинальность: лидерские позиции сохранит тот, чей склад не стоит, а работает», — считает директор направления отраслевых решений для автодилеров Т-Банк Максим Романовский.

В равных условиях

Инструменты продаж становятся все более гибкими, сегодня порядка 15% сделок проводятся без визита в салон, так называемый выездной выкуп ускоряет процессы. Дилерам как никогда нужны эффективные инструменты управления ликвидностью и финансовые продукты, позволяющие с ней работать. Налоговые трансформации существенно обострили экономическую ситуацию во многих дилерских компаниях, в



результате, как замечает основатель Pioneer Auto Фаиль Халимов, так называемые «перекупы» переходят в фазу «обеления»: «У неофициальных дилеров произошли важные изменения — нас всех «загнали» в НДС. По степени налоговых затрат мы сравнивались с официалами, но не имеем возможности вернуть НДС, так как мы в основном продаем то, что купили у физлиц, то есть нам намного хуже, чем официалам. В 2026 году для нас будут новые сложности и вызовы». Среди ключевых факторов влияния на авторынок РФ аналитики Т-Банка называют политические и экономические шоки, которые приводят к увеличению срока владения автомобилем. Значимыми будут даже незначительные и постепенные изменения ключевой ставки ЦБ, это может привести к росту потребительской уверенности и увеличению объема предложений льготного автокредитования. «Хотелось бы, чтобы наша экономика и правительство дали нам немного вздохнуть», — так формулирует ожидания от текущего года руководитель FRESH Аукцион Иван Надин.

«Хотелось бы определенности от этого года, последние несколько лет — как американские горки. Коли уж все дорожает, все запрещают, давайте продавать пробег, и делать это хорошо», — добавляет основатель Pioneer Auto Фаиль Халимов.

ФБЖ

МАКСИМ РОМАНОВСКИЙ

Директор направления отраслевых решений для автодилеров Т-Банк



Скорость выкупа — решающий фактор успешности дилера. Скорость оборота склада равно маржинальность: лидерские позиции сохранит тот, чей склад не стоит, а работает».

КИРИЛЛ КАЛИНИН

Креативный продюсер CarPrice



Новые тачки дорожают, импорт запрещают, население беднеет, значит, с машинами с пробегом будет лучше, поэтому с надеждой смотрю на этот год».

ФАИЛЬ ХАЛИМОВ

Основатель Pioneer Auto



У неофициальных дилеров произошли важные изменения: нас всех загнали в НДС. По степени налоговых затрат мы сравнивались с официалами, но не имеем возможности вернуть НДС, так как мы в основном продаем то, что купили у физлиц, то есть нам много хуже, чем официалам. В 2026 году для нас будут новые сложности и вызовы».

ЛОКАЛИЗАЦИЯ ЧЕРЕЗ УНИФИКАЦИЮ:

ЧТО ИДЕТ НЕ ТАК?

Особняком для российского авторынка стоит тема локализации, и по прошествии четырех лет, с тех пор как она стала самоцелью для российского правительства, это одна из самых натянутых «струн» российского автопрома. Напрямую ход локализации влияет, в первую очередь, на производителей, российских и китайских. Но опосредованно в зависимости от нее находится весь авторынок и расстановка сил на нем. Вопрос по автокомпонентам стоит по-прежнему очень остро, Россия уже второй раз проходит по этому кругу. Сначала это были французские, корейские и немецкие автоконцерны. Благодаря их стремлению к локализации, согласно статистике «АВТОСТАТ», в 2019 году 85% новых легковых авто, проданных в РФ, были собраны внутри страны, импорт составлял лишь 15%. В 2022 и 2023 годах автопром в РФ представляли два отечественных производителя — АВТОВАЗ и УАЗ, все остальное был импорт.

Заходить на второй круг российскому автопрому приходится совсем при других геополитических и экономических обстоятельствах: сегодня локализация — это вопрос выживания для отечественных автопроизводителей и лояльные, более комфортные условия работы для китайцев.

Такие правила

«Правила игры правительством установлены, мы понимаем, чего от нас ждут. Мы постоянно смотрим, анализируем, что еще можно локализовать: какие будут затраты, и на каких площадках что можно сделать. Мы в постоянном поиске партнеров по производству автокомпонентов», — говорит исполнительный директор ООО «Great Wall Motor Rus» Андрей Акифьев. Этот ки-

тайский концерн на сегодня представляет самый успешный пример глубокой локализации в автопроме за последние пять лет. Его производственные мощности, сконцентрированные в Тульской области, планомерно расширяются. Во многом этот подход обоснован обязательствами, взятыми китайской стороной по специнвестконтракту (СПИК). У российской «дочки» Great Wall изначально были большие планы поэтапного углубления локализации, которые, по словам директора департамента стратегии, планирования и управления продуктом компании Александра Зубика, исполняются с небольшими отклонениями: «Приходится искать баланс между собственной прибылью и обязательствами по СПИК. Говоря о работе с российскими компонентщиками,



да, это не всегда просто, объемы выпуска и потребления в РФ не такие, как в Китае, но российское правительство предпринимает меры, которые стимулируют договариваться». Вероятно, за годы работы в РФ китайцы уже усвоили: сложнее и дороже искать местных поставщиков; быстрее и, возможно, экономически более целесообразно наладить нужное производство под себя. Поэтому в прошлом году китайская сторона заявила о планах на дальнейшее углубление локализации — в том же технопарке «Узловая» в Тульской области Great Wall Motor Rus намерен построить завод по производству автокомпонентов, коробок передач, а также элементов экстерьера и интерьера.

Своя стратегия

Новые правила взимания утильсбора и ужесточение требований по локализации — мощные стимулы развивать производство в РФ. Они заставляют действовать быстрее, искать российских поставщиков активнее, но, кажется, у китайцев на все есть своя стратегия, и вопреки мощному адми-

Более быстрому развитию отечественного производства автокомпонентов могла бы способствовать политика осознанного протекционизма. Среди мер, которых ждут от правительства в этом сегменте автопрома, — дополнительные стимулы и регуляторные инструменты для выстраивания приоритетности закупок, включая госзаказы. Их отсутствие — одна из явных причин того, что в индустрии автокомпонентов по-прежнему низкие темпы импортозамещения

нистративному давлению они выбирают другой путь. На конференции «АВТОСТАТ» проблему в полный рост обозначил операционный директор MGC GROUP Роман Ган: «Новые китайские игроки пытаются уничтожить тех, кто уже присутствует на рынке автокомпонентов, инвестировал в производственные мощности, создал рабочие места». Основные методы конкуренции китайских коллег все те же, подчеркивает

ВСЕ — ЗА, НО ПРОГРЕССА НЕТ



**РОМАН
ГАН**

Операционный
директор MGC
GROUP

«**Я как компонентщик двумя руками за унификацию, но не просматриваются инструменты, как это сделать. Процесс давно обсуждается, мы давно к этому идем, но прогресса пока нет».**



Омывающая жидкость, шины, стекла, аккумуляторы — с этого начинают локализацию и потом переходят к более сложным деталям, и даже в простых позициях есть свои сложности. Понятно, когда в Китае производят одну модель по 30 млн штук в год, под такой объем всегда найдется нужный типоразмер

он, — демпинг на входе в рынок, а после «зачистки» конкурентного поля неизбежно следует радикальное повышение цен. Китайские компании не только «душат» российских производителей автокомпонентов, но и претендуют на преференции из бюджетов различных уровней. В результате большинство российских производителей загружены менее чем на половину от своих возможностей. По данным, озвученным представителем MGC GROUP на конференции «АВТОСТАТ», у некоторых компаний простаивает 90–100% мощностей. Так, производители деталей холодной штамповки в 2025 году работали со средней загрузкой порядка 76%, производства пластиковых компонентов были загружены на 70%. «В 2019 году в РФ было произведено 1,8 млн автомобилей, а в 2025 году — всего 800 тысяч, снижение производства на 55% привело к структурному избытку мощностей производителей холодной штамповки и пластиковых компонентов», — добавляет Роман Ган.

«Узкие» места остаются

Штамповка, сварка, окраска, сборка уже налажены внутри России, соглашается Александр Зубик (Great Wall Motor Rus). Куда сложнее обстоят дела с производством электроники, блоков управления и других технически сложных вещей, по электронике в целом трудности остаются, как и с софтом.

«По электронной базе, дисплеям, контроллерам, сложным компонентам не так много поставщиков, многие из них обслуживают ВПК, не могут взять гражданский заказ», — говорит Зубик.

В «АВТОВАЗ» акцентируют внимание на сложностях с качественными коннекторами российского производства. «Мы научились хорошо делать провода различного сечения, а вот с тем, чтобы это все грамотно подключить, есть трудности, но ряд поставщиков этим сейчас занимается, раньше на такие технологии никто внимания не

обращал, а сейчас это становится важно», — говорит вице-президент по продажам и маркетингу АО «АВТОВАЗ» Дмитрий Костромин. В список «проблемных» автокомпонентов он добавляет химию для автопроизводителей, надежда — на скорейший запуск импортозамещающих химических производств, которые в государственном плане обеспечения технической независимости РФ занимают важнейшее место и получили господдержку. Без нее нарастить собственные компетенции во многих сегментах промышленности было бы невозможно.

Кто кому поможет?

«Мы как получатель господдержки стараемся сформировать условия, чтобы и наши поставщики могли этим пользоваться, — говорит директор по отраслевым программам АО «АВТОВАЗ» Юрий Лахин. — Мы над этим работаем вместе, но существующих мер недостаточно. Можно развивать отрасль, не надо бояться идти за деньгами к государству. Мы стараемся помочь нашим поставщикам, чтобы цепочки формировались быстрее и более эффективно». Позиция Минпромторга, который формирует основы госполитики в промышленности, производителям хорошо известна: помогают и замещают за бюджетные деньги критически значимые технологии и компоненты и те, по которым есть достаточный спрос в экономике. В связи с этим автопроизводителям и компонентщикам предлагают создавать коллаборации, то есть объединять заказы на автокомпоненты, искать способы унификации. «Мы ищем возможности унификации технологических решений, но это бывает сложно сделать, — замечает Александр Зубик (ООО «Great Wall Motor Rus»). — На одной платформе принципиально разные модели делать невозможно, унификация платформ — идея реалистичная, но гораздо более сложная при сжатых сроках».



ПОД НУЖНЫМ УГЛОМ



**ЮРИЙ
ЛАХИН**

Директор по
отраслевым
программам,
АО «АВТОВАЗ»



**Развитие
отрасли и
текущие
тренды**

**автопрома в мире
диктуют более
детальный фокус
на автокомпонентах
и более широкой
поддержке этого
сегмента, и унификация**

**производства компонентов — тот
самый угол зрения, которого ждут
от Минпромторга, определяющего
генеральную линию развития
промышленности и поддержки
отраслей. Стратегического ответа на
вопрос, как это сделать, у меня пока
нет. Надеюсь, что в новой версии
стратегии мы получим ориентиры и
конкретные KPI по этому направлению,
может, появится ответ на вопрос и
инструментарий. Унификация —
это единственный вариант».**



Воодушевление успехом

Создание некой универсальной платформы для автопрома в России обсуждается давно. Одна из первых попыток была связана с автомобилем Augus, линейка бренда была создана ФГУП «НАМИ» на базе Единой модульной платформы (ЕМП). Ее разработка началась в 2013 году. Платформа получила оригинальные узлы и агрегаты, разработанные НАМИ в партнёрстве с несколькими производственными предприятиями России, среди ее составляющих, например, была девятиступенчатая АКПП.

Одна из первых попыток была связана с автомобилем Augus, линейка бренда была создана ФГУП «НАМИ» на базе Единой модульной платформы (ЕМП). Ее разработка началась в 2013 году. Платформа получила оригинальные узлы и агрегаты, разработанные НАМИ в партнёрстве с несколькими производственными предприятиями России

На унифицированной архитектуре собраны седан «Аурус Сенат», президентские limuzины, минивэн «Арсенал» и кроссовер «Аурус Комендант». Воодушевленные этим успехом, инженеры НАМИ при поддержке правительства собирались распространить опыт на разработку единой российской платформы для автомобилей самых ходовых классов. «Я как компонентщик двумя руками за унификацию, но не просматриваются инструменты, как это сделать. Процесс давно обсуждается, мы давно к этому идём, но прогресса пока нет», — констатирует текущий статус проекта по созданию некой универсальной автоплатформы операционный директор MGC GROUP Роман Ган.

Смещение фокуса

Все так — в феврале стало известно, что проект приостановлен. Об этом министр промышленности и торговли РФ Антон Алиханов заявил в Госдуме.

«Ввиду бюджетных ограничений мы вынуждены были пока отказаться от капиталоемкого проекта разработки единой модульной платформы. Без господдержки наши производители сейчас, к сожалению, такие затраты не смогут потянуть», — цитирует министра ТАСС. Согласно заявле-



ниям других чиновников Минпроторга, звучавших годом ранее, ведомство планировало выделить на создание национальной автомобильной платформы 160 млрд рублей за пять лет, начиная с 2025 года. К проекту собирались привлечь всех флагманов российского автопрома: АВТОВАЗ, ГАЗ, КамАЗ; саму разработку должен был взять на себя ФГУП «НАМИ». Теперь же в связи с дефицитом федерального бюджета Минпромторг вынужден отказаться от глобальной идеи в пользу решения локальных задач. Так, в феврале глава ведомства обозначал, что фокус будет сделан на локализацию критических компонентов, в том числе для электромобилей и гибридов.

На злобу дня

У Минпромторга наконец появился предметный фокус на автокомпонентной отрасли, что важно для всего автопрома, замечает директор по отраслевым программам АО «АВТОВАЗ» Юрий Лахин. По его мнению, такой вывод можно сделать из попыток министерства актуализировать Стратегию развития российского автопрома, ее утверждали в 2022 году, а теперь снова переписывают «на злобу дня», чтобы привести в соответствие с реалиями.

В ПОИСКЕ БАЛАНСА



АЛЕКСАНДР ЗУБИК

Директор департамента стратегии, планирования и управления продуктом ООО «Great Wall Motor Rus»



Приходится искать баланс между собственной

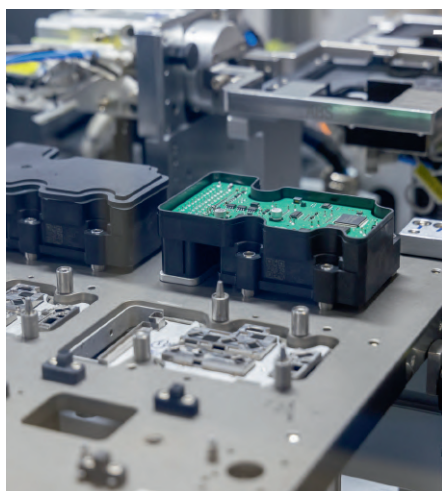
прибылью и обязательствами по СПИК. Говоря о работе с российскими компонентщиками, да, это не всегда просто, объемы выпуска и потребления в РФ

не такие, как в Китае, но российское правительство предпринимает меры, которые стимулируют договариваться».

«Развитие отрасли и текущие тренды автопрома в мире диктуют более детальный фокус на автокомпонентах и более широкой поддержке этого сегмента, — уверен Юрий Лахин, — и унификация производства компонентов — тот самый угол зрения, которого ждут от Минпромторга, определяющего генеральную линию развития промышленности и поддержки отраслей. Стратегического ответа на вопрос, как это сделать, у меня пока нет. Надеюсь, что в новой версии стратегии мы получим ориентиры и конкретные KPI по этому направлению, может, появится ответ на вопрос и инструментарий. Унификация — это единственный вариант».

Бесконечный поиск

Поиск путей решения продолжается, но добиться унификации не удастся даже в рамках одного бренда, поэтому степень локализации компонентов по моделям



одного производителя разная, так поиск новых поставщиков становится бесконечным процессом, конца которому не видно. «АВТОВАЗ» при этом стремится реализовать концепцию технологической независимости и хочет иметь по каждому направлению автокомпонентной базы как минимум двух поставщиков, но ни одному из них никто не может гарантировать устойчивый спрос на перспективу. «Многое будет зависеть от того, каким будет авторынок в РФ через десять лет, какой будет спрос. Нет уверенности в том, что он сильно вырастет», — говорит вице-президент по продажам и маркетингу АО «АВТОВАЗ» Дмитрий Костромин.

И в этом контексте унификация приобретает еще большее значение. Не будет расти автопром, спрос сформируют другие отрасли, скажем, на те же чипы для электронных систем управления. Одно дело — заточивать их под автопроизводителей, другое — делать продукт универсальным для разных видов транспорта, например, самолетов и кораблей.

Китайские «сюрпризы»

Пока же автокомпонентщики топчутся на довольно ограниченной поляне. «Омывающая жидкость, шины, стекла, аккумуляторы — с этого начинают локали-

зацию и потом переходят к более сложным деталям, и даже в простых позициях есть свои сложности. Понятно, когда в Китае производят одну модель по 30 млн штук в год, под такой объем всегда найдется нужный типоразмер. Когда эти продукты попадают на рынок со спросом в десятки и сотни раз меньше, начинаются проблемы с локализацией — от этого не уйти», — делает неутешительный вывод операционный директор MGC GROUP Роман Ган.

С точки зрения объемов самое выгодное для российских автокомпонентщиков — адаптироваться под китайские автомобили, которые производятся в России. И хотя в шинном сегменте есть и другие варианты, но, по словам директора департамента маркетинга холдинга «Кордиант» Екатерины Гусевой, компания стремится к тесному сотрудничеству с автопроизводителями, хоть и дается оно непросто, ведь типоразмеры колес на китайских авто способны преподнести «сюрпризы». Да, у шинников есть еще так называемое вторичное потребление, и они не так жестко зависят от автопроизводителей, но хотят с ними работать из-за возможности развиваться и совершенствоваться. «Шины — высокотехнологичный продукт, только кажется, что все черное и круглое, на самом деле, любое ТЗ для шин на автомобиль индиви-

дуально», — поясняет Екатерина Гусева. Для автопроизводителей закупка 100%-но российских шин выгодна и удобна — особых сложностей получить нужную «резину» нет, хотя цикл испытаний все равно длинный, но за счет шин легко набрать баллы локализации.

В поиске сбыта

Но, даже несмотря на более понятные объемы спроса, шинный холдинг «Кордиант» все равно идет по пути расширения продуктового портфеля, не желая оставаться в рамках только одного сегмента. Под его управлением находится завод по производству свечей зажигания мощностью около 100 млн штук в год, это единственное в стране производство, где выпускают свечи с никелем и драгоценными металлами. В свое время завод в Энгельсе запускала немецкая компания BOSCH, от нее остался высококвалифицированный персонал, R&D-центр. «Кардиант» взял его под управление в 2024 году, но пока полной загрузки добиться не удалось, и, как сказала директор по маркетингу Екатерина Гусева, компания находится в поисках новых рынков сбыта. Заказы от автозаводов пока не дают полной загрузки, и стоит задача развивать поставки в оптово-розничные сети и сервисным компаниям.

Оправданный протекционизм

Более быстрому развитию отечественного производства автокомпонентов могла бы способствовать политика осознанного протекционизма. Среди мер, которых ждут от правительства в этом сегменте автопрома, — дополнительные стимулы и регуляторные инструменты для выстраивания приоритетности закупок, включая госзаказы. Их отсутствие — одна из явных причин того, что в индустрии автокомпонентов по-прежнему низкие темпы импортозамещения. «Наша задача — загружать существующие мощности, мы в этом заинтересованы, так как

Шины — высокотехнологичный продукт, только кажется, что все черное и круглое, на самом деле, любое ТЗ для шин на автомобиль индивидуально». Для автопроизводителей закупка 100%-но российских шин выгодна и удобна — особых сложностей получить нужную «резину» нет, хотя цикл испытаний все равно длинный



от этого зависит конечная цена для нас же. Призываем всех договариваться с российскими производителями компонентов», — таков посыл и к коллегам по отрасли, и к регулятору от вице-президента по продажам и маркетингу АО «АВТОВАЗ» Дмитрия Костромина. На сегодня отрасли явно не хватает консолидации усилий, китайские производители идут своим путем, российским в одиночку не справиться. Сместить баланс под силу правительству, попытки к этому производители видят, но понимают, что на себе эффект от реализации почувствуют еще не скоро, и только в том случае, если «переживут» китайских коллег.

ФБЖ

Использованы фото агентства АВТОСТАТ.

НА ФУНДАМЕНТЕ ПРОЗРАЧНОСТИ

Мы живем в эпоху, когда территориальные границы для бизнеса условны. Заказать партию запчастей из Китая, продать программное обеспечение в Германию, получить инвестиции от фонда с Кипра — это не экзотика, а норма. Глобализация — прекрасная штука, она открыла невероятные возможности, но вместе с этими возможностями к нам в дом пришли и новые риски, о которых десять лет назад многие и не слышали. Государство поставило на границе не только таможенников, но и целую армию тех, чья задача — следить за каждым рублем и долларом, который пересекает границу РФ.

Вы можете быть гениальным производителем или виртуозным продавцом, но если вы не понимаете логики действий этих государевых людей, то ваша международная активность может закончиться там, где вы меньше всего этого ожидаете, — в кабинете следователя по особо важным делам.

Законодательные рамки: невидимые, но несгибаемые

Давайте сразу расставим точки над «i». Есть два основных кита, на которых держится вся система контроля, их нужно знать. Первый — Федеральный закон № 115-ФЗ, он же закон о противодействии отмыванию. Его цель — противодействовать операциям, связанным с легализацией (отмыванием) доходов, полученных преступным путем, и финансированием терроризма. Банки буквально живут и дышат по этому закону. Они смотрят на ваши сделки через его призму,

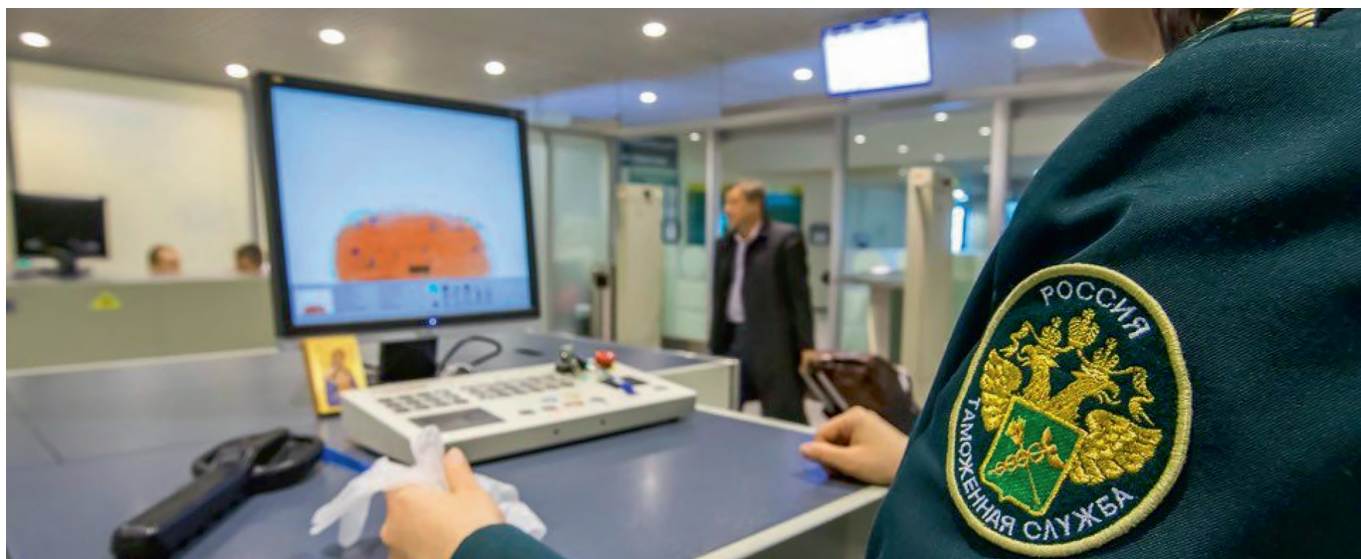
любое неловкое движение — и вот вам блокировка счета, а потом и звонок от уполномоченного органа. Второй столп — Уголовный кодекс РФ. Здесь нас интересуют конкретные статьи. Статья 193.1 УК РФ — это наш хит: перевод средств в крупном размере на счета нерезидентов с использованием подложных документов. Крупный размер — от 30 млн рублей в течение года. Особо крупный — от 65 млн. Наказание — от штрафа (который может быть многократным) до лишения свободы на срок до десяти лет. Еще одна статья 194 УК РФ — «Уклонение от уплаты таможенных платежей». Тоже очень востребованная история, особенно когда есть подозрения на манипуляции с таможенной стоимостью.

И статья 199 УК РФ — «Уклонение от уплаты налогов». Международные схемы часто заточены именно под эту цель. Это реальные инструменты государства, которые применяются ежедневно. И не думайте, что это касается только «акул» большого бизнеса. Средний, а иногда и малый бизнес тоже в зоне риска.



**АЛЬБЕРТ
ХАЛЕЯН**

Адвокат по уголовным делам, партнер Московской коллегии адвокатов «Вектор Прайм»



Зоны повышенной опасности

Давайте пройдемся по тем сценариям, которые в 90% случаев приводят бизнес к серьезным проблемам. Представьте, что это минное поле. Я покажу вам, где чаще всего заложены мины.

«Мина» номер один — необоснованные переводы средств за рубеж. Представьте ситуацию: ваша компания переводит 50 млн рублей кипрской фирме «Sunny Assets Ltd» по договору за консультационные услуги. Вопрос от банка (а потом и от следователя): «А что это за услуги такие?» Вы предоставляете отчет на двух листах с общими фразами о «проведении анализа рынка». Вас просят показать детализацию: кто конкретно работал, сколько часов, какие методы применялись, какие итоговые выводы, как эти выводы повлияли на ваш бизнес. Если у вас этого нет — поздравляю, вы только что совершили «операцию, не связанную с предпринимательской деятельностью» или того хуже — «операцию по выводу средств». Даже если вы честно заработали эти деньги и просто решили так перевести дивиденды учредителю-нерезиденту, неправильно оформили — получите проблемы.

Еще одна зона повышенной опасности — работа с офшорными юрисдикциями. Вот, например, ваш контрагент — фирма, зарегистрированная в одной из офшорных зон: Белиз, Панама, Сейшелы, и у вас чешутся руки поставить галочку «Повышенный риск»

Если заключается договор на консультационные услуги, распишите их максимально подробно. Формулировка вроде «проведение анализа» — это ни о чем. «Проведение анализа конкурентной среды на рынке автомобильных запчастей Германии, Франции и Италии, включая исследование ценовой политики десяти ключевых игроков, составление отчета объемом не менее 50 страниц с графиками и выводами» — вот так звучит гораздо лучше и убедительней

и отправить документы на дополнительную проверку. Будьте уверены: у следователя чешутся руки возбудить дело. Сама по себе работа с офшором не преступление, но это «красная тряпка» для всех контролирующих органов. К вам будет повышенное внимание по умолчанию. Вы должны работать чисто и прозрачно. Любая пометка в документах будет трактоваться против вас.

Карусели и манипуляции

Классика жанра — «карусель». Вы покупаете товар у компании «А» (допустим, из Гонконга), а продаете его компании

«Б» (допустим, из Швейцарии). Товар при этом физически никуда не движется, он лежит на складе в Гамбурге. Проходит лишь цепочка платежей и документов. Если у этой цепочки нет кристально чистого и логичного экономического смысла (зачем вы, российская компания, выступаете в этом посредничестве, какую реальную ценность вы добавляете), ее расценят как фиктивную. Цель — обналочка, уход от налогов, вывод средств. Будьте готовы доказывать обратное.

Манипуляции с валютными операциями — еще одна «мина». Заподозрить в этом могут, если, например, неверно оформлен паспорт сделки, или есть просрочка по поступлению валютной выручки от экспорта, или, наоборот, опережающие платежи импортеров без последующих поставок товара. Это уже прямая дорога к валютному контролю, а оттуда — в правоохранительные органы.



Если к вам пришла проверка или запрос из банка, немедленно подключайте юристов, не пытайтесь отвечать самостоятельно, думая, что «я все объясню». Все ответы должны быть письменными, аргументированными и подкрепленными документами.

Не игнорируйте запросы: молчание — знак согласия с тем, что вы виновны. Если вы поняли, что ошибка была, не скрывайте ее. Лучше добровольно предоставить уточненные данные и заплатить штраф, чем получить уголовное дело за сокрытие.

Под подозрением

Чтобы понять, как действовать, надо знать, как банки и остальные «контролеры» вычисляют подозрительные компании. Они смотрят на конкретные маркеры. Знакомьтесь, ваш портрет преступника в их глазах...

В операциях юрлица просматривается несоответствие сути его деятельности: например, ООО «Ромашка» занимается выращиванием цветов и почему-то вдруг переводит миллионы долларов фирме из ОАЭ по договору на ИТ-разработку.

Важный маркер — цепочка контрагентов. Подозрения вызовут ваши партнеры с признаками фирмы-однодневки: например, они зарегистрированы в разных юрисдикциях, но имеют один почтовый ящик и один IP-адрес. Подозрительным будет отсутствие логики в платежах: переводы больших сумм (особенно круглые суммы, без копеек), которые не соответствуют стоимостям в договорах или инвойсах, а также частые переводы одним контрагентам на одинаковые или схожие суммы.

Неладное заподозрят, если нет реального движения товара: по документам он прошел через пять стран, а по факту так и не сдвинулся с места.

Контролирующие органы не любят контрагентов-нерезидентов, которые, на их взгляд, выглядят непрозрачно: например, в компании номинальный директор или нулевая отчетность. Увидели у себя хотя бы один из этих признаков? Это не значит, что за вами уже выехали. Это значит, что пора срочно заняться профилактикой.

Солидность и реалистичность

Выстройте такую систему работы, чтобы у контролеров не возникло ни малейшего соблазна к вам придраться. Это дорого? Да. Это требует времени? Безусловно. Но это в разы дешевле, чем судиться, теряя бизнес, репутацию и, возможно, свободу.

Первая «заповедь» разумного поведения — правильное оформление международных

контрактов. Забудьте о шаблонных договорах из интернета. Каждый договор, соглашение нужно оформлять, тщательно анализируя сделку и риски по ней.

Если заключается договор на консультационные услуги, распишите их максимально подробно. Формулировка вроде «проведение анализа» — это ни о чем. «Проведение анализа конкурентной среды на рынке автомобильных запчастей Германии, Франции и Италии, включая исследование ценовой политики десяти ключевых игроков, составление отчета объемом не менее 50 страниц с графиками и выводами» — вот так звучит гораздо лучше и убедительней. Более того, сделайте «привязку» к результату: укажите, какой конкретный продукт или отчет вы должны получить от исполнителя по договору, этот результат должен быть измерим и проверяем. Стоимость услуг по договору должна соответствовать рыночным ценам. Платить миллион долларов за уборку офиса в Праге — плохая идея. Прописывайте все условия: порядок разрешения споров, применимое право, форс-мажор. Это добавляет солидности и реалистичности.

Собираем и храним на всякий случай

Правило номер два — всегда иметь необходимый пакет документов для подтверждения сделок. Он должен быть собран заранее. Также необходимо собирать как можно больше информации по контрагентам: выписки из торговых реестров стран их регистрации, сведения о бенефициарных владельцах, директорах и даже желательно отчетность контрагента. В случае чего вам пригодятся любые документы, подтверждающие, что ваш партнер — реальная компания, ведущая реальную деятельность.

Докажите, что не фикция

Теперь что касается сделки. Обязательный пакет документов включает договор/контракт со всеми допсоглашениями, ин-



Вопрос от банка (а потом и от следователя): «А что это за услуги такие?» Вы предоставляете отчет на двух листах с общими фразами о «проведении анализа рынка». Вас просят показать детализацию, кто конкретно работал, сколько часов, какие методы применялись, какие итоговые выводы, как эти выводы повлияли на ваш бизнес. Если у вас этого нет — поздравляю, вы только что совершили «операцию, не связанную с предпринимательской деятельностью» или того хуже — операцию по выводу средств

войсы (счета-фактуры), спецификации. Обратите внимание: акт приема-передачи товаров/услуг должен быть детальным — не просто «услуги оказаны», а «оказаны услуги по пункту 1.1 договора, результат передан в виде отчета».

В наличии у вас должны быть также документы, подтверждающие движение товара: коносаменты, CMR-накладные, авианакладные; документы о платежах: выписки из банка, SWIFT-подтверждения.

Внешние документы должны дополняться внутренними: приказы, служебные записки, деловая переписка (электронная почта), которые подтверждают экономическую цель сделки. Будьте готовы объяснить и даже доказать, почему вы решили работать именно с этой компанией, почему по такой цене, покажите, что это был осознанный бизнес-выбор, а не фикция.



Важный маркер — цепочка контрагентов. Подозрения вызовут ваши партнеры с признаками фирмы-однодневки: например, они зарегистрированы в разных юрисдикциях, но имеют один почтовый ящик и один IP-адрес. Подозрительным будет отсутствие логики в платежах: переводы больших сумм (особенно круглые суммы, без копеек), которые не соответствуют стоимостям в договорах или инвойсах, а также частые переводы одним контрагентом на одинаковые или схожие суммы

Без паники и вранья

Вот главное правило вашего поведения в диалогах с правоохранительными органами. Если к вам пришла проверка или запрос из банка, немедленно подключайте юристов, не пытайтесь отвечать самостоятельно, думая, что «я все объясню». Все ответы должны быть письменными, аргументированными и подкрепленными документами.

Не игнорируйте запросы: молчание — знак согласия с тем, что вы виновны. Если вы поняли, что ошибка была, не скрывайте ее. Лучше добровольно предоставить уточненные данные и заплатить штраф, чем получить уголовное дело за сокрытие. Выстраивайте репутацию открытости: если банк видит, что вы всегда готовы к диалогу, предоставляете документы быстро и в полном объеме, уровень доверия к вам возрастает, а количество стоп-лидов по вашему бизнесу снижается.

Думаю, что международный бизнес уместно сравнить с вождением автомобиля в незнакомом городе: можно ехать с ветерком, нарушая все правила, и какое-то время вас не поймают, но рано или поздно вас остановит инспектор. И хорошо, если отделаетесь только штрафом, но ведь есть риск попасть в серьезное ДТП с последствиями. Уголовное дело — это и есть то самое ДТП для бизнеса, и последствия всегда катастрофические: это и репутационные потери, и многомиллионные штрафы, и арест активов — вплоть до реальных сроков для руководителей.

Поэтому мой вам совет как человека, который видел эти ситуации изнутри: не экономьте на юристах, не пренебрегайте «бумажками», не думайте, что «и так сойдет». Выстраивайте свои международные сделки на фундаменте прозрачности, документальной обоснованности и здравого экономического смысла. Это не только убережет вас от проблем, но и сделает ваш бизнес крепче, надежнее и, как ни парадоксально, прибыльнее в долгосрочной перспективе.

ФБЖ

НАКАЗАНИЕ С ПОПРАВКОЙ НА ИНФЛЯЦИЮ:

УГОЛОВНЫЕ РИСКИ ДЛЯ БИЗНЕСА ВИДОИЗМЕНЯЮТСЯ

В 2026 году уголовно-правовая «температура» для бизнеса определяется не столько ростом числа экономических составов, сколько смещением фокуса — от классических «бумажных» эпизодов к цифровым «следам», анализу финансовых потоков и инфраструктуры платежей. Эта логика хорошо прослеживается в пакете норм, принятых в 2024–2026 годах: помимо индексации порогов крупного/особо крупного размера, уточнения отдельных составов уголовного кодекса по «предпринимательским» статьям, расширен набор инструментов финмониторинга, а в уголовном процессе чуть ли не новой нормой стала практика изъятия цифровой валюты. Проведение оперативно-следственных действий также становится более цифровым.

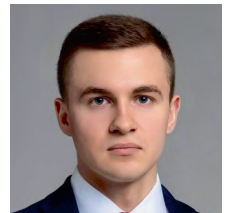
Итак, очевидны три основных оси изменений: первая — «индексация» и перенастройка экономических составов УК РФ, вторая — усиление антиотмывочной направленности и платежной дисциплины, третья — процессуальная фиксация цифровых активов как объекта ареста/изъятия.

Больше стимулов для борьбы

Знаковым стало поднятие порога крупного/особо крупного ущерба по ряду составов, которые традиционно считаются «предпринимательскими»: мошенничество, картели, валютные операции, таможенные платежи, налоговые преступления и др. Не менее важно, что в 2024 году были скорректированы признаки незаконного предпринимательства (ст. 171 УК РФ): теперь обязательным элементом состава незаконного предпринимательства признается причинение деянием крупного ущерба гражданам, организациям или государству. Таким образом, при меньшем

масштабе ущерба/оборота снижается вероятность уголовной квалификации. При этом теперь у следствия появился еще больший стимул доказывать крупный размер и организованные формы, опираясь на цифровые и финансовые «следы».

В конце 2024 года был расширен инструментарий финансового мониторинга: уполномоченный орган получил право принимать решения о приостановлении операций при наличии достаточных оснований полагать, что средства (имущество) приобретены преступным путем и используются для легализации. Были закреплены сроки приостановления до десяти дней, а при иностранном запросе — до 30 дней, и обязанность организаций оперативно исполнять такие решения. Таким образом, «красные флажки» по транзакциям, выставляемые банками, превратились в инструмент с уголовно-правовыми



**АНТОН
ПИВОВАРОВ**

Адвокат Московской
коллегии адвокатов
SED LEX

последствиями — вплоть до применения статей 174/174.1 УК РФ о легализации и отмытии денежных средств.

Контроль за «серыми» зонами

С июля 2025 года вступили в силу изменения, которые прямо нацелены на пресечение дропперских схем и неправомерного оборота электронных средств платежа/доступов к ним. Бизнесу стоит расценивать это как важный сигнал о том, что передать платежную карту или доступ к ее счету с юридической точки зрения теперь рассматривается как самостоятельный уголовный риск.

Особенно важны для практики 2026 года два относительно свежих «сюжета». Первый — признание цифровой валюты имуществом в контуре УК/УПК и нормативное описание процедуры изъятия. Даны публичные разъяснения по участию специалиста при изъятии цифровых денег, параметры цифровой валюты фиксируются в протоколе, предусмотрена возможность перевода на «специальный адрес-идентификатор» для сохранности. Вторая новелла — правила делегирования идентификации клиентов и ответственности платежных агрегаторов для кредитных организаций и платежных участников ужесточились, требования к

КУС-процедурам повышены для большего контроля за «серыми» зонами в массовых платежах.

Приоритеты в цифре

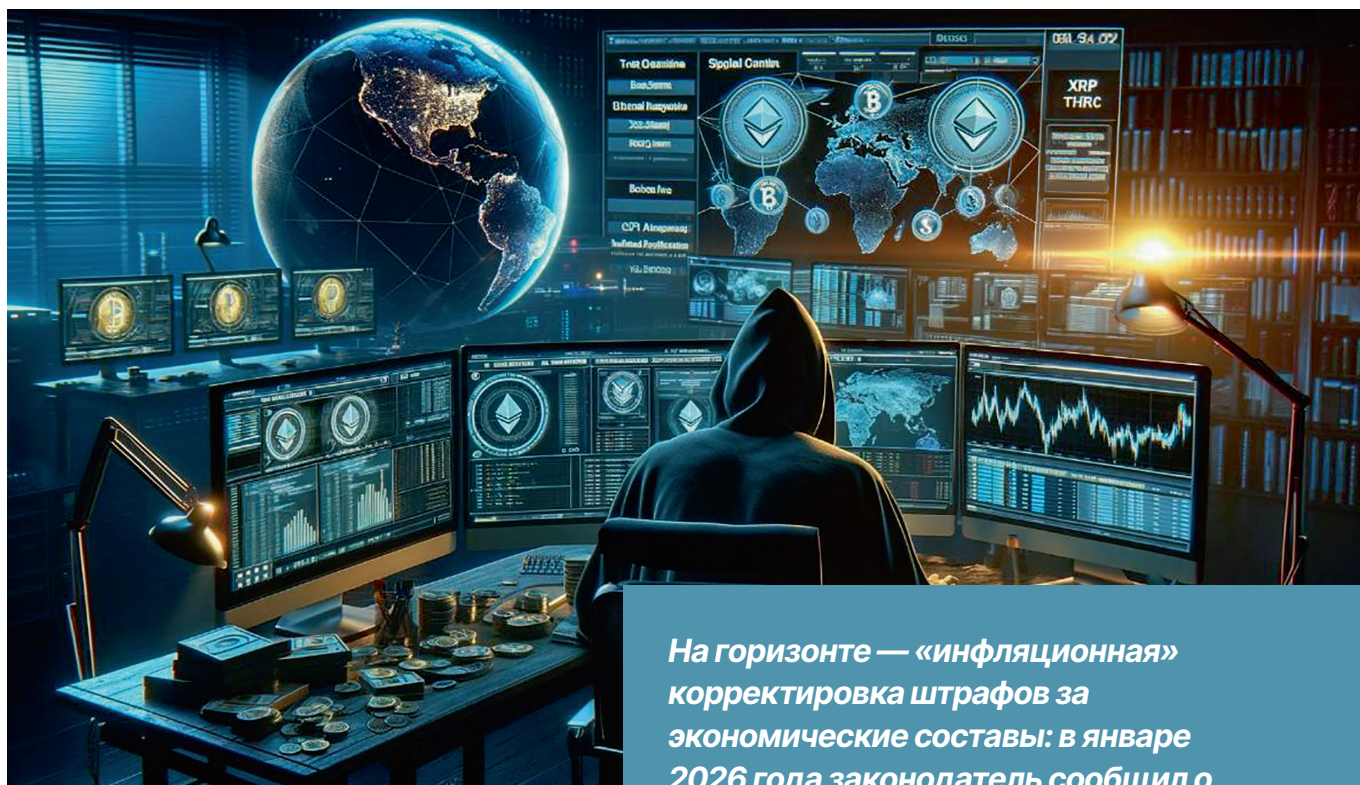
На горизонте — «инфляционная» корректировка штрафов за экономические составы: в январе 2026 года законодатель сообщил о первом чтении правительственного законопроекта, повышающем штрафы по десяткам «предпринимательских» составов УК. Формальное обоснование — их несоответствие текущим социально-экономическим реалиям, и это важный показатель того, куда мигрирует законодательство по экономическим составам. Уголовные риски для управленцев и корпоративных служб напрямую коррелируются не только с реалиями происходящего, но и с «приоритетами» внутри правоохранительной системы.

Цифровая среда остается крупнейшим полем для совершения преступлений, хотя статистика и показывает тенденцию к их снижению. По официальной информации МВД РФ, в 2025 году зарегистрировано на 11,8% меньше преступлений с использованием информационно-коммуникационных технологий, чем в 2024-м: дистанционные кражи снизились на 23,6%, дистанционные мошенничества — на 9%, а преступления в сфере компьютерной информации — на 42,2%.

Цифровые сигналы

Что интересно, при общем сокращении преступлений, совершенных в цифровой среде, все чаще встречаются дела, в которых правоохранительные органы усматривают финансовое посредничество в мошенничествах, в этом направлении активно применяется ст. 187 УК РФ (неправомерный оборот средств платежа/доступов) в редакции 2025 года. Если мы посмотрим на статистику, то с июля 2025 по 1 февраля 2026 года по новым положениям данной статьи в рамках усиления





борьбы с дропперством было возбуждено 832 уголовных дела. За короткий период, прошедший с момента вступления изменений в силу, мы получили вал дел по данной статье: правоприменитель получил новый «массовый» состав с понятной системой доказывания: банковские выписки, логи операций, привязка устройств/контактов.

На основе прокурорской статистики и аналитики, собранной по регионам РФ, мы также видим типовую структуру «цифровых» дел: мошенничество и легализация, когда имущественные составы доминируют. Для бизнеса это означает, что ужесточаются требования к источникам происхождения денег, документированию и финансовому контролю. Анализируя цифровой контур, поле деятельности бизнеса правоохранители реагируют на первичные транзакционные сигналы: блокировка/приостановление операций, запрос банка, материал финмониторинга, обращение контрагента по платежному спору, данные из платежного агрегатора или следы в учетных системах. Закон 522-ФЗ (от 29.12.2025 «О внесении изменений в статьи 6 и 7 Федерального закона

На горизонте — «инфляционная» корректировка штрафов за экономические составы: в январе 2026 года законодатель сообщил о первом чтении правительственного законопроекта, повышающем штрафы по десяткам «предпринимательских» составов УК. Формальное обоснование — их несоответствие текущим социально-экономическим реалиям, и это важный показатель того, куда мигрирует законодательство по экономическим составам. Уголовные риски для управленцев и корпоративных служб напрямую коррелируются не только с реалиями происходящего, но и с «приоритетами» внутри правоохранительной системы

«О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма») существенно упрочил взаимосвязь между подозрительной финансовой активностью и дальнейшей передачей материалов в правоохранительные органы. И теперь скорость реакции для них является критически значимым фактором.

Юридический статус крипты

Судебная практика 2024–2026 годов демонстрирует еще одну яркую тенденцию: уголовный инструментарий все чаще используется как способ заморозки и перераспределения активов. Учитывая стремление законодателя увеличить размер изъятий и конфискации, бизнесу крайне важно быть максимально щепетильным в распоряжении активами. Один из показателей для 2026 года кейсов — развитие правового статуса цифровой валюты, которая все чаще рассматривается как объект прав и одновременно как объект уголовно-процессуального изъятия. В январе 2026 года Конституционный Суд РФ рассматривал иск, где требования были связаны с цифровой валютой. Суд указал на недопустимость произвольного препятствования судебной защите имущественных требований, если лицо подтверждает законность обладания и использования цифровой валюты. Таким образом, в случае возникновения спорной ситуации

криптоактивы признаются полноценным имущественным объектом, и в уголовном процессе усиливается имущественный контекст, внутри которого применимы арест и обеспечение.

Еще один важный акцент применительно к криптовалюте — нормативное закрепление процедуры по ее изъятию. Закон № 38-ФЗ от 20.02.2026 года прямо фиксирует норму, определяя цифровую валюту как имущество в уголовном и уголовно-процессуальном праве и описывает порядок фиксации и изъятия, в том числе хранение носителей в опечатанном виде, участие специалиста, возможность перевода на адрес-идентифи-

катор. Подобное «закрепление» снижает пространство для оспаривания изъятия — дискуссионным остается лишь аспект, как изымали, и была ли обеспечена сохранность/допустимость доказательств. Для компаний это означает, что необходимо соблюдать правила внутренней «криптогигиены»: следить за юридической чистотой источников происхождения активов, разграничивать доступы и сформировать правила хранения ключей.

Как «добываются» доказательства

Если упрощать: современное дело против бизнеса чаще всего строится вокруг связки «деньги – устройства/учетные записи – коммуникации – управленческие решения». Цифровые следы ценны тем, что они массово воспроизводимы, например, через логи и метаданные, склеиваются между источниками (банк – оператор связи – корпоративная ИТ – маркетплейсы/платежные агрегаторы), по ним относительно легко даются экспертные заключения.

При этом оперативно-розыскные мероприятия (ОРМ) остаются ключевым способом первичного сбора доказательств до возбуждения дела и на ранних стадиях — особенно по статьям о коррупции, «обналу», картелям и киберсоставам. Но для бизнеса практическая проблема не в самом перечне ОРМ, а в том, что их результаты становятся основой для процессуальных доказательств: через выемки, обыски, осмотры, заключения специалистов и экспертов.

Группы рисков

В первой группе — финмониторинг, платежи и внезапная «заморозка» операций. В связи с действием 522-ФЗ уполномоченный орган получил более оперативный механизм приостановки операций при подозрении на легализацию, поскольку финансовые организации обязаны быстро



11,8%

**СОСТАВИЛО
ПАДЕНИЕ**

показателя по преступлениям с использованием информационно-коммуникационных технологий в 2025 (относительно 2024 года), согласно данным пресс-центра МВД РФ.

исполнять подобные решения и информировать клиента о причинах и сроках. Для бизнеса это существенный риск в управлении ликвидностью: даже краткосрочная приостановка может сорвать цепочки платежей, зарплаты и контракты, а также стать триггером интереса контрагентов и СМИ.

Следующий блок — крипто-контур и цифровые активы, где риск приобрел двусторонний характер. С одной стороны, после постановления КС от 20.01.2026 усиливается значимость имущественной природы цифровой валюты (при доказанной законности владения). С другой — закон № 38 делает арест/изъятие цифровой валюты управляемой процедурой для следствия и суда, и теперь линия защиты не может основываться на правовой неопределенности.

Третья группа риска — дропперство и ответственность за участие в расчетных цепочках. Даже если компания не является финансовой, у нее могут быть: массовые выплаты физлицам, самозанятым, в ее работе могут использоваться агентские схемы, маркетинговые вознаграждения, международные расчеты через посредников. Новый режим статьи 187 УК РФ повышает риск квалификации деяния как уголовного для сотрудников/подрядчиков, которые передают доступы или проводят операции по указанию подозреваемых в дропперстве. Статистика возбужденных дел за первые месяцы применения подтверждает, что это направление стало для практики приоритетным.

Четвертый кластер — санкционные и внешнеторговые риски, которые в уголовно-правовой плоскости часто «проявляются» через валютные, таможенные и налоговые составы. В ФЗ №79 прослеживается тенденция к пересмотру порогов и размеров по валютным и таможенным эпизодам (в том числе примечания к статьям 193.1 и 194 УК РФ). С одной стороны, суммы ущерба и доходов скорректированы



Что касается криптоактивов, по ним план действий такой же, как и по остальному имуществу, к которому предъявляются повышенные требования с точки зрения их происхождения и доступа. Кошельки должны быть инвентаризированы, права доступа разграничены и четко описаны, назначены лица, контролирующие доступ к ключам, разработан регламент хранения и протоколирование операций. В случае возникновения претензий правовая защита будет зависеть от того, насколько быстро компания сможет доказать законность происхождения и управляемость доступа

в большую сторону, но при этом сбор доказательственной базы легко строится на основе цифровых «следов»: анализе контрактов, платежей, каналов доставки и переписки.

Настройка фильтров

Профилактика уголовных рисков сегодня — это комбинация финансового комплаенса, кибергигиены и коммуникационной готовности. Основным источником сбора информации для правоохранительных органов становятся именно цифровые «следы» и платежные цепочки.

Чтобы выстроить необходимый контур защиты, разумно выделить «красные зоны», которые наиболее подвержены уголовной квалификации и чаще всего имеют цифровую доказательственную базу: это массовые выплаты физлицам, агентские/дистрибьюторские модели с непрозрачной маржой, закупки и тендеры, операции с наличностью и «обналом», а также любые крипто-сценарии. Во-вторых, нужно «приземлить» антидропперский контроль в кадровые и финансовые службы: ввести запрет на передачу карт/доступов, объяснить риски помощи, когда кто-то просит перевести деньги, мониторить необычные входящие платежи на счета сотрудников/подрядчиков в рамках рабочих процессов, формализовать процедуры верификации получателей выплат. Законодатель прямо описывает схемы, которые он расценивает как криминальные, сотрудники должны обучаться на основе этих данных, чтобы видеть риски.

Четкость и быстродействие

Что касается криптоактивов (если компания использует их в бизнесе), по ним



план действий такой же, как и по остальному имуществу, к которому предъявляются повышенные требования с точки зрения их происхождения и доступа. Кошельки должны быть инвентаризированы, права доступа разграничены и четко описаны, назначены лица, контролирующие доступ к ключам, разработан регламент хранения и протоколирование операций. В случае возникновения претензий правовая защита будет зависеть от того, насколько быстро компания сможет доказать законность происхождения и управляемость доступа.

Думаю, что в уголовно-правовой системе базовым на ближайшие два – три года будет сценарий, при котором будет расти опора на цифровую доказательность. При сохраняющейся гуманизации по отдельным процессуальным вопросам «имущественное давление» на бизнес будет сохраняться. Сценарий «жестче и дороже» выглядит вероятным, сигналом будет увеличение штрафов по экономическим составам УК РФ. Если так, то штрафы и имущественные меры начнут чаще конкурировать с лишением свободы как инструмент правовой политики



В первые 72 часа с момента начала взаимодействия со следствием необходимо предпринять определенный набор действий: подготовить полную информацию об ответственных, указать, где хранятся бухгалтерские базы, корпоративная почта, мессенджеры, CRM, серверы, бумажные оригиналы документов, а также кто имеет полномочия сопровождать выемку/обыск, фиксировать процесс и обеспечить юридическую позицию. Важно четко осознавать, что изъятие цифровых носителей и доступов является ядром многих расследований (особенно в случаях с цифровой валютой). Чем больше ясности и порядка внутри компании, тем выше готовность бизнеса к «черным лебедям».

Жестче и дороже

Думаю, что в уголовно-правовой системе базовым на ближайшие два – три года будет сценарий, при котором будет расти опора на цифровую доказательность. При сохраняющейся гуманизации по отдельным процессуальным вопросам «имущественное давление» на бизнес будет сохраняться. Сценарий «жестче и

В январе 2026 года Конституционный Суд РФ рассматривал иск, где требования были связаны с цифровой валютой. Суд указал на недопустимость произвольного препятствования судебной защите имущественных требований, если лицо подтверждает законность обладания и использования цифровой валюты. Таким образом, в случае возникновения спорной ситуации криптоактивы признаются полноценным имущественным объектом, и в уголовном процессе усиливается имущественный контекст, внутри которого применимы арест и обеспечение

дороже» выглядит вероятным, сигналом будет увеличение штрафов по экономическим составам УК РФ. Если так, то штрафы и имущественные меры начнут чаще конкурировать с лишением свободы как инструмент правовой политики.

Значимость финмониторинга и контроль за платежной инфраструктурой будут усиливаться. Нормы 522-ФЗ о приостановлении операций и изменения 44-ФЗ по идентификации в платежных цепочках создают предпосылки к тому, что проверок станет больше, и те эпизоды, что пройдут фильтр и станут расследованиями, будут расследоваться и доказываться все технологичнее и станут более доказываемыми. И, конечно, особый контроль — за криптовалютой: постановление КС от 20.01.2026 и закон №38 от 20.02.2026 (процедуры изъятия/ареста) задают на ближайшие годы определенный стандарт действий: любые операции будут оцениваться с точки зрения происхождения и доступа.

ФБЖ

ОТ ПАНИКИ — К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ *



Магнитогорский металлургический комбинат сократит численность. В конце марта об этом сообщил генеральный директор ММК Павел Шиляев, но точную цифру не назвал, обозначив лишь, что речь про управленческий персонал, который подвергнется сокращению на 10%. В некоторых источниках посчитали, что это порядка двух тысяч человек. Незадолго до этого стало известно, что порядка шести тысяч человек попадут под сокращение в ОАО «РЖД», первоисточником информации стал глава компании Олег Белозеров. В конце прошлого года глава СБЕРа Герман Греф анонсировал 20%-ное сокращение штата. Оптимизировать численность на 10% планировали на «Уралвагонзаводе».

Между тем в РФ по-прежнему низкая официальная безработица. По данным главы Минтруда Антона Котякова, на середину февраля она составляла 2,2%. Минэкономразвития РФ спрогнозировало, что в целом за 2026 год безработица составит 2,6%. Однако еще в августе Владимир Путин на совещании в Кремле заявлял о росте скрытой безработицы, уточняя, что сюда относятся «работники в так называемом простое, занятые на неполный рабочий день или находящиеся под риском увольнения». Согласно официальным данным, в 2025-ом показатель безработицы впервые с 2023-ого пошел вверх.

Состояние рынка труда меняется, и в текущем году эксперты и работодатели прогнозируют существенные сдвиги в сфере занятости, вызванные, в первую очередь, замедлением темпов экономического роста.

Вернуться к росту

В конце марта на совещании по экономическим вопросам, состоявшемся в Кремле под председательством президента, Владимир Путин потребовал от правительства «вернуться на траекторию устойчивого экономического роста». «Повторю: важное условие уверенного роста — это сбалансированность всей макроэкономической конструкции,

* Полная версия исследования «Обзор рынка труда и заработных плат в России 2025/2026» доступна по запросу на сайте компании консалтинговой компании «Get Experts».



Большинство опрошенных в 2026-ом планируют сконцентрироваться на формировании более устойчивой и адаптивной модели развития. Бизнес-сообщество оказалось перед той же дилеммой, что все российское правительство и любой губернатор: как сохранить эффективность в условиях оптимизации затрат и внешней нестабильности. Каждый хочет и надеется вернуться к траектории уверенного роста, несмотря на зашкаливающую неопределенность, и в такой ситуации персонал может стать одним из инструментов развития и повышения эффективности бизнеса

постоянный мониторинг и управление такими важнейшими параметрами, как рост денежной массы, динамика кредитования и, конечно, состояние бюджетной системы, где важно обеспечить именно долгосрочную устойчивость», — отметил президент.

Помимо прочего, Путин упомянул и занятость как важный социально-экономический показатель. И напомнил, что в правительстве неоднократно говорили о необходимости работать над ее структурой. Основная задача, как он ее обозначил, «добиваться притока кадров в высокотехнологичные отрасли, где формируется большая добавленная стоимость». А начал президент с некоторых макроэкономических показателей российской экономики. Позитивных тенденций немного, среди них глава государства обозначил рост на 0,5% добычи полезных ископаемых и замедление инфляции. Остальные цифры подтверждают системное охлаждение экономики РФ: в январе текущего года ВВП России оказался на 2,1% ниже, чем год назад,

промышленное производство снизилось на 0,8 %. Январь – февраль не показатель, и большинство экономистов, включая аналитиков ЦБ и Минэкономразвития, ждут более позитивных новостей к третьему – четвертому кварталу, но грядущие сокращения персонала в крупных промышленных и инфраструктурных компаниях страны — сигнал нездоровья.

Оптимизация — стратегия года

Урезать расходы планирует даже Москва. Об этом стало известно в начале марта. На совещании в столичной мэрии рассказали, что рост доходов по итогам первых двух месяцев текущего года составил 2%, что на 6,5% ниже от запланированного. В официальном сообщении также сказано о сокращении на 15% «численности государственных гражданских служащих органов исполнительной власти Москвы, а также работников отдельных подведомственных учреждений, выполняющих управленческие функции».

Оптимизация расходов продолжает занимать лидирующую позицию в топе бизнес-вызовов, делают вывод аналитики консалтинговой компании «Get Experts», которые провели обширное исследование о состоянии рынка труда в РФ. Участие в его подготовке приняли более тысячи компаний из разных отраслей. Большинство опрошенных в 2026-ом планируют сконцентрироваться на формировании более устойчивой и адаптивной модели развития. Бизнес-сообщество оказалось перед той же дилеммой, что все российское правительство и любой губернатор: как сохранить эффективность в условиях оптимизации затрат и внешней нестабильности. Каждый хочет и надеется вернуться к траектории уверенного роста, несмотря на зашкаливающую неопределенность, и в такой ситуации персонал может стать одним из инструментов развития и повышения эффективности бизнеса. «В

условиях, когда компании вынуждены сокращать издержки, особенно важно не пожертвовать инновационным потенциалом и вовлеченностью сотрудников. На практике этот баланс достижим, если рассматривать оптимизацию не как слепое сокращение бюджетов, а как стратегическое перераспреде-

ление ресурсов, например, автоматизация рутинных процессов снижает операционные расходы, но одновременно высвобождает время сотрудников для решения более сложных, творческих задач», — говорит директор по маркетингу, коммуникациям и партнер консалтинговой компании «Get Experts» Анна Спирина. По ее словам, бизнес всё чаще отказывается от оборонительной позиции в пользу умного перенацеливания ресурсов. В долгосрочной перспективе выиграют не те, кто тратит меньше всех, а те, кто вкладывается в то, что создаёт реальное конкурентное преимущество: ИТ-инфраструктуру, человеческий капитал и инновации, добавляет эксперт в комментариях к исследованию.

Полярная динамика

Чем выше уровень напряженности, тем большую значимость приобретает поддержка психологического благополучия персонала, и один из главных трендов прошлого и текущего года на рынке труда — борьба с выгоранием и стрессом, которая стала стратегическим приоритетом на фоне роста требований к производительности. Компании проявляют все больше гибкости к форматам занятости, экспериментируют с наилучшими практиками мотивации и продолжают борьбу за молодых специалистов и таланты. При этом текучесть кадров сохраняется. В 2025 году рынок труда демонстрировал разнонаправленную динамику: 32% компаний отметили рост текучки, 26% заявили о ее снижении, еще 42% отметили стабильность показателя.

43% работодателей в прошлом году нанимали персонал. Среди наиболее распространенных причин найма назывались увеличение объемов производства и открытие новых направлений бизнеса. 25% работодателей сообщили, что сокращали персонал, в среднем — на 10–20%. Самая распространенная причина — финансовые сложности. Лидеры по отраслям, где были самые массовые сокращения, — розничная торговля, металлургия и металлообработка. Треть участников

32%

КОМПАНИЙ

отметили рост текучки кадров, 26% заявили о ее снижении, еще 42% отметили стабильность показателя.



исследования в прошлом году сохранили численность персонала на прежнем уровне. В текущем году чуть больше трети опрошенных работодателей заявили, что планируют расширить штат в пределах не выше 10%. Намерения на сокращение обозначили 7% компаний. «Российский рынок труда переживает фазу структурного дефицита, при котором компании концентрируют усилия по найму и удержанию на специалистах, напрямую влияющих на прибыль, устойчивость и рост бизнеса», — подчеркивается в исследовании «Get Experts».

Деньги — фундамент лояльности

При этом исследование показало, что большинство компаний активно внедряют и используют самые разнообразные финансовые инструменты для мотивации сотрудников. Основной акцент делается на бонусах, премиях и социальном пакете, а более сложные и индивидуализированные формы вознаграждения пока встречаются реже. 88% компаний применяют бонусы и премии — это самый распространённый и традиционный инструмент финансовой мотивации. Он остаётся основным способом поощрения. 65% компаний регулярно индексируют заработные платы, чтобы поддерживать лояльность персонала на фоне инфляции. 43% организаций предоставляют дополнительные оплачиваемые дни отпуска, столько же компенсируют обучение и сертификацию. Аналитики заявляют, что добровольное медицинское страхование (ДМС) для сотрудников уже стало стандартом современного социального пакета. Таким образом, бонусы, премии и ДМС — те самые три кита финансовой мотивации, которые стали нормой для большинства компаний.

По принципу равенства

Индексация заработной платы остается ключевым приоритетом для работодателей на текущий год. При этом компании планируют развивать практику финансовой



Зажатые в жесткие «тиски» между оптимизацией и дефицитом специалистов, российские топ-менеджеры демонстрируют готовность отказаться от устоявшихся стереотипов. В стремлении закрыть позицию и добыть перспективного и эффективного сотрудника они расширяют границы найма и рассматривают тех, кого раньше отсекали на входе: специалистов «серебряного» возраста, куда попадают люди возрастной категории 55+

поддержки в трудных ситуациях, выдачу беспроцентных кредитов. Один из свежих трендов — компенсация расходов на детский сад, что помогает снизить нагрузку на семейный бюджет, привлечь новых сотрудников, а также повысить эффективность и вовлеченность персонала. В 2026 году, согласно прогнозу, работодатели нарастят инвестиции в профессиональное развитие сотрудников, что позволит перераспределять занятость внутри компании вместо того, чтобы привлекать дополнительный персонал. «Бонусы и ДМС уже есть у большинства компаний, но при этом только 8 % используют персонализированные C&B-пакеты, и еще 5%

планируют их внедрять, — рассказывает директор практик и партнер консалтинговой компании «Get Experts» Ольга Краева. — Персонализированные пакеты требуют зрелых HR-процессов, далеко не у всех компаний они отстроены, и, на мой взгляд, компенсационная модель до сих пор выстроена вокруг принципа равенства, а не индивидуальной ценности роли или сотрудника».

Не только рублем

В стремлении добиться большей эффективности от персонала бизнес выстраивает гибкую и социально ориентированную систему вознаграждения, ищет баланс между краткосрочными материальными стимулами и инвестициями в развитие, стабильность



ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ СМЕНЫ КОМПАНИИ



40%

Отсутствие
карьерного роста



32%

Токсичное
руководство/
коллектив



28%

Профессиональное
выгорание



28%

Неинтересные
задачи

и качество жизни своих людей. В текущем году компании продолжают делать акцент на заботе об устойчивости доходов и социальной поддержке. Опросы показывают, что нематериальные инструменты мотивации стали отличным способом «негласной» коммуникации между работодателем и сотрудником и инструментом для формирования лояльности. Чаще всего компании предоставляют сотрудникам возможность удалённой или гибридной работы, гибкий график, открытый доступ к руководству и возможности для карьерного роста. При этом среди инструментов финансовой мотивации лидируют бонусы и премии, их платят 88% работодателей (рост по сравнению с 2024 годом на 34%), и ДМС, медицинские программы предоставляют 70% компаний (рост по сравнению с 2024 годом на 46%). При этом 65% компаний проиндексировали зарплаты, 35% оказали поддержку сотрудникам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, 43% компенсировали обучение, а 20% оплатили или предоставили за свой счет психологические услуги.

В поисках баланса

В отношениях работодателей и сотрудников все больше гибкости, она становится самостоятельным инструментом формирования лояльности и удержания тех, кого ценят. В этом смысле комбинирование различных форматов занятости — один из самых востребованных способов показать обоюдное доверие сторон, как следствие на 13% увеличилось количество компаний, где сотрудники работают в гибридном формате. Теперь такая форма преобладает более чем у половины из них. 41% работают исключительно в офисе и только 8% удаленно. Компании продолжают экспериментировать в поиске баланса, в 2025 четверть меняла формат работы: 12% переводили людей на гибрид, 11% вернули в офис и 2% отправили на удаленку. Вводя гибридную форму занятости, работодатели чаще всего пытаются повысить продуктивность и дисциплину. Многие с ее помощью расширили возмож-

ности для подбора, особенно при найме сложных групп кандидатов: молодежи и представителей «серебряного» возраста.

Ради эксперимента

Вариативность в подходах к формату работы используется как способ борьбы с выгоранием сотрудников и для баланса между работой и личной жизнью. Преследуя аналогичные цели, работодатели экспериментируют и с рабочим графиком. 87% компаний все еще придерживаются стандартной пятидневной рабочей недели с восьмичасовым рабочим днем. Небольшой процент (4%) компаний готовы предоставлять выбор, какие дни для сотрудника будут выходными при сохранении сочетания 5/2. И лишь 3% компаний ради улучшения качества жизни сотрудников решились протестировать четырехдневную рабочую неделю, еще 1% планируют это сделать. Из тех, кто попробовал, большая часть неоднозначно оценила результаты эксперимента. Только треть работодателей сочла, что такой переход снизил уровень выгорания, еще четверть отметила, что выросла удовлетворенность и лояльность сотрудников. Но были зафиксированы и отрицательные результаты: 38% работодателей заметили снижение общей производительности, а четверть столкнулись со сложностями при взаимодействии внутри команд.

Еще один заметный тренд 2025 года, который получил довольно широкое распространение по рынку труда, — подработка. О ее наличии сообщила треть опрошенных специалистов. Почти 40% из них не уведомляли основного работодателя, что работают «на стороне», и подавляющее число планируют и дальше сохранять эту практику.

Удержатъ и сохранить

И работодатели все чаще готовы принимать параллельную занятость, особенно, если речь про ценных сотрудников. В 2025 году в топ тех, кого старались удерживать всеми доступными способами, входили ИТ-



АКТИВНОСТИ ДЛЯ БОРЬБЫ С НЕХВАТКОЙ ПЕРСОНАЛА

● Обучали своих сотрудников	61%
● Внедрили/продвигали реферальные программы	50%
● Продвигали своих сотрудников на другие должности	35%
● Расширили возрастные рамки найма сотрудников	32%
● Нанимали сотрудников из других индустрий или других профессий	32%
● Сотрудничали с вузами (внедряем программы обучения, стажировки/практики)	29%
● Привлекали кадры из регионов России	28%
● Сотрудничали с рекрутинговыми компаниями	24%
● Участвовали в ярмарках вакансий	22%

специалисты, которые обеспечивают цифровые процессы в компании и автоматизацию и следят за состоянием ИТ-инфраструктуры. По-прежнему в цене продавцы, которые доказали, что напрямую влияют на рост выручки и развитие бизнеса. На почетном третьем месте оказались финансисты и бухгалтеры, контролирующие денежные потоки и общую финансовую стабильность компаний. «Синие воротнички» тоже в топе, производственные кадры по-прежнему в дефиците. А вот после них в рейтинге са-

мых «удерживаемых» оказались аналитики, отвечающие за ценообразование и бизнес-эффективность.

Максимальный спрос

Согласно прогнозам авторов исследования, в текущем году высокий спрос сохранится на ИТ-специалистов, хотя с начала года регулярно появляются сообщения о намерении сократить их штат. Нюанс в том, что первыми под увольнение попадают новички и «середнячки» из числа программистов, их найм слегка затормозился еще в прошлом году. При этом специалисты, чей функционал связан с непрерывностью и эффективностью цифровых процессов, будут по-прежнему в цене. Также сохраняется высокий спрос на рабочие руки. В условиях быстро меняющейся ситуации на потребительском рынке растёт интерес к экспертам в области маркетинга, PR и диджитал-продвижения. Все большую значимость приобретают аналитики, которые способны помочь компаниям принимать эффективные решения и выстраивать бизнес-стратегии.

Сложности адаптации

Зажатые в жесткие «тиски» между оптимизацией и дефицитом специалистов, российские топ-менеджеры демонстрируют готовность отказаться от устоявшихся стереотипов. В стремлении закрыть позицию и добыть перспективного и эффективного сотрудника они расширяют границы найма и рассматривают

тех, кого раньше отсекали на входе: специалистов «серебряного» возраста, куда попадают люди возрастной категории 55+.

64% работодателей их уже нанимают, причем треть из них берут не только профессионалов с высокой квалификацией в конкретной сфере, но и предлагают совершенно различные позиции, реже — управленческие роли. Остальная треть опрошенных отметила, что не нанимает людей «серебряного возраста», одна из причин — необходимость адаптировать возрастных сотрудников, сложности с их интеграцией в компанию испытали многие. К тому же в большинстве случаев возрастным сотрудникам требуются гибкие условия труда, например, неполная занятость. Они медленнее «вливаются» в коллектив, хуже справляются со стрессом и повышенной информационной нагрузкой.

Одним днем

На другой чаше весов у работодателей оказываются новички, начинающие специалисты. Сколько бы не оспаривали право на существование теории поколений, но с наймом и «управляемостью» молодежи, особенно тех, кто только закончил обучение и находится в поиске первой работы, у работодателей по-прежнему возникают трудности.

Одна из причин — фундаментальные различия в базовых ценностях. Молодые специалисты ценят личный комфорт, безопасность, уважение, честность и осознанность. 31% из них считают нормой уволиться одним днем, если ожидания не совпадают с реальными условиями.

71% начинающих специалистов ставят комфортные условия труда в приоритет. Они заявляют, что уютная обстановка и современные условия в офисе позволяют им чувствовать себя уверенно и сосредоточенно. При этом гибридную форму работы они воспринимают как стандарт, а не привилегию. Также «вчерашние студенты» ценят возможности для обучения и развития, льготные условия кредитования и ипотеки и психологическую поддержку.



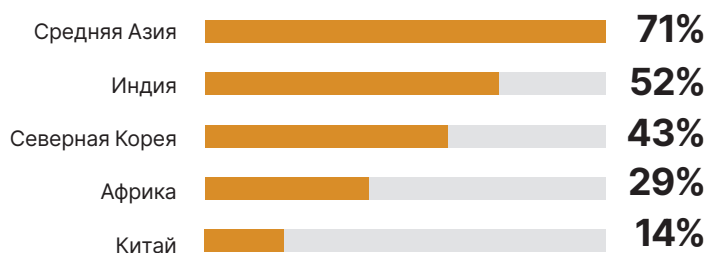


Среди индустрий, где они хотели бы работать, молодые люди называют ИТ-отрасль (47%), образование и науку (33%), медиа и СМИ (33%), культуру и искусство (32%), банковскую систему и финансы (28%). В пятерке наименее популярных сфер — медицина, транспорт, фармацевтика, общественное питание, ретейл, строительство и девелопмент.

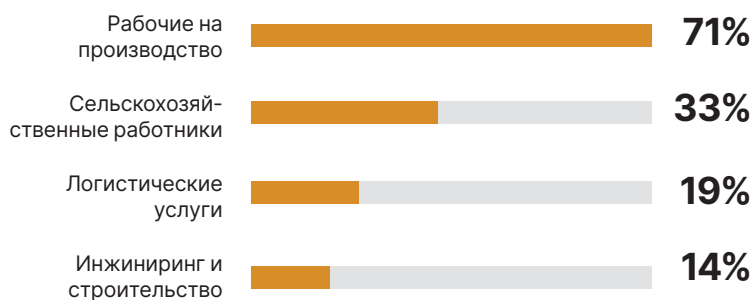
Стратегия настоящего

Интересы начинающих специалистов во многом совпадают с потребностями в найме для работодателей, поскольку более трети из них намерены внедрять новые цифровые технологии, и без ИТ-специалистов сегодня невозможно представить ни один бизнес. Как бы компании не стремились к оптимизации, большая часть из них признают, что в текущих условиях они намерены сконцентрироваться не на сокращении затрат, а на более эффективном управлении ими. Аналитики «Get Experts» считают, что по большей части бизнес адаптировался к состоянию хронической нестабильности и воспринимает ее как новую реальность, принятие которой позволяет сменить панику на стратегическое планирование рисков. Компании не ждут легкого найма, так как понимают, что длительный период будут существовать в условиях дефицита специалистов, последствия демографических изменений с нами надолго, и сейчас важно научиться закладывать эти риски в долгосрочное планирование. Многие уже внедрили систему внутренней подготовки кадров в условиях дефицита рабочей силы и повышают статус

СТРАНЫ, ИЗ КОТОРЫХ ПРИВЛЕКАЮТ (ИЛИ ПЛАНИРУЮТ) ИНОСТРАННЫХ РАБОТНИКОВ



НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НА КОТОРЫЕ ПРИВЛЕКАЮТ ИНОСТРАНЦЕВ (ИЛИ ПЛАНИРУЮТ)



программ внутреннего обучения и развития персонала. 2025-ый во многом стал переходным для компаний, и теперь они выходят на стадию формирования более устойчивой и адаптивной модели развития. В этой парадигме бизнес делает ставку на усиленный поиск тех специалистов, которые способны оказать реальное влияние на результат работы всей компании. Ради этого они будут задействовать весь доступный арсенал, включая найм иностранной рабочей силы, людей предпенсионного возраста и зумеров — все эти категории сотрудников требуют особого подхода. Период адаптации неизбежен, но в каждой из этих групп будут искать высокую квалификацию и опыт или те конкретные навыки, которые востребованы на производстве.

ФБЖ

ЧЕСТНЫЙ ЧАСТНЫЙ УСПЕХ

БЕЗ ОБЩЕСТВА ВСЁ РАВНО НЕ ПРЕУСПЕТЬ

Публицист и философ Виктор Григорьевич Мараховский за полтора десятилетия нашего личного знакомства (да и раньше) успел охватить немало направлений деятельности, разобраться во многих сложных проблемах и даже ввести несколько понятий, изрядно упрощающих формулирование и облегчающих понимание немалой части этих проблем. Например, понятие базового мифа — распространёнейшего в данной культуре представления о предельно полном биографическом воплощении личных и коллективных возможностей.

По Мараховскому, русский базовый миф считает значимым успех на государственной службе, а всё остальное сопутствующим данной службе или от неё отвлекающим. Даже материальное преуспевание, во всех культурах значимое, по русскому базовому мифу вторично и неустойчиво, ибо может в любой момент оказаться пресечено в интересах государства или даже в частных интересах каких-то его слуг (что несправедливо в основном потому, что их самих отвлекает от служения всё тому же государству).

Мараховский полагает: такое убеждение сложилось на многовековой почве защиты народа от несметного множества внешних врагов, с чем может справиться только сильное

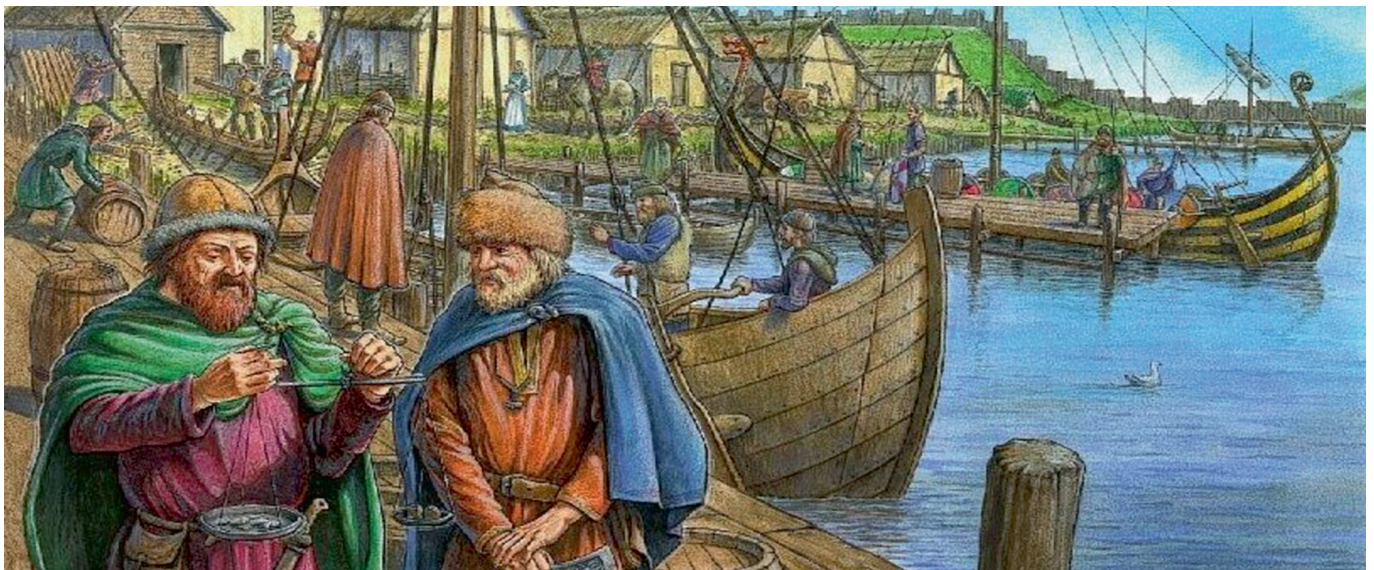
государство, нацеливающее народные силы прежде всего на решение данной задачи как не просто первоочередной, а жизненно необходимой. Это соответствует моим собственным многолетним рассуждениям о географических корнях произрастания ключевых особенностей русской и англосаксонской цивилизаций, отпочковавшихся от общеевропейской.

Англия — остров по соседству с большим и постоянно воюющим континентом, имеющий весьма благоприятный для тогдашнего сельского хозяйства климат и потому аномально высокую по континентальным меркам плотность населения, но тем не менее не способный отразить сколько-нибудь значимое вторжение с востока (первый документированный успешный захват — в 43-м году, последний пока — в 1066-м). Отсюда готовность постоянно направлять население на задачи, сокращающие избыток его, и необходимость постоянно сталкивать ключевые континентальные силы между собою, чтобы у них не оставалось и мыслей о захвате острова. В частности, англичане веками активно (в том числе прямым участием в боевых действиях) поддерживают вторую на континенте силу против первой, немедленно обращаясь против бывшего союзника, как только он с их помощью из второго становится первым. Это в



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

Писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр.



свою очередь воспитывает готовность к вероломству и во внутренних (в том числе личных) делах. Да и государству англосаксы не доверяют: оно их расходует слишком уж бездумно (они приписывают нам атаки толпой на пулемёты противника в надежде на то, что пулемётчики сойдут с ума от зрелища горы трупов, как раз потому, что сами такое часто практиковали в Первой фазе Мировой войны).

Россия как единое государство формировалась вдоль Янтарного пути «из варяг в греки». По многим сведениям, племена вдоль рек, связывающих (со сравнительно небольшими — в сумме порядка сотни километров — сухопутными отрезками) Чёрное и Балтийское море, начали объединяться при активном посредничестве греков, формировавших новый торговый маршрут вместо парализованного раннефеодальными межрегиональными распрями западноевропейского, уже в VI веке, и к концу VII держава вполне сложилась, а полулегендарного Рюрика призвали на княжение в 862-м году просто вследствие смерти предыдущего князя по прозвищу Гостомысл, не оставившего законных наследников мужского пола (к тому моменту Рюрик был женат на одной из дочерей Гостомысла). Плотность на-

селения в получившемся государстве оказалась заметно ниже западноевропейской (вся русская цивилизация сформировалась в местах, где средняя температура января ниже точки замерзания воды, а потому сельское хозяйство куда скудней, чем в Европе западней нас), а естественные границы вовсе отсутствовали, так что ударить нас могли с любой стороны. Для уменьшения риска нужно было не давать поводов для сговора между географически разделёнными соседями. Это в свою очередь требовало строжайшего соблюдения своих обя-

Строго говоря, всё наше благополучие основано на том, что человек вообще способен сделать больше, чем съесть. Но создаваемый нами прибавочный продукт неизбежно перераспределяется. В частности, в пользу тех, кто по разным причинам не может непосредственно участвовать в производстве. Поэтому личное благосостояние зачастую сомнительно для тех, у кого часть прибавочного продукта изымается даже по причинам, важным для общества в целом

зательств — порою даже в ущерб себе. Да и постоянная нехватка людей для решения стоящих перед страной задач вынуждала ценить каждого, вовлекать в состав народа любого желающего (и целые племена), подхватывать любые находки других, чтобы объединять их с уже накопленными и развивать дальше уже как часть собственного наследия...

Тысячелетняя эволюция привела к тому, что многие фундаментальные ценности англосаксонской цивилизации отвратительны для русской (и,

Плотность населения в получившемся государстве оказалась заметно ниже западноевропейской (вся русская цивилизация сформировалась в местах, где средняя температура января ниже точки замерзания воды, а потому сельское хозяйство куда скудней, чем в Европе западней нас), а естественные границы вовсе отсутствовали, так что ударить нас могли с любой стороны. Для уменьшения риска нужно было не давать поводов для сговора между географически разделёнными соседями



насколько могу судить, многие русские ценности — для англосаксов). Это не значит, что те или иные ошибочны с некоей высшей точки зрения: ведь и те, и другие обеспечили своим народам выживание в изрядно неблагоприятных условиях. Но мы должны по меньшей мере осознавать, что рассуждаем в рамках определённых представлений, сложившихся за века до нас.

Итак, описание Мараховским базового русского мифа мне представляется верным. Как и его же соображение о необходимости дополнения базы младшим (и по возрасту, и по важности в нашем сознании) мифом о честном частном, не связанном с государством (по крайней мере напрямую), успехе. Законно достигнутое личное материальное благополучие должно стать приемлемо для общества в целом (и не подвергаться угрозам со стороны государства без явно катастрофических причин).

Строго говоря, всё наше благополучие основано на том, что человек вообще способен сделать больше, чем съесть. Но создаваемый нами прибавочный продукт неизбежно перераспределяется. В частности, в пользу тех, кто по разным причинам не может непосредственно участвовать в производстве. Поэтому личное благосостояние зачастую сомнительно для тех, у кого часть прибавочного продукта изымается даже по причинам, важным для общества в целом.

Сам Мараховский лет десять руководил разными коллективами, неизменно делая каждый новый вверенный ему сайт интереснейшим в отечественной публицистике. Но перешёл на путь честного частного успеха: уже лет пять никем не руководит, а только выкладывает на <http://sponsr.ru> свои личные статьи. Это сайт платных под-



Мараховский полагает: такое убеждение сложилось на многовековой почве защиты народа от несметного множества внешних врагов, с чем может справиться только сильное государство, нацеливающее народные силы прежде всего на решение данной задачи как не просто первоочередной, а жизненно необходимой. Это соответствует моим собственным многолетним рассуждениям о географических корнях произрастания ключевых особенностей русской и англосаксонской цивилизаций, отпочковавшихся от общеевропейской.

писок: каждый автор там вправе установить, за какую (в месяц или в год) сумму можно читать его материалы. В момент написания данной статьи на головной странице сайта сказано: «С 2019 года мы выплатили авторам 1434387835 р». У самого Мараховского в этот же момент 6771 подписчик, а выплачиваемая ими совместная сумма давно перевалила за четыре миллиона рублей в месяц.

Данный успех, очевидно, вполне честный: автор никого ни к чему не принуждает — читатели отдают свои деньги совершенно добровольно, причём уже несколько лет, хотя в любой момент могут отписаться. Да и даётся Мараховскому заработок непросто: новый текст появляется на сайте ежедневно в восемь утра (для чего автор начинает работать примерно тогда, когда я обычно засыпаю — хотя, конечно, иной раз текст готовится заранее и просто доступ к нему открывается в заданное время).

Но можно ли считать эту деятельность вполне частной? Да, работа сайта обеспечена отчислением примерно 1/6 сборов. Но инфраструктура Интернета в целом — дело далеко не частное. Не только потому, что изначально возникла в рамках управления по продвинутым исследованиям

министерства обороны Соединённых Государств Америки. Но и потому, что необходимая для устойчивости всего Интернета степень стабильности общества недостижима без участия общества в целом и государства как общественного инструмента решения общественно важных задач.

Более того, без общегосударственных стабилизационных усилий вообще недостижимо разделение труда на срок, необходимый для налаживания производства. Срабатывают разве что разовые торговые сделки в духе анекдота из лихих девяностых «один побежал искать штуку баксов, другой — грузовик варенья». Кстати, варенья в те годы стало меньше не в последнюю очередь потому, что государство попыталось полностью самоустраниться из хозяйства.

Мараховский признаёт сильное государство необходимым для частного честного успеха. Я же надеюсь, что не только мы с ним, а всё наше общество вскоре осознает взаимную необходимость государственных и личных усилий.

ФБЖ

** По настоянию автора его тексты печатаются в исходной версии и не подлежат редакторской и корректорской правке.*

«GLOBAL BIO COSMETIC» —

ЕДИНСТВО НАТУРАЛЬНЫХ ПРИРОДНЫХ КОМПОНЕНТОВ И ИННОВАЦИЙ

Многие косметические бренды стараются позиционировать себя через историю создания, однако в случае с «Global Bio Cosmetic» ничего никому доказывать не пришлось. Бренд с говорящим экологичным названием — это апогей многолетней работы Константина Волкова, создателя и основателя торговой марки «Fitocosmetic». «Global Bio Cosmetic» — следующий шаг по расширению продуктового портфеля. Сегодня в нем уже более пятисот наименований продукции, многие из которых успешно экспортируются на международные рынки.

В основе формул косметических средств компании — эффективные и безопасные органические компоненты. Косметика содержит до 98% натуральных ингредиентов, выращенных без пестицидов, гербицидов и других вредных веществ. О том, как компании удается успешно соединять инновации, научные открытия и силу природы мы поговорили директором по развитию холдинга «Global Bio Cosmetic» Константином Николаевым.

— «Global Bio Cosmetic» — достаточно молодая компания, но уже получила статус резидента инновационного центра «Сколково». Расскажите подробнее о вашем совместном проекте.

— Мы производим продукцию под несколькими брендами: «Only Bio», «Estetie» и «Intimly». Ведущие специалисты нашей компании разработали биомиметические технологии с ML-матричным анализом рецептур. Этот подход к созданию косметических средств и лекарственных препаратов основан на использовании принципов биомиметики и машинного обучения (ML). Он позволяет создавать продукты, которые имитируют естественные процессы, и оптими-

зирует процессы разработки с помощью алгоритмов ML. Данная разработка получила высокую оценку со стороны научного сообщества, что позволило нам получить статус резидента инновационного центра «Сколково».

Поясню, что «биомиметика» — это использование принципов и процессов, которые происходят в природе, для создания косметических средств. Биомиметические пептиды и белки — это синтетические молекулы, которые имитируют функции естественных компонентов кожи. Такие частицы могут оказывать на неё разное воздействие: увлажнять, укреплять гидролипидный барьер, стимулировать синтез коллагена и защищать от свободных радикалов.

На основе этих инноваций лаборатория «Global Bio Cosmetic» создает средства ухода за кожей лица и тела «Estetie» и продукты для интимной гигиены «Intimly».

— А что с ингредиентами для формул? Все ли природные компоненты доступны в России, ведь, как мы помним, в рамках восемнадцатого пакета санкций вступили в силу ограничения на поставку в страну одушек. Есть ли решение этой проблемы?

— С доступностью ингредиентов стало сложнее. Нужно сказать, что производство компонентов для косметики — это очень многослойный бизнес, для которого нужен глобальный рынок сбыта. В России активные вещества для парфюмерии пока, к сожалению, не производятся. И даже если начать их производить, то нашего внутреннего рынка будет недостаточно для окупаемости продукта. При создании косметических средств используется более пятисот наименований различных компонентов, под каждый из которых фактически нужно строить свой завод, поэтому сейчас мы наладили партнерство с Китаем, Индией, Турцией и другими дружественными странами.

Хочу отметить, что Китай очень сильно изменился за последние 20 лет: в технологиях и инновациях



производственные предприятия Китая не только не уступают европейцам, но и опережают их. Поэтому сегодня мы не зависим от поставок европейских ингредиентов.

— **Есть ли какие-то общие косметические тренды, которые вы наблюдаете на рынке сегодня? Например, сейчас на пике популярности экопродукты. Как вы почувствовали, что пора отказываться от синтетических и искусственных компонентов и переходить к натуральным?**

— Любый продукт нужно производить по принципу «как для себя», а все мы, включая меня, хотим пользоваться именно натуральной косметикой. Мы не подстраиваемся под рынок, стараясь успеть под все модные тренды, а предлагаем лишь те продукты, в которые сами верим. Наши клиенты получают только то, что мы с уверенностью можем порекомендовать для своей семьи и близких.

— **Особое место в портфеле «Global Bio Cosmetic» занимает специальная серия краски для волос «Only Bio Color», которой вы особенно гордитесь. В чем ее уникальность?**

— Этот продукт позволяет не только получить максимально эффективное и стойкое окрашивание, но и ухаживает за волосами, сохраняя их здоровье, поскольку в его составе содержатся девять натуральных масел. Они обеспечивают защиту волос в процессе окрашивания, предотвращают их ломкость и способствуют глубокому проникновению пигмента в структуру волоса. Данный продукт представлен практически во всех косметических магазинах как в России, так и в других странах.

Для нашего покупателя важно, из чего изготовлен продукт, которым он пользуется, он выбирает не просто бренд, а ингредиенты, которые помогут ему улучшить качество жизни, сохранить красоту и здоровье.

— **Сегодня очень высок запрос на инновации и уникальность. Какие проекты сейчас находятся на стадии разработки?**

— Совместно с университетом «РОСБИОТЕХ» мы готовим проект по производству инновационной энзимной зубной пасты. Коллаборация позволит нам расширить линейку зубных паст под брендом «Bio Stomatolog Professional».

Это очень серьёзная совместная работа с одним из самых авторитетных научно-исследовательских институтов страны. Кроме того, нашими совместными научными группами и лабораториями ведётся разработка косметического средства на основе липосомальных лизатов молочнокислых бактерий или их фрагментов, а также косметического крема с хитозан-меланиновым комплексом. Также мы работаем над созданием концепта пилинга для кожи ног с использованием флюидов с лизатами молочнокислых бактерий, что позволит обеспечить глубокое увлажнение кожи.

— **Каковы ваши планы по развитию на ближайшие годы? Планируете ли выходить на новые международные площадки?**



**КОНСТАНТИН
НИКОЛАЕВ**

Директор по развитию
холдинга «Global Bio
Cosmetic»

— На сегодняшний день мы являемся одним из ведущих производителей косметики в России и нацелены, в том числе, и на международный рынок. Сейчас мы активно продаем свою продукцию во Вьетнаме, Турции, Иране, Ираке, Монголии, Сербии и во всех странах СНГ.

В конце прошлого года вышли на рынок Саудовской Аравии, подписав договор о сотрудничестве с крупнейшим ритейлером страны. На сегодняшний день мы производим для них уже одиннадцать наименований продукции и планируем увеличить ассортимент. В рамках главной международной промышленной выставки «ИННОПРОМ 2026» в Саудовской Аравии мы планируем подписать соответствующие соглашения. Уже скоро компания начнёт продажи своей продукции в Малайзии. Сертификацию «Халяль» мы получили одними из первых среди российских косметических брендов.

Стратегия нашего развития подразумевает постепенное расширение присутствия на внешних рынках: к концу этого года мы планируем увеличить до 15% долю продаж на международных рынках. Для сравнения, в 2024 году на экспорт приходилось 10% выручки холдинга.

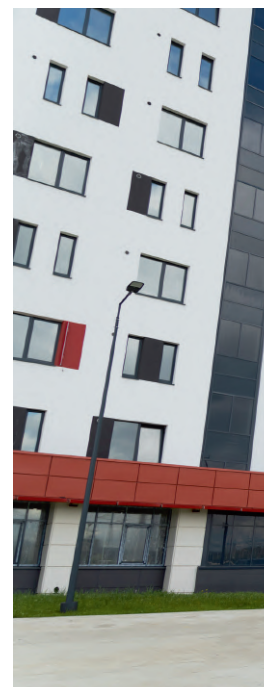
В этом году стартует новая фаза реализации нацпроекта «Международная кооперация и экспорт», и наша компания, несомненно, будет активно участвовать в его реализации. Мы уже неоднократно получали награду как лучший экспортер, и на постоянной основе стараемся принимать участие во многих отраслевых выставках и конференциях.

ФБЖ

КАМПУС УРФУ:

ЯРМО НА ШЕЕ ЦЕНОЮ В МИЛЛИАРД

Новый кампус Уральского Федерального университета должен был стать «уральским Сириусом» — таким же, как сочинский, ультрасовременным научно-образовательным центром, оснащенным уникальным смарт-оборудованием, на котором можно не только обучать школьников и студентов, но и зарабатывать, предоставляя инфраструктуру для разработок и исследований частным компаниям и разработчикам. В начале 2026 года открыли вторую очередь — в строй ввели еще три новых корпуса, в торжественной церемонии онлайн принял участие Владимир Путин. Но быстрого взлета на «небосклон» науки и инноваций не получилось. Эта «звезда» пока так и не засияла в созвездии ведущих научных центров страны, и даже виртуальный запуск, для которого позвали президента, получился смазанным — в присутствии первого лица государства вице-премьер Дмитрий Чернышенко не постеснялся напомнить олигарху Дмитрию Пумпянскому о неких невыполненных обязательствах. Новые объекты запустили лишь формально, как выяснили журналисты уральской редакции «Бизнес-журнала», спустя два месяца после «открытия» двери введенных в строй объектов закрыты для всех, включая студентов.



Запуск второй очереди откладывать не стали, несмотря на трудности с оснащением новых корпусов, — хотели приурочить его ко Дню российского студенчества, для которого кампус и возводится.

Поймали на слове?

Его строительство разделили на два больших этапа, генеральным подрядчиком и автором всего проекта была выбрана компания «Синара-Девелопмент», входящая в крупнейшую промышленную группу Урала и всей России «Синара», основным владельцем которой до 2022 года являлся олигарх Дмитрий

Пумпянский. Из-за санкционного давления он формально оставил все общественные посты и должности в холдинге, но на церемонии открытия, состоявшейся в январе текущего года, вице-премьер Чернышенко по-прежнему называл его «основным акционером «Синары» и называл по имени-фамилии. Вряд ли чиновник такого уровня обладает достоверной информацией, его словам точно можно доверять. Формальный уход «в тень» — известный «фокус», но все это не было бы столь важно, если бы основного бенефициара «Синары» не пытались так прилюдно и откровенно сделать «крайним», призвать к



Вот тебе и «vin-vin»: Екатеринбург получает новый район под ключ, «Синара-Девелопмент» становится крупнейшим девелопером на Урале и получает подряды на десятки миллиардов рублей. Когда стройка была в самом разгаре, а деньги на первую очередь масштабного проекта выделены, контекст реализации проекта слегка видоизменился: после начала СВО проведение в Екатеринбурге XXXII Всемирных летних студенческих игр (Универсиада) отменилось, но процессы были уже запущены, и никто не хотел отступать

исполнению слова, данного не кому-нибудь, а премьер-министру Михаилу Мишустину. В таком не очень лестном контексте информацию преподнес президенту Дмитрий Чернышенко, а мы усомнились, что Дмитрий Пумпянский (хотя фигура он, конечно, очень влиятельная), отважился бы на такое.

Непосильное бремя

И снова оговоримся: дело не в самом олигархе, а в том, что кто-то что-то недоделал, хотя и обещал, и по этой причине три новых корпуса кампуса УрФУ не могут начать работу. И для крупнейшего российского университета это большая головная боль. Инфраструктура и расходы на ее содержание есть, а возможности заработать на ней нет. «Строительство и ввод первой очереди нового кампуса формирует риски дефицита средств на содержание и обслуживание новой инфраструктуры, а также уплату налога на имущество (более 300 млн руб. в год)» — это выдержка из «Отчета о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2025 году». В нем же находим и такую фразу: «В рамках проекта

создания нового кампуса апробируется финансовая модель содержания кампуса с опорой на собственные средства университета». В этом, собственно, и корень проблемы: ректорат уже несколько лет подряд пытается вылезти из убытков, то и дело ходит с челобитной в городскую думу Екатеринбурга и просит «обнулить» налоги, депутаты соглашаются. Вуз освобожден от земельного налога за территорию Уральского федерального университета, где стоит кампус, на 2025–2027 годы. Без «начинки», того самого смарт-оборудования, новые корпуса кампуса как чемодан без ручки, и главный вопрос: кто в этом виноват, и почему именно Дмитрия Пумпянского высшие чиновники правительства РФ призывают довести дело до конца? Итак, от кого зависит на текущий момент, и в какие сроки возможен реальный запуск в эксплуатацию новых корпусов?

Всем миром

Поиски виноватого, того самого «крайнего», излюбленная национальная забава, когда что-то пошло не так, но в данном случае «найти концы» не так-то просто, вероятно, потому что некие «договоренности» о том, кто сколько

денег даст на кампус, случились на уровне личного контакта. В случае со строительством кампуса УрФУ главная интрига как раз в этом — стороннему наблюдателю, даже очень жадному до поиска истины, трудно установить истину, как так вышло, что проект, который санкционировали и за которым надзирали федеральные чиновники высочайшего уровня, не доведен до конца. Сразу было известно, что само строительство корпусов второй очереди профинансирует федеральный бюджет, на что было выделено 20 млрд рублей. «Осуществить в 2022–2025 годах бюджетные инвестиции за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета в проектирование и строительство объекта капитального строительства «Кампус УрФУ — центр цифровой трансформации» «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» (мощность, подлежащая вводу, — 100200 кв метров, срок ввода в эксплуатацию — 2026 год)» — с этого распоряжения правительства и началась стройка современного студгородка в районе «Новоколыцовский» недалеко от Екатеринбурга. На тендер госзаказчик вышел с ценой контракта 17,6 млрд рублей. «Синара-Девелопмент» сыграла на понижение и взялась построить за 17,4 млрд рублей — уступка, безусловно, формальная, ведь кампус — это лишь часть большого инвестпроекта по развитию района «Новоколыцовский», который компания реализует с 2021 года.

Настоящий «vin-vin»

Еще в 2020–2021 годах «Синара-Девелопмент» стала обладателем сразу нескольких крупных подрядов на возведение объектов для XXXII Всемирной летней Универсиады, которая должна была состояться в Екатеринбурге в 2023 году. В официальных источниках фигурируют четыре подряда на сумму четырнадцать мил-

лиардов рублей, из которых двенадцать — на Дворец водных видов спорта, и еще пять (выделены в 2020 году) — на стройку пяти общежитий для проживания спортсменов Универсиады. Все эти деньги выделил бюджет Свердловской области, часть из них была получена регионом (с одобрения правительства) как инфраструктурный кредит — область взяла на себя инженерные коммуникации и реконструкцию транспортной инфраструктуры. Все складывалось как нельзя лучше для региональной власти и компании-застройщика, принадлежащей Дмитрию Пумпянскому; с самого начала его структуры были глубоко погружены во все, что строилось в Новоколыцовском. Параллельно «Синара-Девелопмент» приступила к строительству в той же локации (район «Новоколыцовский») 1,2 млн квадратных метров жилья. Три жилых комплекса уже введены в эксплуатацию. Проект комплексного развития территории (КРТ) предусматривает также возведение пяти детских садов, первый должны сдать в текущем году, а еще здесь будет школа, и уже частично сформировался кампус самого крупного уральского вуза. По задумке архитекторов, именно он и должен стать главной «точкой роста» района, его «визитной карточкой». Вот тебе и «vin-vin»: Екатеринбург получает новый район под ключ, «Синара-Девелопмент» становится крупнейшим девелопером на Урале и получает подряды на десятки миллиардов рублей. Когда стройка была в самом разгаре, а деньги на первую очередь масштабного проекта выделены, контекст реализации проекта слегка видоизменился: после начала СВО проведение в Екатеринбурге XXXII Всемирных летних студенческих игр (Универсиада) отменилось, но процессы были уже запущены, и никто не хотел отступать.

В главных ролях

И на протяжении всех лет, что местная власть во главе с тогдашним губернатором «раскачивала» крупный международный проект и строила под него, мелькали сооб-

17,6

МЛРД РУБЛЕЙ

составляла первоначальная цена контракта на застройку второй очереди кампуса УрФУ. «Синара-Девелопмент» сыграла на понижение и взялась построить за 17,4 млрд рублей.



щения, что уральский бизнес и конкретно бизнес-структуры Дмитрия Пумпянского вложатся в инфраструктуру, благодаря которой Уральский Федеральный университет станет одним из уникальных инновационных центров. Во время одного из визитов в Екатеринбург Михаила Мишустина об этом публично еще раз заявил Евгений Куйвашев. Именно он и был основным источником информации о том, что крупные промышленные компании, «расквартированные» в Свердловской области, будут софинансировать возведение кампуса, а хозяйство это весьма обширное, и с 2023 года управляет им УрФУ. Юридически все объекты, построенные к Универсиаде, находятся в федеральной собственности, но распоряжается ими вуз, главой попечительского совета которого является все тот же Дмитрий Пумпянский, основная роль органа — спонсорская помощь вузу. На конец 2025 года он также значился в наблюдательном совете, куда также входят губернатор Денис Паслер и дочь Бориса Ельцина Татьяна Юмашева. Наряду с другими членами они участвовали в процедуре выбора нового ректора УрФУ, в феврале им был назначен Илья Обабков. Другими словами, Дмитрий Пумпянский играет заметную роль в судьбе вуза, который когда-то закончил. И совершенно закономерно, что к нему и пришли за помощью и поддержкой, когда она понадобилась: как говорят в народе, назвался груздем — полезай в кузов.

Выдержки из «Отчета о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2025 году»



- **«Строительство и ввод первой очереди нового кампуса формирует риски дефицита средств на содержание и обслуживание новой инфраструктуры, а также уплату налога на имущество (более 300 млн руб. в год)».**
- **«В рамках проекта создания нового кампуса апробируется финансовая модель содержания кампуса с опорой на собственные средства университета».**

Соглашения и намерения

В 2022 году тогдашний губернатор Свердловской области Евгений Куйвашев и тогдашний президент Группы «Синара», председатель Совета директоров «Трубной металлургической компании» Дмитрий Пумпянский в присутствии Министра науки и высшего образования РФ Валерия Фалькова подписали соглашение о сотрудничестве при создании студенческого кампуса мирового уровня Уральского федерального университета (УрФУ) имени первого Президента России Б. Н. Ельцина. Церемония подписания прошла в

стенах министерства. В официальном сообщении ведомства было сказано, что «компания и правительство региона будут сотрудничать в создании отдельных объектов инфраструктуры для современного кампуса. Общая площадь строительства составит 165 тысяч кв. м и будет включать Специализированный учебно-научный центр, корпуса Института информационных технологий и Института экономики и управления». Но и это еще не все: летом 2023 года компания «Синара-Девелопмент», Сбербанк и Уральский федеральный университет договорились о сотрудничестве при возведении трех новых объектов студенческого кампуса УрФУ. Соглашение об этом стороны подписали на ИННОПРОМ. В сообщении Группы «Синара» было сказано, что «совместная деятельность компаний будет направлена на организацию финансирования строительства Специализированного учебно-научного центра (СУНЦ), корпусов Института радиоэлектроники и информационных технологий, Института экономики и управления, а также проектов инфраструктурного развития этих объектов». Итак, мы имеем два рамочных соглашения с очень «размытыми» формулировками: никаких цифр и обещаний, только намерения. Из всего этого трудно сделать выводы о том, какие финансовые обязательства по софинансированию хоть чего-нибудь, касающегося кампуса УрФУ, брали на себя бизнес-структуры Дмитрия Пумпянского. Разве что в соглашении со СБЕРОм речь шла о кредитной линии и условиях ее предоставления.

41

МЛН РУБЛЕЙ

за нарушение условий контракта, а именно срыв графика работ при строительстве кампуса УрФУ потребовал взыскать с «Синара-Девелопмент» заказчик строительства.

Неразделенная ответственность

Изначально же во время визита премьера Мишустина употреблялось собирательное понятие, мол, «уральский бизнес поможет», сказал губернатор. Да, Дмитрий Пумпянский — один из видных его представителей, к тому же долгое время (с

2010 по 2022 годы) возглавлял Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей (СОСПП), в кулуарах его даже называли «главой» уральского «клуба олигархов». Весть о том, что это неформальное сообщество «скинется» на кампус, первым разнес как раз тогдашний глава региона Куйвашев. В 2022 году он написал в своем телеграм-канале, что собраны пять миллиардов, а спустя полгода «Учительская газета» сообщила, что уральские компании собрали девять миллиардов на новый кампус. Среди многочисленных новостей на эту тему, которую каждый раз подхватывали уральские и федеральный СМИ, назывались и другие «спонсоры», готовые внести свой вклад. В феврале 2022 года областной департамент информполитики сообщал о подписании некоего соглашения с ЕВРАЗ, УГМК и РМК, акцент делался на личном участии главы Русской медной компании Игоря Алтушкина, и на этом все — без подробностей.

Под особым надзором

Между тем «Синара-Девелопмент» в статусе генподрядчика продолжала возводить объекты второй очереди кампуса. Менее чем за два года надо было построить три здания: Институт радиоэлектроники и информационных технологий, Институт экономики и управления, Специализированный учебно-научный центр (СУНЦ) — всего более 100 тысяч кв. м площадей. На всё про всё меньше двух лет, сроки сжатые, но условиями контракта была предусмотрена возможность привлекать субподрядчиков, правда, с большим количеством оговорок: например, за всеми субподрядными организациями «Синара-Девелопмент» должна была вести строгий контроль и детально информировать о них заказчика строительства (им выступила компания ППК «Единый заказчик в сфере строительства»). Контракт в целом был довольно жестким, в частности, предписывал особые требования к строительным материалам, применение на стройке иностранного оборудования допускалось, но только после письменного

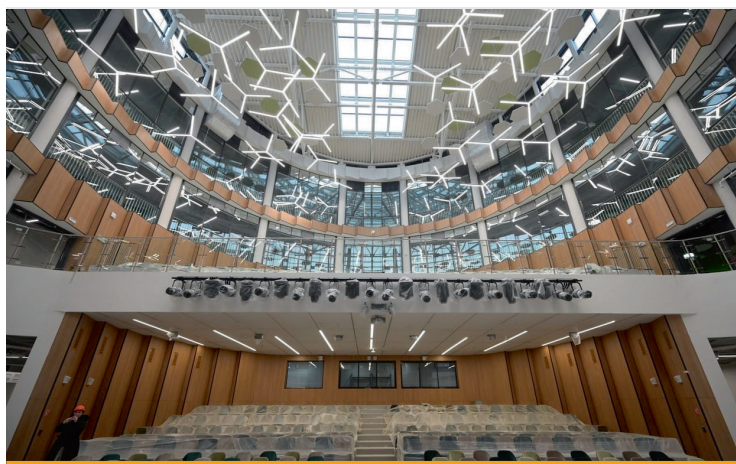
разрешения заказчика. За допущение любых расхождений и отступлений генподрядчик попадал под денежные санкции, а в качестве обеспечения исполнения контракта его обязали внести 10% от начальной цены контракта за минусом суммы аванса. В течение двух месяцев с даты заключения контракта исполнитель был обязан предоставить заказчику архитектурно-планировочные решения, в течение месяца получить все необходимые согласования, в том числе с органами власти, и так далее.

«Набежавшие» миллионы

По утвержденному графику обязательства по инженерным изысканиям, подготовке проектной и рабочей документации должны были быть выполнены в сентябре 2023 года, но «Синара-Девелопмент» получила согласование Главгосэкспертизы только в июне 2024 года. По условиям контракта пени ей начислялись за каждый день просрочки, так набежал 41 млн рублей, который заказчик строительства второй очереди через суд потребовал взыскать с генерального подрядчика. В апреле 2025 года Арбитражный суд Москвы постановил взыскать с «Синара-Девелопмент» более 41 млн рублей за нарушение условий контракта — срыв графика работ при строительстве кампуса УрФУ. «Стоимость работ составляет 267 273 557 рублей 23 копеек, в том числе НДС 20%. Согласно расчету истца пени за период с 08.09.2023 по 21.06.2024 составили 41 053 218,39 руб. Удовлетворяя исковые требования в полном объеме, суд первой инстанции, вопреки доводам апелляционной жалобы, правомерно исходил из отсутствия оснований для освобождения ответчика от ответственности в виде неустойки», — говорится в документах суда.

Невиноватые мы

С «набежавшей» суммой в компании «Синара-Девелопмент» не согласились, но суд не принял ее доводы и размер неустойки оставил без изменений.



Что делать с дооснащением корпусов, сданных в январе, в университете пока не знают. На том же февральском заседании Наблюдательного совета, где обсуждалось дальнейшее строительство на территории кампуса, был принят некий план и оглашена сумма, которая требуется на комплектацию оборудованием, на текущий момент она составляет 1,1 миллиарда рублей. На официальном сайте законодательного собрания Свердловской области сообщалось, что «процесс закупки на конкурсной основе будет запущен в ближайшее время».

Также в решении было указано, что некоторые действия «Синара-Девелопмент» свидетельствуют «о некачественном выполнении анализа исходных данных» и о неполном их сборе: «По истечении указанного срока, спустя год, письмом от 14.03.2024 № 08-06/63, ответчик обратился в адрес заказчика по вопросу предоставления дополнительных данных лишь после получения замечаний со стороны ФАУ «Главгосэкспертиза России», что свидетельствует о некачественном выполнении анализа исходных данных со стороны подрядчика и о неполном сборе дополнительных исходных данных».

Ответчик обосновывал просрочку изменениями, внесенными заказчиком в документацию по проектированию объекта: «В перечень обязанностей заказчика входило согласование и утверждение задания на проектирование (п.8.3.1.6. контракта), задание на проектирование направлено подрядчиком в

адрес заказчика письмом от 21.12.2023, а окончательное согласование было получено лишь 19.04.2024». Позицию юристов, представляющих «Синара-Девелопмент», в суде не приняли, и 3 марта текущего года Арбитражный суд Московского округа постановил оставить предыдущие решения судов без изменения, а кассацию — без удовлетворения.

Дорогое и передовое оснащение

Данная судебная тяжба между госзаказчиком и генподрядчиком не стала препятствием к торжественному запуску в эксплуатацию второй очереди. Известно, что все объекты были приняты и переданы в федеральную собственность, как и все хозяйство нового кампуса. А по итогу оказалось, что структуры Дмитрия Пумпянского остались кругом должны: им необходимо заплатить неустойку за просрочки и выполнить некое обещание по комплектации трех новых корпусов. Надо сказать, что в проекте заложено весьма дорогостоящее наполнение. Так, в здании «Института информационных технологий» предусмотрены 25 лекционных аудиторий, 60 аудиторий для семинаров, 15 компьютерных классов, десять лабораторий, студенческий центр высоких технологий, лаборатории телекоммуникационного оборудования, робототехники, средств связи и вариативного применения, молодежный проектный центр

радиоэлектронных систем. В учебном корпусе «Специализированный учебно-научный центр» для школьников старших классов (СУНЦ) среди прочего есть свой спортивный блок с тренажерным и хореографическим залом, электротехническая, механическая, химическая лаборатории, лаборатория молекулярной физики, оптики, биологии, инновационных технологий. Здесь даже предусмотрена учебная обсерватория с куполом на чердаке здания и телескопом.

В учебном корпусе «Институт экономики и управления» должны работать пять коворкинг-зон, библиотека с несколькими читальными залами, открытым и закрытым фондохранилищем. Во всех трех корпусах проектом предусмотрены столовые с обеденным залом на сотни посадочных мест.

Открыли, но не закончили

Но и это, оказывается, не все: несмотря на титульное открытие трех новых корпусов точку в деле со сдачей их в эксплуатацию ставить рано.

В начале февраля в УрФУ собрался на заседание Наблюдательный совет вуза, который возглавляет Дмитрий Пумпянский. На заседании были приняты сразу несколько важных решений. Одно из них — о поддержке проекта строительства нового общежития для СУНЦ, его планируют ввести в эксплуатацию до конца 2028 года. Одному из уральских СМИ пресс-служба университета поясняла, что «началом практической реализации станет подписание трехстороннего соглашения между вузом, Министерством науки и высшего образования РФ и Благотворительным фондом «Синара», который выступит инвестором». Кроме того, в корпусе, где разместился Институт радиоэлектроники и информационных технологий, должен появиться учебно-научный центр «Микроэлектроника» площадью 1000 кв. м. Здесь, как сообщали в вузе, будут организованы специализированные стерильные помещения высокого класса для микроэлектроники, размещено технологиче-



ское и измерительное оборудование, включая литограф для создания микросхем. В качестве «партнера» обозначено УПКБ «Деталь», что закономерно, поскольку именно с ним правительство Свердловской области подписало инвестиционное соглашение по строительству фабрики СВЧ-модулей «Карат». Правда, с реализацией проекта все непросто, и его старт снова перенесен, но без специализированного научного центра новое производство микроэлектроники не запустить.

Баланс не сходится

В марте в УрФУ было принято еще одно важное решение: «Принятое единогласно решение: поддержать ходатайство в Министерство науки и высшего образования Российской Федерации о выделении университету субсидий из федерального бюджета <...> на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание (выполнение) государственных услуг (работ)» на приобретение мебели, оборудования и инвентаря для дооснащения помещений Кампуса, планируемых для размещения участников Фестиваля, в соответствии с требованиями организаторов». Речь про Международный фестиваль молодёжи, который пройдет на базе кампуса в сентябре. С высокой долей вероятности можно предположить, что все закупленное, если, конечно, денег дадут (а это пока вопрос открытый, поскольку вот-вот ждем пересмотра федерального бюджета в сторону сокращения расходов), после фестиваля останется на кампусе. А вот что делать с дооснащением корпусов, сданных в январе, в университете пока не знают. На том же февральском заседании Наблюдательного совета, где обсуждалось дальнейшее строительство на территории кампуса, был принят некий план и оглашена сумма, которая требуется на комплектацию оборудованием, — на текущий момент она составляет 1,1 миллиарда рублей. На официальном сайте законодательного собрания Свердловской области сообщалось, что «процесс закупки на конкурсной основе будет запу-

Данная судебная тяжба между госзаказчиком и генподрядчиком не стала препятствием к торжественному запуску в эксплуатацию второй очереди. Известно, что все объекты были приняты и переданы в федеральную собственность, как и все хозяйство нового кампуса. А по итогу оказалось, что структуры Дмитрия Пумпянского остались кругом должны: им необходимо заплатить неустойку за просрочки и выполнить некое обещание по комплектации трех новых корпусов. Надо сказать, что в проекте заложено весьма дорогостоящее наполнение

щен в ближайшее время». Совершенно точно, что собственных средств для финансирования закупки у Уральского федерального университета нет. Не первый год в бюджете вуза зияет брешь, содержание всего понастроенного на кампусе — дорогое удовольствие. Выступая на одном из осенних заседаний городской думы Екатеринбурга в 2025 году президент УрФУ Виктор Кокшаров (бывший ректор) заявил об «огромной финансовой дыре» в бюджете университета, дефицит его в 2025 году составлял 533 млн рублей, а в текущем вырастет до 1,3 млрд рублей. Все дело в кампусе, который «прирос» новым имуществом. По словам Кокшарова, безубыточность вуза может наступить не ранее 2034 года. В интервью газете «Коммерсант» нынешний ректор Илья Обабков подтвердил, что в ближайшие несколько лет расходы на содержание кампуса будут превышать один миллиард рублей в год. Так что дооснащение и полноценный запуск в эксплуатацию новых объектов кампуса — единственная возможность хоть как-то начать «выправлять» экономику.

ФБЖ

КОММЕРЧЕСКАЯ ЗЕМЛЯ:

КАК КУПИТЬ И НЕ ПОЖАЛЕТЬ

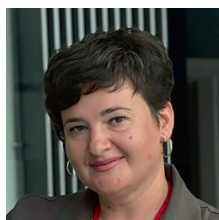
Ошибка при выборе земельного участка под бизнес всегда дорого обходится. Она может стоить предпринимателю не только потраченного времени, но и привести к потере актива или к тому, что на выбранном участке невозможно будет организовать задуманный бизнес. В этом кейсе эксперт номера рассказывает о том, как не допустить катастрофических ошибок при подборе и оформлении участка под небольшой бизнес, которые могут привести к серьезным потерям.

Первое, на что нужно обратить внимание предпринимателю, — это соответствие характеристик участка целям деятельности. Земля под дом и земля под магазин будут иметь разные правовые режимы, даже если они находятся недалеко друг от друга.

Разрешенные виды

Малый и средний бизнес обычно ищет землю под строительство магазинов, складов и других логистических помещений, небольших цехов, автосервисов и гаражных боксов, объектов обслуживания и сервисных центров.

Каждый из вариантов предполагает соответствующий вид разрешенного использования (ВРИ). Первое, что нужно понимать: размещение коммерческого объекта на участке со статусом (ВРИ) «индивидуальное жилищное строительство» будет считаться нецелевым использованием. И наоборот: если участок находится в границах населенного пункта и имеет ВРИ «магазины», предприниматель вправе законно вести торговлю в рамках установленного режима.



**ИРИНА
АКЧУРИНА**

Земельный юрист,
эксперт в области
земельного права
и загородной
недвижимости

Ограниченные возможности

Бизнес всегда требует наличия довольно большого объема технических ресурсов, поэтому перед покупкой важно оценить инженерный потенциал: доступные мощности электроснабжения, возможность подключения к водоснабжению и канализации, наличие газификации, реальные технические условия подключения. Запрашивать технические условия необходимо заранее у продавца либо напрямую у ресурсоснабжающих организаций.

Ситуации, когда предприниматель приобретает участок, а затем выясняет, что требуемых мощностей не хватает для холодильного оборудования или производственной линии, встречаются регулярно. А это дополнительные расходы, простой, в худшем случае — невозможность реализовать проект.

«Санитарные» нюансы

Крайне тонкий нюанс, который может повлиять на судьбу бизнес-проекта, — санитарно-защитные зоны (СЗЗ). Обычно они формируются вокруг производств определенного типа, сельхозпредприятий, инфраструктурных объектов, их наличие накладывает ограничения на использование прилегающих террито-



рий. Представьте ситуацию: предприниматель приобретает участок под строительство магазина с соответствующим ВРИ. Однако оказывается, что где-то рядом находится животноводческая ферма, вокруг которой установлена санитарно-защитная зона. Строительство торгового объекта на таком участке будет невозможно, даже если установлен соответствующий ВРИ. Отсюда делаем важный вывод: необходимо оценивать не только сам участок, но и прилегающие к нему территории, наличие промышленных объектов поблизости, сельскохозяйственных предприятий и охранных зон.

Организация движения

Для любого коммерческого объекта важна транспортная доступность. Если участок расположен вблизи федеральной, региональной или муниципальной трассы, предпринимателю придется согласовать съезд с дорожной организацией. Такая процедура включает несколько этапов. Сначала проводится разработка проекта организации дорожного движения (ПОДД), после чего выдают технические условия, далее наступает момент согласования документации,

Выбор здесь, скорее, зависит от потребности предпринимателя и целей бизнеса: чего вы больше хотите: сэкономить или ускориться? Покупка на вторичном рынке быстрее, но дороже. Это понятный и довольно быстрый путь: сделка проходит по стандартной процедуре, после регистрации права предприниматель становится собственником. Эта модель подходит тем, кто не хочет зависеть от сложных бюрократических процедур

здесь тоже есть важный нюанс — необходимо соблюсти требования к охранным зонам дорог. Срок согласования обычно занимает от полутора до трех месяцев. Стоимость только этого проекта начинается от 150 тысяч рублей. Если речь идет о федеральной трассе, процедура, как правило, сложнее и дороже. Но игнорировать этот этап ни в коем случае нельзя: без официально согласованного съезда организовывать проезд запрещено.

Аудит как защита от потери

Проверка вида разрешенного использования и технических условий — это только первый этап выбора земли под бизнес. Следующий важный шаг — полноценный юридический аудит участка. С помощью этой

процедуры вы сможете даже в случае признания сделки недействительной отстоять свои права добросовестного приобретателя. Добросовестность в данном контексте означает, что перед сделкой покупатель предпринял все разумные действия и меры для проверки объекта недвижимости и его



Крайне тонкий нюанс, который может повлиять на судьбу бизнес-проекта, — санитарно-защитные зоны (СЗЗ). Обычно они формируются вокруг производств определенного типа, сельхозпредприятий, инфраструктурных объектов, их наличие накладывает ограничения на использование прилегающих территорий. Представьте ситуацию: предприниматель приобретает участок под строительство магазина с соответствующим ВРИ. Однако оказывается, что где-то рядом находится животноводческая ферма, вокруг которой установлена санитарно-защитная зона

продавца. Аудит начинается с анализа выписки из ЕГРН. В ней отражаются зарегистрированные обременения, в том числе аренда, залог, сервитуты и другие ограничения в пользовании и распоряжении земель.

Однако даже «чистая» выписка, не вызвавшая подозрений, не всегда означает отсутствие рисков. Например, на участке может проходить подземный газопровод, сведения о котором еще не внесены в реестр. Строительство на нем будет невозможно в ближайшем будущем. Поэтому, кроме обременений и ВРИ, важно проверить участок на наличие зон с особыми условиями использования территории, санитарно-защитных зон, зон культурного наследия, а также зон затопления и подтопления.

Скрытые недостатки

Далее проверяем цепочку сделок и «историю» участка. Если вы приобретаете землю на вторичном рынке, лучше проанализировать цепочку собственников минимум за последние три года.

Во-первых, частая смена владельцев — сигнал и повод для дополнительной проверки: возможно, у объекта есть скрытые недостатки. Во-вторых, необходимо убедиться, что у продавца нет признаков банкротства. И наконец, важно изучить судебные споры и исполнительные производства в отношении недвижимости, проверить продавца и его супруга, если имущество приобреталось в браке. Это необходимо, ведь сделку могут попытаться оспорить и включить участок в конкурсную массу в случае банкротства, и тогда наличие у вас документально подтвержденного юридического аудита становится аргументом в пользу вашей добросовестности.

Заглядываем в будущее

Третий этап аудита — анализ генплана и других градостроительных документов. Таким образом мы заглядываем в будущее, ведь, даже если сегодня выбранный земельный участок полностью соответствует зада-

чам бизнеса, через несколько лет ситуация может измениться. Например, муниципалитет планирует строительство дорог, газопроводов, транспортных развязок и других инфраструктурных объектов, и вы должны заранее знать, вдруг приобретаемый вами участок попадает в такую зону. Если так, то вам как собственнику придется столкнуться с неприятной и невыгодной процедурой изъятия. Чтобы избежать неприятных сюрпризов, необходимо изучить определенный пакет документов. Во-первых, это градостроительный план земельного участка (ГПЗУ). Он позволяет получить детальную информацию о возможностях застройки и ограничениях конкретного участка. Далее смотрим на генеральный план территории, в котором заложена стратегия развития, правила землепользования и застройки.

Стратегия приобретения

Часто возникает вопрос, что лучше: купить на вторичном рынке или приобрести у государства? Выбор здесь, скорее, зависит от потребности предпринимателя и целей бизнеса: чего вы больше хотите — сэкономить или ускориться? Покупка на вторичном рынке быстрее, но дороже. Это понятный и довольно быстрый путь: сделка проходит по стандартной процедуре, после регистрации права предприниматель становится собственником. Эта модель подходит тем, кто не хочет зависеть от сложных бюрократических процедур.

Собственник может возвести здание или сооружение сразу, а может подождать какое-то время. А еще у него есть возможность через два – три года продать участок дороже, ведь хорошая коммерческая земля со временем существенно растет в цене.

Аренда – выкуп – экономия

Участки из муниципальной или государственной собственности, как правило, сразу не переходят в собственность частному лицу. Чаще всего оформляется аренда с дальнейшим выкупом по сниженной цене.

Аудит начинается с анализа выписки из ЕГРН. В ней отражаются зарегистрированные обременения, в том числе аренда, залог, сервитуты и другие ограничения в пользовании и распоряжении землей.

Однако даже «чистая» выписка, не вызвавшая подозрений, не всегда означает отсутствие рисков. Например, на участке может проходить подземный газопровод, сведения о котором еще не внесены в реестр. Строительство на нем будет невозможно в ближайшем будущем

Механизм работает так: предприниматель находит свободный участок, подходящий по градостроительным регламентам, оформляет его в аренду, возводит объект в соответствии с видом разрешенного использования, вводит его в эксплуатацию, а потом выкупает землю по льготной ставке.

Например, в Московской области действует правило выкупа всего за 15% от кадастровой стоимости. И если учесть, что кадастровая стоимость, как правило, ниже рыночной, то итоговая экономия для предпринимателя получается существенной. Фактически за год можно пройти путь от арендатора до собственника, при этом значительно сократив расходы.

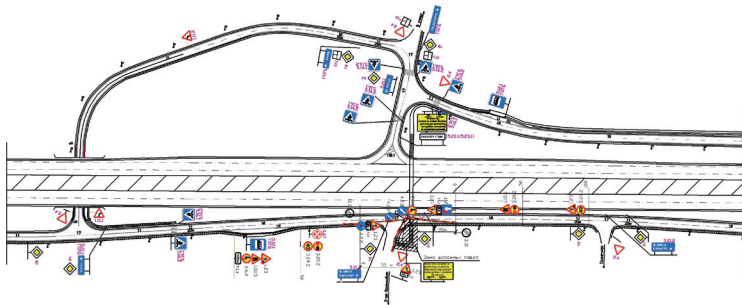
Главное условие: чтобы получить право на выкуп, на участке должен быть построен и введен в эксплуатацию объект недвижимости.

Участок как актив

Многие рассматривают коммерческую землю не только как инструмент для развития собственного бизнеса, но и в качестве перспективного вложения капитала.

В этом случае инвестиционная привлекательность определяется сочетанием факторов: локация, инженерная инфраструктура, транспортная доступность. Идеально, когда объект находится в зоне устойчивого потока с удобной логистикой. Трафик напрямую влияет на оборот бизнеса, а значит, и на ценность самой земли. Если район, в границах которого расположена земля, развивается, строятся новые жилые кварталы и улучшается инфраструктура, капитализация земли кратно растет. Но есть и другие способы повышения инвестиционной привлекательности, например, увеличение площади участка. Если рядом находится свободная муниципальная неразграниченная земля, можно провести процедуру перераспределения. Тогда в рамках соглашения с муниципалитетом предприниматель может присоединить дополнительную территорию к своему участку.

Еще один легальный способ увеличить стоимость участка в несколько раз — из-



Сначала проводится разработка проекта организации дорожного движения (ПОДД), после чего выдают технические условия, далее наступает момент согласования документации, здесь тоже есть важный нюанс — необходимо соблюсти требования к охранным зонам дорог. Срок согласования обычно занимает от полутора до трех месяцев. Стоимость только этого проекта начинается от 150 тысяч рублей. Если речь идет о федеральной трассе, процедура, как правило, сложнее и дороже. Но игнорировать этот этап ни в коем случае нельзя.



менить его статус, то есть вид разрешенного использования. Одна из интересных стратегий для инвестиции в коммерческую недвижимость этого типа — приобретение участков с видом разрешенного использования «ИЖС» в границах населенного пункта с последующим изменением ВРИ на коммерческий, например, «магазины».

Такие участки изначально стоят дешевле, однако, если есть возможность изменить ВРИ, стоимость может увеличиться в два – три раза. Важно учитывать, что в данном случае подразумевается изменение ВРИ из основных видов разрешенного использования. Также нужно заранее оценить возможность перевода ВРИ, которая должна быть предусмотрена градостроительными регламентами. Это можно проверить через градостроительный план земельного участка (ГПЗУ) или правила землепользования и застройки.

В ряде регионов процедура изменения ВРИ остаётся бесплатной, достаточно просто подать заявление через МФЦ. В Московской области перевод платный, при этом на практике затраты на изменение ВРИ площадью около десяти соток не превышают 150 тысяч рублей. При потенциальном кратном росте стоимости такая стратегия экономически оправдана.

Коммерческий участок — это перспективный ресурс. Грамотно выбранная земля способна обеспечить бизнесу устойчивость, а собственнику — рост капитала. Но для этого каждое решение, от выбора локации до изменения назначения, должно приниматься на основе юридического аудита и скрупулезного анализа деталей.

ФБЖ



ХАЙП ПОЗАДИ —

ГЛЭМПИНГИ СТАНОВЯТСЯ ВСЕ «ГЛАМУРНЕЕ»

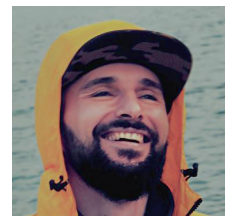
«ЭКО» и «ЭКЗО» — это теперь совсем не одно и то же. Экотуризм теперь не экзотика, довольно быстро он входит в привычку и становится основным видом отдыха на выходных для жителей больших городов. С появлением глэмпингов «дикость» такого отдыха осталась в прошлом. Формат получил сразу несколько сильных стимулов к развитию и подкрепился энтузиазмом инвесторов успеть заработать на хайпе и дефиците мест размещения. Впрочем, многие из них оказываются глубоко разочарованы, ведь построить домики не значит сделать хороший глэмпинг.

Еще несколько лет назад под словом «глэмпинг» могли маскироваться совершенно любого типа домики в лесу. К текущему моменту рынок прошел этап системного становления и сегментировался, и теперь внутри него есть и минималистичные кэмпы, и уникальные авторские резиденции. Каждый из форматов отвечает определенному запросу аудитории, поэтому среди проектов есть бюджетные и эксклюзивные стоимостью в несколько миллиардов рублей. Но главное, что глэмпинг в РФ стал нормой для отдыха на выходные.

Желающему инвестировать в такой формат необходимо понимать: период маркетингового хайпа позади, и теперь горожане предъявляют к отдыху на природе новые требования, поэтому любой проект глэмпинга, на какую аудиторию он бы ни был рассчитан, требует создания инфраструктуры и сервиса, только в этом случае можно рассчитывать на экономический успех.

Недалеко и с комфортом

Основной спрос на такой «дикий» отдых сконцентрирован в центре России,



**ВАЛИ
КОВАЛЕВСКИЙ**

Основатель сервиса онлайн-бронирования глэмпингов и эко-отелей
Naturalist.Travel

его формируют жители больших мегаполисов, которые на выходные предпочитают выбраться на природу, но так, чтобы ехать было недалеко. Этим объясняется высокая концентрация глэмпингов в окрестностях двух столиц — в Тульской и Калужской областях, вокруг Санкт-Петербурга и в традиционно курортных регионах, богатых разнообразной природой, например, в Карелии и Краснодарском крае, который нравится своим мягким климатом. Секрет бурного роста глэмпингов прост: горожане устают от ритма и шума большого города и ищут возможность снять напряжение, что на природе происходит максимально быстро. Поэтому глэмпинг — это, как правило, про отдых на выходные, желаемый радиус расположения — как можно ближе к городу проживания. Но выезд на природу сегодня не означает, что люди готовы терпеть бытовые и любые другие: привыкшие к комфорту в городе, отдыхающие не готовы изменять привычкам и хотят иметь определенный уровень сервиса. Чем он выше, тем больше будет среднегодовая загрузка.

При грамотной бизнес-модели объект может выйти на окупаемость за два – три года. В редких случаях — уже за сезон, особенно если удаётся быстро сформировать лояльную аудиторию и обеспечить высокий уровень загрузки. Однако нередко сроки окупаемости растягиваются до пяти лет и более, особенно если проект стартовал без полноценного маркетингового плана или столкнулся с административными сложностями

70–100

МЛН РУБЛЕЙ

составляет средняя стоимость запуска глэмпинга.

География роста

Насыщенный глэмпингами центр России «выдавливает» всех остальных желающих развивать формат в другие, более отдаленные локации, и сейчас основные точки роста для этого бизнеса — это Кавказ, Сибирь, Алтай и даже

Дальний Восток. Также активно развиваются объекты в Адыгее, Дагестане, Карачаево-Черкесии. А власти Хабаровского края объявили, что рассматривают глэмпинг как один из основных инструментов развития внутреннего туризма в регионе. Для инвесторов это важный сигнал, ведь они рассматривают локации для «посадки» глэмпингов не только с точки зрения природной привлекательности локации. Лояльность региональных администраций важна не меньше, как и транспортная доступность локации.

Сегодня глэмпинги быстрее всего развиваются в тех регионах, где власти создают для этого комфортные условия: выделяют гранты и предлагают другие программы точечной поддержки. Активнее всего экотуризм развивается там, где есть нетронутая природа и нереализованный потенциал для размещения туристов. Инвесторы спешат реализовать глэмпинговые проекты там, где спрос на отдых есть, а мест размещения не хватает. Формат легковозводимых конструкций позволяет быстро удовлетворить потребность в комфортном отдыхе и начать зарабатывать на растущем турпотоке.

Экономика проекта — расчёт с запасом

Средняя стоимость запуска глэмпинга — 70–100 млн рублей. При этом практика показывает, что фактический бюджет почти всегда выходит за рамки изначально прописанного, и итоговые затраты в среднем в 2,5 раза превышают первоначальные расчёты. Причина — в недооценке расходов на инфраструктуру: дороги, водоснабжение, энергетика, очистные сооружения, общественные зоны и кухни.



Многие инвесторы на старте ориентируются только на стоимость модулей, упуская из виду самые затратные статьи. Построить домики не значит создать глэмпинг. Коммуникации, дороги, электроснабжение, кухня, сервис — всё это требует инвестиций.

При грамотной бизнес-модели объект может выйти на окупаемость за два – три года. В редких случаях — уже за сезон, особенно если удаётся быстро сформировать лояльную аудиторию и обеспечить высокий уровень загрузки. Однако нередко сроки окупаемости растягиваются до пяти лет и более, особенно если проект стартовал без полноценного маркетингового плана или столкнулся с административными сложностями.

Без стратегического планирования на пять лет вперёд проект, как правило, не выживает. Плюс к тому, каждому глэмпингу нужна уникальная концепция, он должен решать конкретную задачу отдыхающего, иначе проект не «взлетит».

Бюрократия и предубеждения

Как и в любой развивающейся отрасли, в нише глэмпингов инвестор сталкивается одновременно и с вызовами, и с возможностями. С одной стороны, есть высокий спрос со стороны потребителей и энтузиазм предпринимателей развивать нестандартные форматы отдыха. На другой чаше весов оказываются системные барьеры, которые сдерживают рост. Среди ключевых препятствий — юри-



Насыщенный глэмпингами центр России «выдавливает» всех остальных желающих развивать формат в другие, более отдаленные локации, и сейчас основные точки роста для этого бизнеса — это Кавказ, Сибирь, Алтай и даже Дальний Восток. Также активно развиваются объекты в Адыгее, Дагестане, Карачаево-Черкесии. А власти Хабаровского края объявили, что рассматривают глэмпинг как один из основных инструментов развития внутреннего туризма в регионе

дические сложности с оформлением земли, процедура остаётся сложной и непрозрачной. Высокая ключевая ставка ограничивает доступ к кредитам и увеличивает финансовую нагрузку на проекты. Отсутствие инфраструктуры во многих природных локациях удорожает возведение глэмпингов, а без дорог, электричества и водоснабжения проект не окупится. Кроме того, ценность отдыха на природе по-прежнему разделяют далеко не все, и у многих россиян он ассоциируется с устаревшими понятиями про отсутствие элементарных бытовых условий и хотя бы среднего уровня комфорта. Впрочем, продвинутая часть городского населения все чаще стремится за город.

При должной поддержке со стороны властей на местах, которые должны системно работать над увеличением турпотока в регионы, инвесторам проще «раскачивать» новые локации.

Растущие ожидания

По мере роста и развития самой отрасли растут и видоизменяются потребности гостей глэмпингов. Все чаще их интересует не просто отдых на природе, а тщательно подобранные под их ожидания впечатления и атмосфера, соответствующая общему стилю жизни. В приоритете — комфорт, приватность, эстетика, а также возможность попробовать что-то новое в безопасной и продуманной среде.

Особой популярностью пользуются водные активности, йога-ретриты, арт-резиденции, мастер-классы, локальный гастрономический опыт, экскурсии, а также SPA-комплексы и бани, которые позволяют расслабиться и восстановиться. Среди



По мере роста и развития самой отрасли растут и видоизменяются потребности гостей глэмпингов. Все чаще их интересует не просто отдых на природе, а тщательно подобранные под их ожидания впечатления и атмосфера, соответствующая общему стилю жизни. В приоритете — комфорт, приватность, эстетика, а также возможность попробовать что-то новое в безопасной и продуманной среде

нестандартных сценариев отдыха — birdwatching, или наблюдение за птицами, starwatching (наблюдение за звездами), пешие маршруты и знакомства с местной ремесленной культурой. Появляется и чёткая специализация, например, растёт популярность pet-friendly-глэмпингов, форматов «без детей», глэмпингов, где комьюнити практикует «цифровой детокс». Возраст и ценности определяют не только формат размещения, но и архитектуру застройки, визуальный стиль глэмпинга и формат основного канала коммуникации с клиентом.

Стандартизация и экосознание

Рынок глэмпингов уже находится в той точке роста, когда на первый план выходит качество по всем направлениям: продуманная концепция, развитая инфраструктура, тщательный подбор локации для размещения. Потребители становятся более осознанными, а инвесторы — более избирательными, что задаёт определенный вектор развития индустрии. В ближайшие годы мы увидим консолидацию проектов в руках сильных игроков. Вслед за укрупнением наступит время для классификации и стандартов. Экологическая составляющая в концепции будет играть для гостей все большую роль. Все большей популярностью будут пользоваться глэмпинги, которые заботятся об экологии, используют природосохраняющие технологии и демонстрируют реальное соответствие принципам экологичного туризма, а не просто используют модную приставку «эко». Через три – пять лет отдых на природе перестанет быть чем-то необычным, думаю, что к этому моменту глэмпинг станет не просто альтернативой отелю, а основным способом отдыха. Уверен, что Россия способна превзойти советские показатели, когда ежегодно туризм на природе выбирали для себя порядка 30 млн человек, но достичь таких показателей возможно только при условии институционального оформления индустрии и устойчивой поддержки со стороны государства.

ФБЖ

НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ:

НА КОГО РАССЧИТЫВАТЬ И КУДА ВКЛАДЫВАТЬСЯ?

Особые экономические зоны — один из драйверов привлечения заветных вложений от потенциальных инвесторов. Благодаря налоговым преференциям и относительной предсказуемости условий механизм стал одним из самых привлекательных и результативных.

Но ключевые достижения выражаются не столько в цифрах и мощностях, сколько в новой философии взаимодействия с предпринимателем. В беседе с «Бизнес-журналом. Центр» новый глава АО «Региональная корпорация развития и поддержки Тульской области» Сергей Кирюхин проанализировал, что было сделано в ОЭЗ «Узловая» за первое десятилетие ее существования, и почему сегодня эта зона — больше чем просто территория с привилегиями.

Но в апреле резидентам рекомендовали затян timer пояса, ведь теперь льготы будут рассчитывать в зависимости от суммы капитальных вложений, в том числе вложенных в научные исследования. Издание решило выяснить: куда инвесторы предпочитают вкладываться сегодня, и у кого больше шансов удержаться на плаву в период нововведений и кризисов? И составило рейтинг территорий с преференциями по объему привлеченных средств — ориентировочную мозаику точек притяжения для тех, кто обладает интуицией особого, прагматичного рода.

Кстати о новой философии взаимодействия: 20 лет назад бизнес обрел первый — пусть и местный — закон о государствен-

но-частном партнерстве. Выгоды подобной синергии были очевидны: правительство получало канал для привлечения инвестиций, предприниматель — надежного партнера и укрепление репутации в глазах «центра». Журнал оценил тернистый путь частных инвестиций в ЦФО: какие проекты стали знаковыми, какие уроки извлечены, и какие вызовы стоят перед отраслью в эпоху новых экономических решений?

В условиях перманентного стресса и непрекращающихся вызовов предпринимательское сообщество ищет крепкий тыл. И им сегодня становятся банки, сумевшие точно уловить дух времени и чаяния клиентов. В марте БЖ организовал встречу тульских бизнесменов и представителей «Солид Банка» — стороны пытались разрешить остро вставший вопрос внешнеэкономической деятельности. Выяснилось: выигрывают те компании, которые не просто диверсифицируют географию и выстраивают гибкие цепочки поставок, но и опираются на сильного банковского партнера.

Ну а постоянный колумнист Александр Пирогов подвел итоги прошедшего месяца. Его прогнозы неутешительны: конфликт вокруг Ирана угрожает мировой экономике. Закрывшие Ормузского пролива затронет поставки нефти, газа, удобрений и отразится на продовольствии, энергетике, металлургии и электронике...

Ясно одно: систему ждет множество метаморфоз, в условиях которых те самые партнерство и поддержка регуляторов — подспорья. А дальше — только наблюдать.

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ ЦЕНТР

Издается с 2002 года. Удостаивался награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий в 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 и 2014 годах от Национальной тиражной службы
ПИ «БИЗНЕС ЖУРНАЛ. ЦЕНТР»
№ 4 апрель (89)
Дата сдачи в печать 06.04.2026 г.
Дата выхода 13.04.2026 г.

Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: ПИ № ФС 77 - 84525 от 16.01.2023 г. зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Учредитель и издатель ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Адрес: 300041, Тульская обл., г. Тула, пр-т Ленина, 57/114 6, оф. 311

Генеральный директор Андрей Мазов

www.center.business-magazine.online

E-mail: center@business-magazine.online

Тел.: 8 (4872) 710-804

Адрес редакции: 300041, г. Тула, пр. Ленина, д. 57/114 6, оф. 311.

Главный редактор:

Филимонова Дарья Александровна

Коммерческий руководитель:

Валерия Назарова

Верстка: Сергей Ларшин

Корректор: Ольга Макеева

Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,

115201, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ Москворечье-Сабурово, пер. 1-й Котляковский, д. 3, эт. 1, помещ./ком. 1/12.

Заказ П00310.

Тираж ПИ «БИЗНЕС ЖУРНАЛ. ЦЕНТР»

10 000 экз.

Цена свободная. Для лиц старше 16 лет

ONLINE-ВЕРСИЯ «БИЗНЕС ЖУРНАЛ. ЦЕНТР» CENTER.BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE



1C® В АРЕНДУ

Не требует установки,
работает удаленно



- ✓ без переплат
- ✓ автообновления
- ✓ поддержка 24/7
- ✓ от 760 Р / мес.
- ✓ 14 дней бесплатно

Попробуйте 1C в облаке
со скидкой 20 %



введите промокод
BUSINESS71
на сайте scloud.ru

Реклама. 18+

10 ЛЕТ ОЭЗ «УЗЛОВАЯ»:

ФОРМУЛА ПРОМЫШЛЕННОГО СУВЕРЕНИТЕТА



Ровно десять лет назад на карте Тульской области появилась точка роста — особая экономическая зона промышленно-производственного типа «Узловая». Создание и развитие ОЭЗ стало частью системной работы, которую правительство Тульской области ведет под руководством губернатора, формируя в регионе современную промышленную политику.

Сегодня это уже не просто площадка со льготами, а один из драйверов экономики России. За эти годы здесь выросли десятки предприятий, сформировались мощные кластеры, а главное — изменилась сама философия работы с инвестором. В интервью «Бизнес-журналу. Центр» руководитель Региональной корпорации развития и поддержки Тульской области Сергей Кирюхин подводит итоги десятилетия, рассказывая, как изменился портрет инвестора, почему инфраструктура важнее льгот, и как промышленность может быть экологичной.

Эволюция: от поля до кластера

— Что такое особая экономическая зона «Узловая» и какова история ее появления?

— «Узловая» — это особая экономическая зона промышленно-производственного типа, где бизнесу предложены идеальные условия для крупных инвестиционных проектов. ОЭЗ создана 14 апреля 2016 года постановлением Правительства Российской Федерации по инициативе Правительства Тульской области и стала частью системной работы по привлечению инвестиций в регион. С самого начала перед нами стояла задача продолжить формирование в регионе благоприятного инвестиционного климата, причем не только через льготы, а через полное сопровождение бизнеса: от подбора площадки до запуска производства и дальнейшего роста. Это история про системную работу, где государство и инвестор становятся партнерами.



Успех в том, чтобы сочетать современные технологии с гибкостью управленческой команды, сопровождая проект от идеи до ввода производства и его эксплуатации.



**СЕРГЕЙ
КИРЮХИН**

Генеральный директор
Акционерного общества
«Региональная Корпорация
развития и поддержки
Тульской области»



— За 10 лет «Узловая» прошла путь от «зеленого поля» до масштабной промышленной площадки. В чем вы видите формулу успеха?

— Тульская область исторически высокоразвитый промышленный регион. Мы прочно занимаем второе место в стране по доле промышленного производства в валовом региональном продукте. Наша формула — это комплексный подход, который реализуется в тесной связке с Министерством экономического развития Тульской области. Мы предлагаем инвестору не просто участок, а готовую экосистему: высокая логистическая доступность, уже построенные сети (электро-, газо-, водоснабжение) и, что особенно важно, эффективное управление. Успех в том, чтобы сочетать современные технологии с гибкостью управленческой команды. Мы перестали быть просто «землевлa-

дельцами», став партнерами, которые сопровождают проект от идеи до ввода производства и его эксплуатации.

— Минэкономразвития России не раз признавало особую экономическую зону эффективной. Какие вызовы в управлении ростом вы считаете самыми сложными?

— Инфраструктура — основа инвестиций. Когда количество резидентов увеличивается, их потребности в ресурсах растут в геометрической прогрессии. Самое сложное — синхронизировать интересы всех участников и опережать их запросы. Сегодня приоритетными направлениями являются строительство таможенного терминала, реконструкция электросетевого хозяйства со значительным увеличением мощности, расширение дорожной сети. Мы должны создать такой запас прочности (электрической, транспортной, логистической), чтобы бизнес не испытывал технологических ограничений для своего развития.

Резиденты и экономика: курс на технологический суверенитет

— Как изменился портрет инвестора за 10 лет? Кто приходит сегодня?

— Изменения кардинальные.

Сегодня основной драйвер — российский бизнес и партнеры из дружественных стран.



Корпорация сегодня — это не просто управляющая компания, а партнер, который вместе с бизнесом проходит весь

путь: от идеи до работающего производства и его масштабирования. Это та синергия, которая позволяет нам ставить амбициозные цели на следующие десять лет.



Мы движемся в логике устойчивого развития бизнеса: ответственное отношение к природе, создание комфортных условий труда и социальная поддержка сотрудников, прозрачность бизнес-процессов.

Изменился не только состав, но и глубина проектов. Сейчас это уже не просто производства, а проекты с высокой добавленной стоимостью, с акцентом на импортозамещение.

Наибольший интерес вызывают компании, которые формируют новые межотраслевые цепочки внутри страны и обеспечивают ее технологическую безопасность.

— Режим свободной таможенной зоны и налоговые льготы — важный, но, наверное, не единственный аргумент. Что резиденты ценят в «Узловой» больше всего?

— Льготы — это источник интереса к особым экономическим зонам. Но сегодня бизнес ценит предсказуемость и сервис. В основе нашей работы — индивидуальный подход. Мы выстраиваем понятную инвестиционную систему, где инвестор получает полный спектр поддержки: от подбора площадки до решения кадровых вопросов. Обеспечиваем максимально благоприятные условия и развитую инфраструктуру, чтобы инвестор мог зайти на площадку и оперативно начать выпуск продукции.

Это системная работа, которая способствует развитию экономики, росту налоговых поступлений в регион и созданию новых рабочих мест.

— В 2025–2026 годах у нас целая волна запусков производств. Насколько важно для региона и страны импортозамещение этих высокотехнологичных позиций?





Мне очень близка фраза: «Не говорим "потом" — делаем сейчас».

— Это не просто важно, это стратегически необходимо. Речь идет о продуктах, влияющих на технологическую и энергетическую безопасность страны. Это компоненты и современные материалы для промышленности, которые ранее зависели от импорта. Сегодня наша задача — замкнуть эти цепочки внутри страны. Для региона это серьезный шаг вперед: такие проекты формируют вокруг себя промышленную кооперацию, создают спрос на инженерные кадры. В итоге мы получаем не просто отдельные заводы, а полноценные промышленные кластеры.

Инфраструктура как конкурентное преимущество

— Собственная железнодорожная ветка и расширение территории до 1000 гектаров. Что это дает действующим резидентам и будущим инвесторам?

— Для действующих резидентов это снижение издержек. Железнодорожная ветка позволяет работать с большими объемами напрямую, без лишнего логистического плеча. Это критически важно для всех видов промышленных производств.

Расширение территории снимает ограничения по масштабированию: компании могут не просто работать, но и расти, не меняя площадку.

Для новых инвесторов это готовая платформа. Мы предлагаем не просто «участок», а мультимодальную логистику (ж/д, авто) и уже сформированную промышленную среду.

— Заявка на расширение до 1000 гектаров находится на согласовании с Минэкономразвития Российской Федерации. Какие производства вы видите на этих новых площадях?

— Мы не ограничиваем себя жестким сценарием. С одной стороны, это логичное продолжение уже сформированных кластеров. С другой — мы открыты к новым направлениям, в первую очередь с высокой добавленной стоимостью и сильной технологической составляющей.

Ключевой принцип остается прежним: мы готовы адаптироваться под запрос инвестора. Параметры использования территории закреплены в проекте планировки, и мы будем рассматривать новые инициативы исходя из их соответствия этим ориентирам.

Человеческий капитал и экология

— *За 10 лет создано порядка 2500 рабочих мест. В условиях дефицита кадров как решается вопрос привлечения квалифицированных специалистов?*

— Работать в промышленности сегодня — престижно и высокотехнологично. Мы выстроили системную работу с вузами и колледжами региона. Совместно с Министерством образования Тульской области и резидентами прорабатываем механизмы целевой подготовки.

Важно, что современные производства — это уже не ручной труд. Это автоматизация и роботизация. Соответственно, меняется и запрос: растет спрос на инженеров и высококвалифицированные технические кадры. Резиденты активно участвуют в профориентации, работают со студентами еще на этапе обучения, тем самым формируя кадровый резерв.

— *Отдельная гордость — экологическая программа «Сто тысяч деревьев». Как удается сочетать высокие индустриальные мощности с принципами устойчивого развития?*

— Сегодня это уже не выбор «или-или», а обязательный баланс. Современные производства изначально проектируются с учетом высоких экологических стандартов: технологии очистки, контроль за воздействием на окружающую среду.

Программа «Сто тысяч деревьев» — это важная, совместная часть нашей работы с резидентами. Мы не просто развиваем промышленность, мы формируем комфортную среду для жизни. Мы движемся в логике устойчивого развития бизнеса (ESG): ответственное отношение к природе, создание комфортных условий труда и социальная поддержка сотрудников, прозрачность бизнес-процессов. Все это должно работать вместе.

Взгляд в будущее

— *10 лет — серьезная дата. Что изменилось в самом коллективе управляющей компании, в подходе к работе?*

— Изменился сам подход. Раньше это была работа на запуск — дать участок, подключить свет. Сегодня это работа на развитие и конечный результат. Команда стала гибче, быстрее реагирует на запросы бизнеса. Мне очень близка фраза: «Не говорим "потом" — делаем сейчас». Самое важное изменение — мы перешли в формат плотного партнерства с резидентами, включая совместное участие в культурно-массовых и спортивных мероприятиях. Корпорация сегодня — это не просто управляющая компания, а партнер, который вместе с бизнесом проходит весь путь: от идеи до работающего производства и его масштабирования. Это та синергия, которая позволяет нам ставить амбициозные цели на следующие десять лет. ■



СПРАВКА

- Особая экономическая зона промышленно-производственного типа (ОЭЗ ППТ) «Узловая» создана 14 апреля 2016 года в соответствии с постановлением Правительства РФ № 302.
- Площадка расположена в Узловском районе Тульской области на пересечении федеральной трассы М-4 «Дон» и автодороги Р-140, вблизи станции Маклец Павелецкого направления МЖД, к которой подведена собственная железнодорожная ветка.
- «Узловая» ориентирована на реализацию крупных инвестиционных проектов, которые объединены в кластеры в сферах металлургии (включая специальные стали и сплавы), химико-технологической отрасли, производства строительных материалов, а также агропромышленного комплекса и пищевой промышленности.
- Текущая площадь ОЭЗ составляет 490 гектаров, планируется расширение до 1000 гектаров.
- Сегодня статус резидента ОЭЗ «Узловая» имеет 31 компания. 12 предприятий уже запущены. Всего на площадке создано порядка 2500 рабочих мест.
- Общий объем инвестиций, привлеченных в особую экономическую зону, уже превысил 70 млрд рублей.
- В 2026 году планируется завершить ещё 7 крупных инвестиционных проектов с общим объемом вложений более 40 млрд рублей. Среди них — проекты в сфере пищевой промышленности, глубокой переработки сельхозкультур, производства электронных компонентов и строительных материалов.
- Резиденты пользуются широким спектром льгот: налог на прибыль, налог на имущество и транспорт, земельный налог и режим свободной таможенной зоны. Функции управляющей компании выполняет АО «Региональная корпорация развития и поддержки Тульской области», которая обеспечивает индивидуальное сопровождение инвесторов на всех этапах реализации проектов — от подбора участка до подключения к сетям и решения операционных вопросов.

ОСОБО ПРИВЛЕКАТЕЛЬНАЯ:

КАКИЕ ОЭЗ ЦЕНТРА РОССИИ ВЫБИРАЮТ ИНВЕСТОРЫ?

Особые экономические зоны — один из драйверов привлечения заветных вложений от потенциальных инвесторов. Благодаря налоговым преференциям, предсказуемости условий, упрощенной таможене и уже развитой инфраструктуре механизм преференциальных режимов стал одним из самых привлекательных и результативных. Но в апреле правительство настоятельно советует новым резидентам затянуть пояса: с 1 апреля льготы будут рассчитывать в зависимости от суммы капитальных вложений, в том числе вложений в НИОКР. Государство демонстрирует твердую позицию — никакой сверхдоходности, сэкономленные налоги больше не превысят вложения, иначе в следующем году резидент утратит право на льготы.

«Старые льготники» пока работают по прежним правилам. «Бизнес-журнал. Центр» взглянул на них детальнее и подготовил рейтинг ОЭЗ Центральной России. Главный критерий — фактический объем привлеченных инвестиций.

Закон об особых экономических зонах был принят в 2005 году, почти одновременно с инициативами о концессионных соглашениях и государственно-частном партнерстве. Бизнес-общественность приняла закон неоднозначно. За два десятилетия ОЭЗ из территорий с преференциями выросли во вполне полноценные экосистемы, бустеры развития технологического суверенитета страны и предпринимательского потенциала — мысль в облегченных условиях летит куда свободнее. А перед исполнительной властью стоят национальные задачи создания новых производств, рабочих мест и формирования устойчивой экономики. И решать их приходится вместе.

Методология рейтинга основывается на открытых данных: пресс-релизах региональных органов исполни-

тельной власти, информации на официальных сайтах ОЭЗ, в отдельных случаях редакция анализировала информацию в СМИ.

Это в определенной мере обуславливает точность приведенных цифр, однако тенденция прослеживается вполне четкая. Суммировались все вложения резидентов по каждой преференциальной зоне. В расчет брался период с момента основания зоны до конца 2025 года.

Стоит отметить, что открытых данных по фактическим инвестициям в экономическую зону «Третий полюс» нет. Тем не менее представление о «поведенческой канве» предпринимателя отсутствие этих данных нарушит не критически.

Лидером списка стал «Технополис Москва» — за 20 лет зона стала флагманом высокотехнологичной промышленности, привлекла более 400 млрд инвестиций и обеспечила более 28 тысяч рабочих мест. Будучи ОЭЗ технико-внедренческого типа, «Технополис» — самый лакомый кусочек для инвесторов ниши.

«Серебро» рейтинга «Бизнес-журнала» у ОЭЗ промышленно-производственного типа «Калуга». Эксперты

ОЭЗ «Липецк»



ОЭЗ «Дубна»



ОЭЗ «Технополис Москва»



ОЭЗ «Калуга»



ассоциации относят эту зону к группе умеренно-высокой инвестиционной привлекательности с индексом от 84% до 110%. Объем инвестиций составил 129 миллиардов рублей, за 14 лет 28 резидентов создали более 4 тысяч рабочих мест.

Замыкает тройку лидеров ОЭЗ «Липецк». Аналитики Ассоциации считают эту зону лидером по инвестпривлекательности среди прочих промышленно-производственных в стране. Объем вложений инвесторов с 2005-го составил более 124 млрд рублей.

В аутсайдерах рейтинга оказалась подмосковная «Максимиха»: дело здесь в «молодости» проекта относительно старожилов. При этом эксперты относят эту зону к группе умеренно-высоко привлекательных для инвестора.

В конец рейтинга ушел и владимирский «Доброград-1» — такая же молодая особая экономическая зона в группе умеренно-высоко привлекательных для инвестиций.

Завершил список «Большой Серпухов» — 7 марта зона отметила свою первую годовщину. Как отметила заместитель председателя правительства — министр инвестиций, промышленности и науки Московской области Екатерина Зиновьева, на начальном этапе объем инвестиций составил порядка 1,2 млрд рублей.

РЕЙТИНГ ОЭЗ ЦФО ПО ОБЪЕМУ ФАКТИЧЕСКИХ ИНВЕСТИЦИЙ

Название, тип	Год создания	Объем инвестиций
ТЕХНОПОЛИС МОСКВА Технико-внедренческий (ТВТ)	2005	400 млрд р.
КАЛУГА Промышленно-производственный (ППТ)	2012	129 млрд р.
ЛИПЕЦК Технико-внедренческий (ТВТ)	2005	124 млрд р.
ДУБНА Технико-внедренческий (ТВТ)	2005	112 млрд р.
ИСТОК Технико-внедренческий (ТВТ)	2015	70 млрд р.
УЗЛОВАЯ Промышленно-производственный (ППТ)	2016	60 млрд р.
ЗАВИДОВО Туристско-рекреационный	2015	32,8 млрд р.
ЦЕНТР Промышленно-производственный (ППТ)	2018	32,3 млрд р.
СТУПИНО КВАДРАТ Промышленно-производственный (ППТ)	2015	26 млрд р.
ВЛАДИМИР Промышленно-производственный (ППТ)	2022	18,8 млрд р.
ИВАНОВО Промышленно-производственный (ППТ)	2021	18 млрд р.
ОРЕЛ Промышленно-производственный (ППТ)	2019	17,4 млрд р.
КАШИРА Промышленно-производственный (ППТ)	2019	9 млрд р.
СТАБНА Промышленно-производственный (ППТ)	2021	7 млрд р.
ЭММАУС Промышленно-производственный (ППТ)	2024	6 млрд р.
МАКСИМИХА Промышленно-производственный (ППТ)	2020	3 млрд р.
ДОБРОГРАД Промышленно-производственный (ППТ)	2020	1,8 млрд р.
БОЛЬШОЙ СЕРПУХОВ Промышленно-производственный (ППТ)	2025	1,2 млрд р.

ОЭЗ «Узловая»



ОЭЗ «Завидово»



ОЭЗ «Доброград»



КУРС НА ЭКСПОРТ:

КАК БАНК И ГОСУДАРСТВО ПОМОГАЮТ АДАПТИРОВАТЬСЯ К НОВЫМ РЕАЛИЯМ И ВЫЙТИ НА МИРОВОЙ РЫНОК

Обстоятельства — внешние и внутренние — сегодня играют злую шутку с отечественным бизнесом. Особенно непросто приходится экспортерам. Как найти возможности тем, кто готов гибко адаптироваться, искать новые пути и выстраивать эффективные стратегии на внешнем рынке?

26 марта «Бизнес-журнал. Центр» совместно с ТРО ООО «Деловая Россия» и «Солид Банком» собрали владельцев бизнеса, руководителей компаний в неформальной атмосфере обсудить сложную и довольно волнующую тему внешнеэкономической деятельности.

В беседе эксперты и представители МСП обозначили ключевые проблемы и определили новые горизонты для развития внешнеэкономической деятельности. Речь шла об обновленной карте дружественных юрисдикций и наиболее стойких к катаклизмам видах ВЭД, регулировании валютных рисков и обеспечении поддержкой со стороны госорганов.

Выигрывают не отрасли, а грамотные бизнес-модели?

«Солид Банк» предлагает комплекс финансовых инструментов, специально разработанных для поддержки бизнеса в сфере экспорта. Решения банка помогают минимизировать риски, упростить международные расчеты и эффективно спланировать бюджет.

Понимая ожидания малого и среднего предпринимательства, банк готов гарантировать надежные и, немаловажно, оперативные расчеты с партнерами.

Спикер от АО «Солид Банк», управляющая офисом Московского филиала в Туле Полина Раковская подчеркнула:

«Критически важно, чтобы финансовый партнер обладал широкой международной экспертизой, постоянно отслеживал изменения на рынках, санкционные

ограничения и практику расчетов и при этом мог оперативно предлагать бизнесу альтернативные решения — будь то новые маршруты платежей, другие валюты расчетов или инструменты структурирования сделок».

Отвечая на вопросы о самых перспективных направлениях экспорта, представитель банка выделила:

- стабильный спрос в любых макроэкономических условиях демонстрируют энергетика, агросектор, удобрения, металлы;
- продовольствие и агропромышленный комплекс пользуются глобальным спросом при возможности гибко перераспределять потоки (в том числе на рынки Азии, Ближнего Востока и Африки).
- Устойчивы сегодня и B2B поставки в рамках производственных цепочек: даже в кризис контракты сохраняются при условии диверсификации партнеров и рынков.
- При этом услуги (IT, цифровые сервисы, инженерные и консалтинговые решения) гораздо меньше зависят от логистики, быстрее адаптируются к ограничениям, конечно же, при грамотной юридической и финансовой настройке.

Опыт работы с экспортерами позволил руководителю филиала «Солид Банка» заявить в беседе с присутствующими представителями бизнеса: *«Сегодня выигрывают не отдельные отрасли, а бизнес-модели: диверсифицированные, гибкие и опирающиеся на надежную финансовую и партнерскую экосистему».*

Наметить ориентиры

Понимая ожидания малого и среднего предпринимательства, банк готов гарантировать надежные и, немаловажно, оперативные расчеты с партнерами:

«Сегодня карта дружественных юрисдикций уже не выглядит статичной — это скорее «живой организм», который меняется под влиянием геополитики, санкционных режимов и логистических ограничений, — отметила Полина Раковская. — Если обобщать, бизнесу важно смотреть не столько на формальный статус «дружественности», сколько на реальную



«Сегодня выигрывают не отдельные отрасли, а бизнес-модели: диверсифицированные, гибкие и опирающиеся на надежную финансовую и партнерскую экосистему».



инфраструктурную и финансовую доступность конкретной страны».

«Солид Банк» на сегодня преимущественно ориентируется на проведение платежей в японских йенах и китайских юанях.

«Нам нужна помощь не только тогда, когда у нас все хорошо»

В нынешних условиях валютные риски в сфере внешнеэкономической деятельности приобретают сложный, многослойный характер и выходят за пределы обычных колебаний обменных курсов. Сегодня бизнес сталкивается с разными видами рисков. Например, это и колебания курсов, и ограничения на проведение платежей.

«Даже в дружеских юрисдикциях платеж может зависнуть из-за изменений внутренней политики банка или усиления контроля», — согласились участники встречи.

Не исключены юридические и санкционные риски: блокировки, дополнительные требования к документации и изменения в правилах валютного регулирования. Эти факторы зачастую бывают непредсказуемыми и требуют от бизнеса постоянного мониторинга ситуации.



«На практике экспортеру уже недостаточно точечных решений — будь то консультация или проведение отдельного платежа. Нужен комплексный подход, где финансовый партнер не просто обслуживает операции, а становится полноценной частью внешнеэкономической стратегии компании».

«На практике экспортеру уже недостаточно точечных решений — будь то консультация или проведение отдельного платежа. Нужен комплексный подход, где финансовый партнер не просто обслуживает операции, а становится полноценной частью внешнеэкономической стратегии компании».

Именно такую роль сегодня берет на себя «Солид Банк», — резюмировала Полина Раковская.

Представителем банка в рамках встречи были презентованы эксклюзивные инструменты, которые могут значительно упростить для бизнеса командировочные расходы и оперативные платежи в валюте.

Что получает экспортер-клиент «Солид Банка»?

«Солид Банк» предлагает клиентам устойчивые и альтернативные маршруты расчетов. Для бизнеса это — большая предсказуемость и меньшее количество сбоев в платежах.

Второе — это полное сопровождение сделок клиентов.

«Мы помогаем клиентам на всем пути: от оценки структуры контракта и выбора инструментов до проверки и сопровождения платежей», — объяснила Полина Раковская.



Четвертое — это условия по конвертации и работе с валютой: выгодная конвертация, широкий выбор иностранных валют и гибкие подходы — в зависимости от задач клиента, рынка и текущей ситуации.

Отдельное направление — управление валютными рисками. Предоставляются инструменты хеджирования и помогаем выстроить стратегию, которая защищает бизнес от неблагоприятных колебаний курсов и повышает финансовую устойчивость.

В результате экспортер получает не просто банковский сервис, а комплексную поддержку: от экспертной аналитики и практики расчетов до конкретных инструментов, которые позволяют безопасно и эффективно работать на внешних рынках.

Именно такая модель партнерства сегодня становится ключевым фактором устойчивости и роста в ВЭД.

От логистики до сертификации: что предлагает государство?

Сегодня рынок диктует свои условия не только экспортеру, но и исполнительным органам. В качестве спикера со стороны госструктуры на встрече выступила руководитель тульского Центра поддержки экспорта Дарья Медведева.

Она подчеркнула: основные проблемы предпринимателей сегодня — логистика и ненадежные контрагенты, высокая стоимость сертификации, сложности с международными платежами.

«Также предприниматели попросту недостаточно информированы о доступных мерах поддержки», — подчеркнула эксперт.



«Мы предлагаем софинансирование логистики: при лимите в 1 млн рублей 80% затрат оплачивает Центр поддержки экспорта напрямую логистической компании, 20% — предприниматель».

При этом госструктура предлагает следующие инструменты, для того чтобы МСП могло держаться на плаву вопреки капризам экономики:

«Мы предлагаем софинансирование логистики: при лимите в 1 млн рублей 80% затрат оплачивает Центр поддержки экспорта напрямую логистической компании, 20% — предприниматель».

В арсенале ЦПЭ имеются также механизмы покрытия части затрат на сертификации продукции, анализ рынков сбыта и определение перспективных направлений, консультации и кураторство, а также организация бизнес-миссий.

Дарья Медведева также подчеркнула, что с 1 апреля структура переходит в подчинение Минпромторга



РФ (ранее курировалась Минэкономразвития — *прим. ред.*), то есть можно ожидать расширения ряда мер господдержки.

Поэтому эксперты готовы сопровождать предпринимателя на протяжении всего пути, что крайне важно при наличии у тех неудачных «кейсов»:

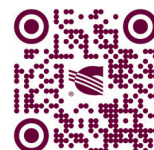
«Для нас действительно важно, чтобы мы могли получить финансовую помощь не тогда, когда работаем хорошо, а тогда, когда у нас действительно возникают трудности», — выразил общее мнение гендиректор ООО «Тульский завод горно-шахтного оборудования» Игорь Ишков.

Гости и представители банка сошлись во мнении: для экспортера действительно важна комплексная поддержка — от экспертной аналитики и практики расчетов до конкретных инструментов, которые позволяют безопасно и эффективно работать на внешних рынках.

Беседа, кажется, в очередной раз доказала: даже в сложных условиях экономических катаклизмов синергия грамотно выстраиваемой государственной поддержки и опытной организации-кредитора дает бизнесу надежду на продуктивную работу.

Требовательность современного мира подчеркивает: на плаву остаются те, кто к быстро меняющимся условиям умеет так же быстро приспосабливаться. Выигрывают те компании, которые не просто диверсифицируют географию и выстраивают гибкие цепочки поставок, но и опираются на сильного банковского партнера, способного обеспечить устойчивость расчетов и поддержку в условиях высокой неопределенности. Именно поэтому «Солид Банк» сегодня — надежный «тыл» для самых смелых предпринимательских задумок.

АДРЕС ОФИСА «СОЛИД БАНК»:
ТУЛА, КРАСНОАРМЕЙСКИЙ ПР-Т., 7, ОФ. 104, ЭТАЖ 1.
ТЕЛЕФОН: 8 (800) 775-56-06



SOLIDBANK.RU



Реклама. 18+

TANK 500

ВЕДИ ЗА СОБОЙ

КорсГрупп
Тула, Октябрьская 318
+7 4872 63 67 87



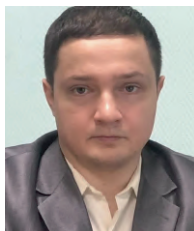
korsgroup-tank.ru

ГЛАВНОЕ — ЧЕСТНЫЙ ПАРТНЕР: сложный путь ГЧП в ЦФО

В 2015 году Владимир Путин подписал закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в РФ». Цель документа — наладить механизм взаимодействия государства и бизнеса. Выгоды подобной синергии были очевидны: правительство получало канал для привлечения инвестиций, предприниматель — надежного партнера и укрепление репутации в глазах «центра».

«Целями настоящего федерального закона являются привлечение инвестиций в экономику, <...> обеспечение эффективного использования имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности, на условиях концессионных соглашений и повышение качества товаров, работ, услуг, предоставляемых потребителям», — подчеркивалась всеохватность нормативного акта.

Инициатива не была новинкой, рамки упомянутого ФЗ регионы пытались расширять самостоятельно и до 2015 года: первым местный закон о ГЧП принял Санкт-Петербург в 2006-ом.



**АЛЕКСАНДР
БУДАРАГИН**

Руководитель
группы юристов
«Бударагин А. А.
и партнёры»

«Первоначально законодательная база была фрагментарной, и многие вопросы регулировались на уровне подзаконных актов или региональных инициатив, — отметил в беседе с БЖ руководитель группы юристов «Бударагин А. А. и партнёры» Александр Бударагин. — Отсутствие единого федерального закона создавало неопределенность. Проекты реализовывались на основе концессионных соглашений, договоров аренды и других форм, что не всегда позволяло в полной мере использовать потенциал ГЧП».

Появившийся в 2015 году федеральный закон, уверен эксперт, ключевой момент в развитии института государственно-частного партнерства. Фрагменты законодательства, наконец, удалось собрать в единое полотно, а инфраструктурный рынок получил четкую методичку об объектах, сторонах, процедурах и гарантиях. Обретя законодательный буст, механизм ГЧП превратился в один из ключевых инструментов

развития инфраструктуры: от строительства дорог и больниц до создания технологических долин.

«Бизнес-журнал. Центр» оценил тернистый путь частных инвестиций в ЦФО: какие проекты стали знаковыми, какие уроки извлечены, и какие вызовы стоят перед отраслью в эпоху новых экономических решений?

Доверяй, но проверяй

Установка критериев оценки эффективности для проектов государственно-частного партнерства видится закономерным шагом: как говорится, дружба дружбой, а заручиться прозрачными правилами и госгарантиями для бизнеса немаловажно. И самим чиновникам формат госзаказа, читай работы с «правильными» компаниями, ближе. Но быть полностью уверенным частный инвестор мог не всегда, в особенности, когда проект, на который возлагались «прибыльные» надежды, умело переквалифицировался в тот самый государственный заказ или уходил фирме-приближенцу.

«За прошедшие 11 лет наблюдается переход от более общих рамочных положений к детальному регулированию механизмов ГЧП, — отметил Бударагин. — Это проявляется в уточнении процедур проведения конкурсов, требований к участникам, а также в расширении форм финансового участия концедента (капитальный грант, плата концедента, возмещение недополученных доходов). Активно развиваются инструменты, направленные на привлечение частных инвестиций, такие как соглашения о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК), предусматривающие налоговые льготы для инвесторов»

В 2025 году государство ввело экспертизу для проектов стоимостью свыше 3 миллиардов рублей.



По состоянию на 1 января 2026 года в России реализуется или находится в стадии создания 3,5 тыс. соглашений в рамках механизмов ГЧП и концессий, ещё 966 соглашений успешно завершены

Подчеркивалось: положительная оценка прохождения госэкспертизы обязательной будет лишь для дотационных регионов. Смысл меры — бюджетные средства не будут уходить на малоперспективные проекты, а сами инвесторы смогут свои возможности лишний раз переосмыслить.

Но по итогам согласований и «дотационный» критерий отбора, и обязательную процедуру проверки ввели для всех проектов от 3 миллиардов — и федеральных, и региональных. Но предусмотрительно назвали это «рекомендацией».

И здесь перед инвестором вновь встанет почти шекспировская дилемма: браться или не браться? Ведь экспертиза может как усложнить процедуру «входа», так и попросту сместить пропорции рисков в не самую выгодную для него сторону.

Концессионеры, в центр!

По состоянию на 1 января 2026 года в России реализуется или находится в стадии создания 3,5 тыс. соглашений в рамках механизмов ГЧП и концессий, ещё 966 соглашений успешно завершены. Совокупный портфель таких соглашений достигает почти 4,5 тыс. документов с общим объёмом инвестиций 7,7 трлн руб., из которых 5,6 трлн руб. приходится на частные вложения.

«Лакомыми кусочками», привлёкшими самый острый объём инвестиций за два десятилетия, стали:



ИГОРЬ КОВАЛЬ

Директор
департамента
минэкономразвития
РФ

Спустя год после подписания закона, в сентябре 2016-го, директор департамента минэкономразвития РФ Игорь Коваль на тульском форуме заявил: ЦФО — лидер по реализации проектов государственно-частного партнерства.

Две трети из них тогда реализовывалось в сфере ЖКХ. Инвестору доверили модернизацию «Орелводоканала», в концессию передать планировалось системы водоснабжения в Дорогобуже и Ярцево Смоленской области, а также воронежские водопроводы.

В том же формате планировалось завершить смоленскую поликлинику-долгострой и переселить орловчан из ветхого жилья. В Воронеже инвесторы взяли на себя оснащение четырех центров гемодиализа. Там же власть и бизнес взялись за реконструкцию трассы М-4 «Дон». В Тульской области речь шла о возведении моста в областном центре и строительстве автодороги между федеральными трассами М-2 и М-4. В Брянске тогда самым ярким примером ГЧП стала набережная, стартовые вложения инвестора тогда составляли порядка 12 миллионов рублей.

И тогда же инвесторы столкнулись с первыми проблемами: долгой окупаемостью, несоответствием инвесторской идеи формату ГЧП и проблемами с банками — те были готовы давать «длинные деньги», но заем должен был составлять несколько миллиардов.

По данным Центра развития ГЧП, по итогам 2016 года по уровню развития ГЧП в ЦФО в топ-10 регионов вошли Москва и Московская область, Владимирская, Тамбовская, Воронежская и Тульская области. В аутсайдерах тогда числились Тверская, Орловская и Брянская области.

Главное достижение — не столько в количестве привлеченных средств, сколько в формировании культуры долгосрочного партнерства

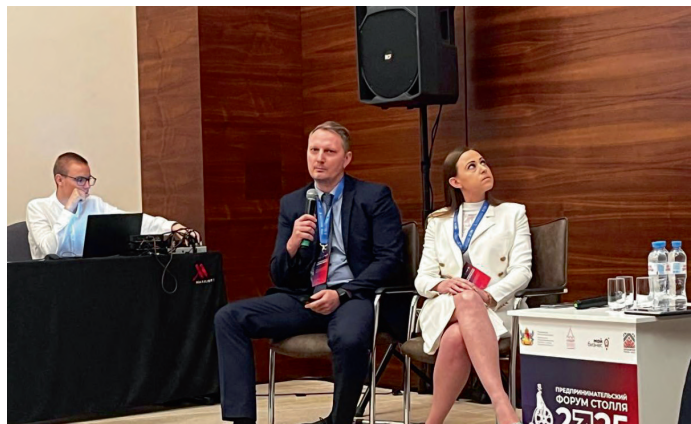
Не количеством, так качеством

Эксперты уверены: в 2025 году на рынке ГЧП и концессий произошел переход к новому этапу развития. Ключевыми критериями теперь становятся не объёмы запускаемых проектов, а их качество, экономическая эффективность и устойчивость.

По итогам 2024 года в России было заключено свыше 200 соглашений в сфере ГЧП на сумму 2,6 трлн рублей — исторический рекорд. К 2025 году картина развития субъектов центра выстроилась следующая.

РЕЙТИНГ СУБЪЕКТОВ ЦФО ПО УРОВНЮ РАЗВИТИЯ ГЧП, 2024 г.

Регион	Баллы
Москва	85,3
Московская область	28,6
Воронежская область	15,2
Калужская область	14,8
Белгородская область	13
Тульская область	12,7
Владимирская область	10,1
Липецкая область	9,8
Смоленская область	9,4
Курская область	9
Тамбовская область	8,6
Орловская область	7,8
Рязанская область	6,5
Костромская область	6,1
Ярославская область	5,8
Ивановская область	4,9
Брянская область	3,6
Тверская область	3,3

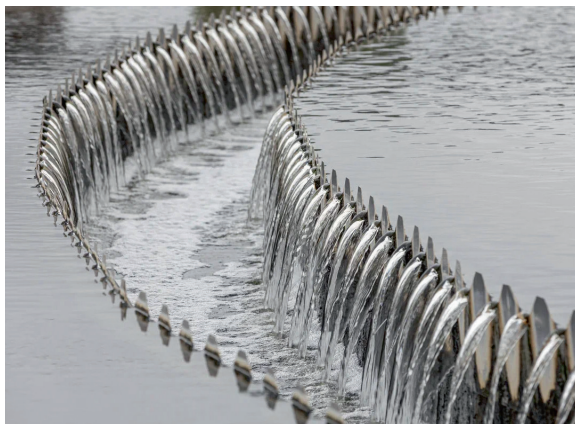


Рейтинг был составлен по результатам интегральной оценки трёх факторов: динамика реализации проектов ГЧП в 2024 году, накопленный опыт реализации проектов ГЧП до 2024 года, состояние нормативно-институциональной среды.

Москва стабильно выходила в лидеры рейтинга. В ряду наиболее заметных московских проектов — запуск в 2023-ем новой вылетной магистрали — проспекта Багратиона. Инвестиции составили порядка 68 миллиардов рублей. Время в пути от МКАД до делового центра «Москва-Сити» сократилось на 30 минут. В том же году столица обзавелась предприятием по сбору вышедшей из эксплуатации электротехники: ее утилизируют и перерабатывают до рециклированных материалов, которые в экономический оборот еще можно будет вернуть. Строит Москва планы и на Ледовый спорткомплекс на территории Сколково с тремя хоккейными площадками, тренажерным залом и залами для единоборств, керлинга и прочих видов спорта.

За эти годы Владимирская область обзавелась новым городом — Доброград строится на частные инвестиции основателя Askona Life с самым большим вейк-парком в России. Открыт и успешно функционирует расположенный недалеко от Доброграда





Первый клинический медицинский центр — один из передовых в Центральной России.

Показателен пример реализации ГЧП в Воронеже — модернизация систем водоснабжения с участием «Росводоканала». Компания, как отмечают «Воронежские новости», придерживается заповедей «ответственного бизнеса» с упором на качество. За последнее десятилетие РВК-Воронеж инвестировала 11 миллиардов рублей в инфраструктуру города, построив и реконструировав значительные объемы сетей водоотведения и водоснабжения. В частности, модернизация Правобережных очистных сооружений потребовала 1,5 миллиарда рублей с 2015 по 2024 годы, а реконструкция Левобережных очистных сооружений продолжится до 2070 года с общими инвестициями в 15,4 миллиарда рублей.

Благодаря механизмам ГЧП в городе появились спортивный кластер — проект обошелся в 476,6 млн рублей и объединил любителей активного образа жизни — и садово-парковый ландшафт «Дельфин» (ООИ — 140 млн рублей.)

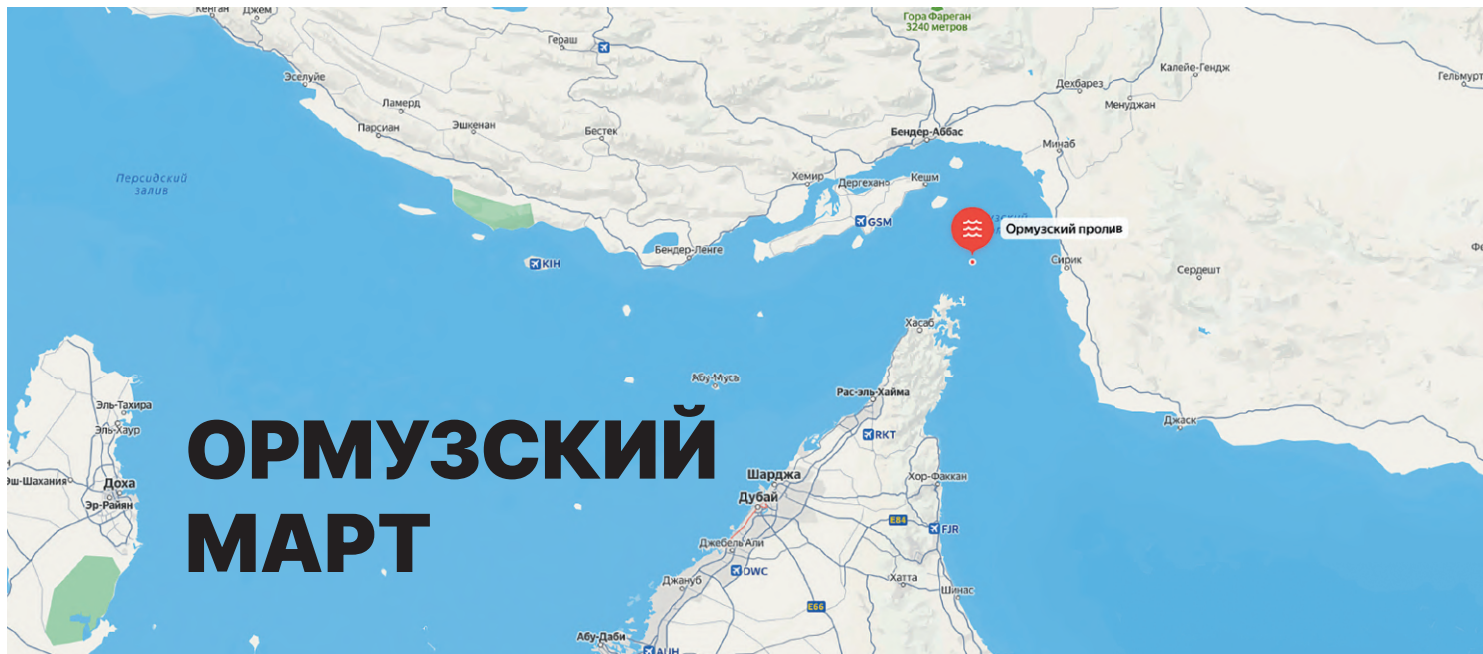
В Калуге механизм применяют для реконструкции здания бывшей станции скорой помощи, известного как усадьба Кожевниковых. Объем инвестиций составит порядка 500 миллионов рублей.



В 2025 году государство ввело экспертизу для проектов стоимостью свыше 3 миллиардов рублей. Подчеркивалось: положительная оценка прохождения госэкспертизы обязательной будет лишь для дотационных регионов. Смысл меры — бюджетные средства не будут уходить на малоперспективные проекты, а сами инвесторы смогут свои возможности лишний раз переосмыслить

При губернаторе Дмитрие Милаеве Тула акцент при использовании механизмов ГЧП делает на спортивные объекты — результат работы комиссии Госсвета по направлению «Физическая культура и спорт». С первым вице-президентом Федерации хоккея России Романом Ротенбергом глава региона договорился о создании многофункционального спорткомплекса, включающего ледовую арену, спортивные и тренажерные залы.

Два десятилетия государство стремится строить партнерские отношения с инвестором. И пробы эти зачастую оборачиваются действительно значимыми проектами. За это время в ЦФО механизмы государственно-частного партнерства прошли путь от первых экспериментальных соглашений до зрелой системы, способной реализовывать масштабные инфраструктурные инициативы. Сегодня ГЧП — не просто инструмент для привлечения инвестиций, а надежный мост между интересами и общества. Главное достижение — не столько в количестве привлеченных средств, сколько в формировании культуры долгосрочного партнерства. ■



Мы пережили «сонный» февраль и вообще зиму, привыкли к новым налоговым правилам, к сокращению потребительского спроса, мы продолжали копить деньги — у кого есть лишние. Остальные привыкали понемногу экономить. Мы радовались очередному мал-помалу снижению «ключа» и реже стали употреблять плохое слово «рецессия», зато чаще — «искусственный интеллект».

Про переговоры с противником забыли. Если были те, кто в них верил, — перестали, а жизнь между тем шла своим чередом, налаживалась. Еще не рай, но преддверие рая.

Ах, если бы не отключения мобильного интернета. Телеграм закручивали, закручивали и закрутили, замедлили, совсем положили. А к 1 апреля, если не шутят, эту агонию обещают окончательно прекратить. Но те, кто жил и работал в Телеграме,

нашли уже способы оставаться в нем жить и работать. Правда, все завели себе запасные аэродромы, некоторые два. Но аэродромчики пока что совсем убогие. ФАС объявил, что до конца года за размещение рекламы в телеге никого преследовать не будут. А до конца года еще дожить надо.

Все как бы устаканилось — русский человек он ко всему привыкает быстро. И к хорошему, и к плохому. Все плохое внезапно оказалось очень далеко. И плохое-то оно плохое, но все вокруг нас говорят, мол, это для «них» плохо, а для России-то хорошо, «выгодно».

Иран бомбили весь март, уничтожали инфраструктуру и руководящую элиту. Иран отстреливался и продолжает сопротивление. И закрыл Ормузский канал, через который проходит по 20% экспортных поставок нефти и газа, 35% минеральных удобрений. Маленькая победоносная война у кого-то в очередной раз не получилась. Будет ли теперь Третья мировая? Или она уже идет, просто нам еще не рассказали? Так или иначе, конца и края ближневосточному конфликту не видно. И это грозит катастрофическими и долгоиграющими последствиями для всей мировой экономики, в которой все зависят ото всех. Нефть, газ, удо-

Будет ли теперь Третья мировая? Или она уже идет, просто нам еще не рассказали? Так или иначе, конца и края ближневосточному конфликту не видно. И это грозит катастрофическими и долгоиграющими последствиями для всей мировой экономики, в которой все зависят ото всех

брения — продукты питания, электроэнергия, металлургия, алюминий, электроника. Это не просто логистические цепочки, это звенья неразрывных связей. Потяни ниточку в одном уголке, начнет трясти в другом. И никто сейчас не сможет предсказать, во что это выльется. И даже то, где мы сейчас находимся с точки зрения конфликта. Лед тронулся, господа присяжные заседатели, но непонятно, куда понесет и кого вынесет. В общем, втихую чужим стратегическим ошибкам и тем более чужому человеческому горю грех радоваться.

А вот тому, что десять лет назад мы поневоле стали на путь импортозамещения и большую часть его успешно прошли, вот этому порадоваться стоит. Иран — критически важный поставщик для российской кондитерки — шафрана, самой дорогой специи в мире; и для строительной отрасли — треть всего импортируемого в Россию цемента ввозилось из Ирана, столько же строительного камня. Цены на шафран уже взлетели почти вдвое, цемент и отделочные материалы тоже пойдут в гору, не сомневайтесь. Если говорить о массовых потребительских позициях, это иранские томаты, огурцы, цитрусовые, орехи (фисташки, миндаль) и сухофрукты. Поставки продуктов питания временно остановлены. И если вам кажется, что в ближайшем киоске помидоры с огурцами что-то не дешевеют, а пора бы... Так вот — поэтому. На этом с мировой повесткой закончим. Посмотрим, что тут у нас творится.

Март прошел под знаком двух важнейших макроэкономических сигналов, которые напрямую повлияли на инвестиционные настроения в регионах ЦФО.

20 марта совет директоров Банка России в седьмой раз подряд принял решение снизить ключевую ставку — на этот раз на 50 базисных пунктов, до 15% годовых. **Решение ожидаемое, но вектор задан четкий: регулятор продолжает двигаться к нейтральной финансовой политике, но предельно осторожно и очень медленно.** Выступая в Госдуме 25 марта с отчетом за 2025 год, Эльвира Набиуллина объяснила эту аккуратность отсутствием системных рисков для экономики в целом. «Если бы мы увидели резкий спад экономики, рост безработицы, мы бы снижали ставку быстрее, но ни того, ни другого, ни тем более третьего ни в 2025 году, ни сейчас в масштабах всей экономики нет».

В тот же день, 25 марта, на съезде Российского союза промышленников и предпринимателей выступил Владимир Путин. Президент страны предостерег бизнес и правительство от эйфории в связи с временным ростом котировок на нефть. «Сейчас, когда растут котировки нашего традиционного экспорта, но и рынки лихорадит, может появиться соблазн воспользоваться ситуацией, получить конъюнктурные доходы и, что называется, их проесть, пустить на дивиденды», — отговаривал Путин и призвал сохранять «умеренный



ЭЛЬВИРА
НАБИУЛЛИНА

Председатель ЦБ РФ



Если бы мы увидели резкий спад экономики,

рост безработицы, мы бы снижали ставку быстрее, но ни того, ни другого, ни тем более третьего ни в 2025 году, ни сейчас в масштабах всей экономики нет».

консерватизм», чтобы не повторить ошибок прошлых лет, когда дешевые нефтедоллары уходили на текущее потребление, а не на развитие. Также президент подтвердил курс на снижение административных барьеров для бизнеса, сделав акцент на развитии электронных сервисов и цифровизации взаимодействия с контролирующими органами.

Строительный рынок, несмотря на обнадеживающие сигналы Набиуллиной, продолжает лихорадить. За первые два месяца года спрос на новостройки ЦФО снизился на треть и достиг минимальных значений с 2020 года. Причем если в январе рынок потерял всего 19%, то в феврале целых 41%. Всего же в январе – феврале сдано 4,34 млн квадратных метра. Падение обу-

4,34

**МЛН КВАДРАТНЫХ
МЕТРА**

сдано в январе – феврале. Строительный рынок продолжает лихорадить. За первые два месяца года спрос на новостройки ЦФО снизился на треть и достиг минимальных значений с 2020 года. Причем если в январе рынок потерял всего 19%, то в феврале целых 41%.



словлено в первую очередь уменьшением объема ввода жилья, построенного населением. Высокая ключевая ставка, даже после снижения и ужесточения условий льготной ипотеки (принцип «одна семья — одна ипотека», введенный еще в феврале), продолжают давить на спрос.

Это отражается и на смежных отраслях. В Орловской области, о чем губернатор Андрей Клычков доложил президенту Владимиру Путину на встрече 16 февраля (итоги которой активно обсуждались в марте), крупный налогоплательщик — производитель керамической плитки Kerama Marazzi, на котором работают три тысячи человек, — столкнулся с проблемой снижения спроса. *«Сектор растёт, но сегодня он конкурирует с рядом иностранных поставщиков»*, — плакался губернатор главе государства. А еще пожаловался, что иранские производители демпингуют на рынке керамической плитки. Ну все — вот и не демпингуют. Путин, комментируя доклад Клычкова, высказал уверенность, что «стройка в целом по стране растёт», но признал наличие локальных трудностей. Успел Клычков пожаловаться и на конкуренцию в сфере электроники, мешающую еще одному крупному местному предприятию «Протон», но в общем и целом ВРП Орловской области за год



вырос на 2,6% (по РФ на 1%), что было отмечено президентом. Основной вклад в «валовку» региона внесло сельское хозяйство. Клычков доложил президенту об открытии трех семеноводческих центров совместно с компанией «Мираторг» по многолетним травам, картофелю, сое и пшенице.

В сельском хозяйстве Центральной России только готовятся к посевной и дают оптимистичные прогнозы и на урожай, и на экспорт зерновых. Пожалуй, одним из самых громких заявлений марта можно назвать выступление вице-спикера Госдумы Алексея Гордеева на съезде Ассоциации крестьянских (фермерских) хозяйств АККОР: *«В 2025 году российское сельское хозяйство из-за диспаритета цен на фоне значительного роста объемов производства недополучило более 100 миллиардов рублей прибыли ... Мы отчитываемся объемами производства, как мы говорим, «валовкой»: все прирастает, вот уже достигаем объемов, которые превышают советские годы плановой экономики. Но мы видим с другой стороны: доходы падают. И особенно, что обидно и опасно, по таким, казалось бы, классическим продуктам, как зерновая продукция и молоко»*. По мнению Гордеева, **необходимо внедрить эффективную систему мониторинга аграрных рынков, которая позволит сформировать экономически обоснованные цены на ключевые виды продукции**. *«Административное сдерживание цен не решает проблему, необходим комплексный подход с учетом всей цепочки производства»*.

В общем, Гордеев высказал позицию всех агропроизводителей России. Суть ее — недовольство. Впрочем, недовольству диспаритетом цен больше ста лет. Меняются уклады и режимы, а диспаритет как был, так и остается. Но это мнение только одной стороны. При том желающей получить под это денег.

«Валовка» в АПК действительно росла. По итогам 2025 года доля Центрального федерального округа в общем объеме сельскохозяйственного производства страны выросла до 28,6%. В лидерах Центральное Черноземье: Тамбовская (прирост



В калужском автопроме задействовано более 30 предприятий, и продолжаются переговоры о кооперации с калининградским «Автотором». В Калуге рассчитывают в кратчайшие сроки создать автомобильный кластер полного цикла. В марте эти договоренности начали обретать контуры



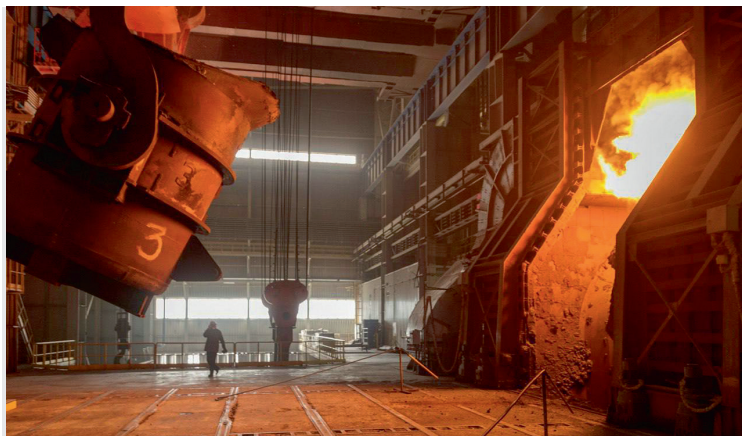
+17%), Воронежская (+16,4%) и Липецкая (+13,2%) области. **А вот в промышленности по итогам 2025 года лидерами по темпам роста стали Калужская и Тульская область, занявшие соответственно первое и второе место в ЦФО и третье и десятое в России.** Индекс промышленного производства в Калужской области превысил 113%, в Тульской — 108%. Выручка предприятий в этих регионах за год — 2,5 трлн и 2 трлн. Еще в марте обозначилась нехватка на мировом рынке минеральных удобрений и существенный, пока 20%, рост цен на них. **Ассоциация сельхозтоваропроизводителей просит Минсельхоз ввести экспортные пошлины на вывоз минудобрений из страны и одновременно ввести квоты для потребителей на внутреннем рынке. Экспортные квоты, защищающие внутренний рынок, действовали у нас до 1 января 2025 года. С начала 2026-го цены на внутреннем рынке выросли более чем треть. Пора или не пора? Правительство не отвечает.**

В автомобильной отрасли важным событием марта стал выпуск в Тульской области 450-тысячного автомобиля Naval. Предприятие, на котором работает более пяти тысяч человек, вышло на второе место после «АвтоВАЗа» по количеству выпускаемых автомобилей в стране. Такой серьезный путь пройден всего за семь лет. Важным подспорьем тульским автомобилестроителям стало постановление премьер-министра Мишустина, разрешающее использовать в такси три модели, выпускаемые под Тулой. В конкурирующей Калуге, когда-то сделавшей ставку на немецкий автопром, результаты поскромнее. Ведь все приходилось перезапускать в условиях санкций и ухода «Фольксвагена» с российского рынка. Тем не менее губернатор Владислав Шапша отчитался о произведенных в 2025 году 140 тысячах автомобилях.

В калужском автопроме задействовано более 30 предприятий, и продолжаются переговоры о кооперации с калининградским «Автотором». **В Калуге рассчитывают в кратчайшие сроки создается автомобильный кластер полного цикла. В марте эти договоренности начали обретать контуры: «Автотор» подтвердил готовность поставлять компоненты (сиденья, пластиковые детали) на конвейеры Калуги.** Однако конкретных инвестиционных соглашений пока подписано не было.

Март продолжил испытания российской черной металлургии, которая традиционно является флагманом экономики Липецкой и Белгородской областей. Набиуллина в своем выступлении в Госдуме прямо отнесла черную металлургию к числу отраслей, где «ситуация непростая», связав это с падением мировых цен и санкционными ограничениями.

Российская металлургия в начале 2026 года переживает глубокий кризис: рентабельность упала до 2–3%, а выплавка стали в январе – феврале снизилась почти на 10%. Выручка падает



Март продолжил испытания российской черной металлургии, которая традиционно является флагманом экономики Липецкой и Белгородской областей. Набиуллина в своем выступлении в Госдуме прямо отнесла черную металлургию к числу отраслей, где «ситуация непростая», связав это с падением мировых цен и санкционными ограничениями

из-за низких мировых цен, укрепления рубля и сжатия внутреннего спроса на фоне высоких ставок и уменьшения спроса со стороны строителей. В феврале 2026 года металлургическое производство и вовсе сократилось на 15,1% год к году. А с начала года гиганты приостанавливали работу части своих мощностей.

Месяц назад мы писали о трагической гибели в СИЗО бывшей жены миллиардера Алии Галицкой. 23 марта Тверской суд Москвы в рамках процесса по делу Александра Галицкого и инвестфонда Almaz Capital Partners (признаны решением суда запрещенным в России экстремистским объединением) изъял в доход государства не только имущество Александра Галицкого и его инвестфонда Almaz Capital Partners (признаны решением суда запрещенным в России экстремистским объединением), но и платформу по продаже автомобилей CarPrice, а также акции и доли, принадлежащие владельцу группы «Ланит» Филиппу Генсу и со-владельцу «Айтеко» Шамилю Шакирову.

Мне отмщение и Аз воздам.

Александр Пирогов

ЧТО КАПИТАЛ СКРЫВАЕТ ОТ ВАШИХ ГЛАЗ

Покупая квартиру, мы смотрим на планировку, окна, фасад. Но именно инженерия решает, будет ли вам комфортно в доме. Девелопер «Капитал» уверен: качество дома начинается там, где его не видно.

Тишина

В своих проектах «Капитал» использует трёхслойные трубы Stilte с алюминиевым наполнителем внутри — они гасят вибрацию и соответствуют ГОСТ.

Свежий воздух

В оконные профили девелопер монтирует приточные клапаны VENTEC VT 500. Они подают свежий воздух с улицы без сквозняков и потери тепла.

Водоснабжение без сюрпризов

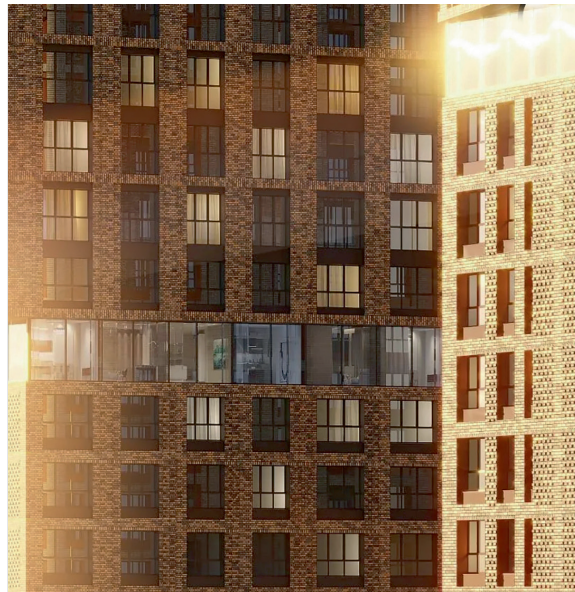
«Капитал» использует трубы из сшитого полиэтилена. Они прочны и устойчивы к негативным факторам, в том числе высоким температурам.

Входные двери

Двери из утеплённого контура с комбинированными замками «Гардиан». Никакого промерзания, шума и надёжная защита.

Противопожарная система

В проектах предусмотрены: датчики задымления и загазованности, шахты дымоудаления и система подпора воздуха. А незадымляемые лестницы позволяют безопасно покинуть здание.



Долговечные материалы и контроль на всех этапах — единый стандарт «Капитала». Потому что настоящий комфорт — это то, что скрыто от глаз, но работает для вас каждый день

КАПИТАЛ
СТРОИТЕЛЬ ЖИЛЬЯ

ТЕЛЕФОН: 7 (487) 275-91-32
УЛ. ПУШКИНСКАЯ Д. 55-А

Проектная декларация размещена на сайте наш.дом.рф

Доступен в новом формате



**Деловое издание
«Федеральный Бизнес-журнал»
включили в список информационно-
развлекательной системы поездов
РЖД. Теперь каждый пассажир может
провести поездку за чтением журнала
и не беспокоиться о досуге.**

Доступ к чтению получают пассажиры всех категорий вагонов на время поездки, без права скачивания и копирования.

Май 2026

«Бизнес-журнал. Центр» представляет календарь дней рождения тульских бизнесменов, политиков, руководителей крупных промышленных предприятий региона.

**1 МАЯ ПРАЗДНИК ВЕСНЫ
И ТРУДА**

9 МАЯ ДЕНЬ ПОБЕДЫ

10 МАЯ МИТРОПОЛИТ АЛЕКСИЙ
Тульский и Ефремовский

11 МАЯ ИЛЬЯ СТЕПАНОВ
депутат Тульской
областной Думы

12 МАЯ ВИКТОР НЕХАЕВ
руководитель Туластата

12 МАЯ НАДЕЖДА ШКОЛКИНА
депутат Государственной
Думы

13 МАЯ МИХАИЛ ПАНТЕЛЕЕВ
председатель
правительства
Тульской области,
первый заместитель
губернатора региона

14 МАЯ ВЛАДИМИР МУХИН

глава администрации
МО Ясногорский район

21 МАЯ ЭДУАРД КОНОНОВ

руководитель УФССП
России по Тульской
области

21 МАЯ БОРИС СОКОЛ

бизнесмен

21 МАЯ НИКОЛАЙ ЛАВРЕНТЬЕВ

генеральный директор
ООО «Богородицкий
альянс»

26 МАЯ ПАВЕЛ ТАТАРЕНКО

заместитель
гендиректора по GR
«Акрон Холдинг», член
совета директоров,
внештатный советник
губернатора Тульской
области

Публикуемый календарь — инструмент для укрепления деловых отношений власти и бизнеса. (эл. адрес редакции: info@business-magazine.online)



MAZOV & Co

РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО ПОЛНОГО ЦИКЛА

Решим все ваши маркетинговые задачи

Команда специалистов в сфере
интернет-маркетинга, SMM, проведения мероприятий
и антикризисного PR



Таргетированная
реклама



Проведение
мероприятий



Интернет-маркетинг



SMM



Видеопроизводство



PR



+7 4872 710-700



info@mazov.ru

mazov.ru



BRAER



Реклама. 18+

**ТРОТУАРНАЯ
ПЛИТКА BRAER**



braer.ru