

Консультанты советуют общепиту поднять зарплаты и «обелиться» до конца 2026 года

## ФИНАНСЫ / Новые меры сделают выход на биржу выгодным для всех

### Без лишнего дисконта

Андрей Кутузов

Президент Владимир Путин поручил правительству и Банку России проработать вопрос о дифференциации минимального уровня free float (доля акций в свободном обращении). — **Прим. ред.** для компаний в зависимости от их капитализации. Эксперты, опрошенные «РГ», считают, что эта мера может стать одним из ключевых шагов для оживления российского рынка первичных размещений и привлечения на биржу крупных эмитентов, которые до сих пор откладывали размещение.

#### Большие цифры

Сегодня требования к free float во многом остаются универсальными для компаний разного масштаба. Однако для крупного бизнеса даже небольшая доля капитала может означать размещение акций на десятки миллиардов рублей. Партнер Capital Lab Евгений Шатов в разговоре с «РГ» отмечает, что единая планка в таких условиях часто становится барьером для выхода на биржу.

«Для небольшой компании 10 процентов акций в свободном обращении — это разумный объем для ликвидности, но для крупного бизнеса даже 1–3 процента капитала могут означать десятки миллиардов рублей рыночного предложения. Поэтому единая планка для всех часто работает как тормоз: крупные собственники не хотят размываться слишком сильно, а рынок не всегда способен быстро переварить большой объем акций», — сказал Евгений Шатов.

что дифференцированный подход позволит компаниям выходить на рынок с разумным объемом размещения, а затем постепенно увеличивать free float по мере роста бизнеса.

«Для средних компаний единый высокий порог часто становится препятствием: приходится размещать слишком большую долю, и экономика сделки ухудшается. Дифференциация расширяет пул эмитентов и позволяет выходить с разумной долей, а затем повышать free float по мере роста и развития вторичного рынка», — сказал Станислав Благин.

#### Запустить конвейер

Эксперты отмечают, что регуляторы уже несколько лет пытаются стимулировать рынок размещений. Одной из наиболее заметных мер стало смягчение листинговых требований. С 1 ноября 2025 года Московская биржа снизила минимальный free float для включения акций во второй уровень листинга до 1 процента.

Директор управления продаж и клиентского обслуживания ИК Fontvielle Руслан Спинка считает, что это делает систему более гибкой и адаптированной под масштаб бизнеса. «Крупные компании способны обеспечить ликвидность за счет масштаба бизнеса и интереса инвесторов даже при относительно меньшей доле акций в свободном обращении. Это, в свою очередь, упрощает для них выход на рынок долевого капитала», — сказал Руслан Спинка.



Частные инвесторы в первую очередь смотрят на потенциал роста акций размещающихся компаний.

Схожей точки зрения придерживается ведущий аналитик Freedom Finance Global Наталья Мильчакова. По ее словам, инициатива напрямую связана с задачей удвоения капитализации российского фондового рынка к 2030 году.

«Лучший способ привлечь крупные компании — сократить часть жестких регулятивных требований, поэтому и разрешается крупным эмитентам выходить на биржу даже с free float всего в 1 процент и при этом быть включенными в первый уровень листинга», — сказала Наталья Мильчакова.

При этом для небольших компаний требования, напротив, могут остаться более жесткими. Это необходимо для защиты инвесторов и поддержания ликвидности торгов. Аналитик УК «Ингосстрах-Инвестиции» Артем Аутлев считает, что повышенный объем free float для небольших эмитентов — скорее позитивный фактор.

«У небольших компаний повышенный объем free float — позитив для инвесторов, так как это возможность улучшить ликвидность», — отметил Артем Аутлев.

Директор по стратегии и развитию готовящейся к размещению ГК «Медскан» Станислав Благин подчеркивает,

## ПРАКТИКА / Консультанты по персоналу помогают бизнесу удерживать кадры

### Не ради денег



Марина Басович

Российские компании столкнулись с парадоксом: простое повышение оклада перестало удерживать сотрудников, рассказывают профильные эксперты в разговоре с «РГ». В условиях дефицита кадров бизнес вынужден искать новые, порой неожиданные инструменты мотивации — от оплаты хобби до саббатикалов и страховки домашних питомцев.

«Денег по-прежнему важно, но они перестали быть единственным и даже главным инструментом удержания», — констатирует управляющий партнер HR-агентства A2 Алексей Чихачев. — Можно нанять сильного сотрудника за высокую зарплату, но, если ему через год скучно, нет роста, а работать все чаще приходится по выходным, никакие деньги не спасут».

В поисках альтернатив консультанты советуют обращаться к нефинансовым инструментам. «Компании, предлагающие персонализированные бенефиты, фиксируют рост удержания персонала на 30 процентов, тогда как простое повышение оклада дает лишь краткосрочный эффект», — утверждает консультант Златислав Жданов. По его словам, выигрывают компании, делающие ставку на удержание ценных сотрудников через системные меры: прозрачные карьерные маршруты, инвестиции в обучение, гибкость условий труда, культуру вовлеченности и внутренние кадровые резервы.

По данным SuperJob, полисы ДМС оплачивает каждый четвертый наниматель. Одновременно выросло число компаний, где выплачивается компенсация за фитнес, предоставляются дополнительные дни от-

пуска, льготные путевки, а также консультации корпоративных психологов, финансистов и юристов. «Здоровье работников становится корпоративной ответственностью: компании не только лечат, но и пытаются влиять на образ жизни сотрудника и предотвращать выгорание», — уточнили в компании.

Также, как сообщила HR-директор «Валта Пет Продактс» Татьяна Мушкина, сегодня востребованы программы питания, компенсация проезда, гибкий график. Активно развиваются корпоративные спортивные зоны с турниками, шведскими стенками, столами для настольного тенниса. Практически во всех сегментах востребованы скидки на продукцию компании.

«Растет спрос и на более жизненные, бытовые меры поддержки», — добавляет владелец продукта «HRBusiness» с Уваровой» Еле-

#### Часто в одних командах работают специалисты разных возрастов с разными потребностями.

на Уварова. — Сотрудники ценят помощь с оплатой репетиторов для детей, консультации по ипотеке и семейным юридическим вопросам, компенсацию услуг ветеринара, оплату сиделки для пожилых родителей или даже абонементы в театры и библиотеки в регионах».

Еще один метод удержания персонала — оплата хобби вместо стандартного «корпоративного» английского. «У нас был случай, когда технологическая компания начала выдавать сотрудникам 50–80 тысяч рублей в год на любые увлечения — от бокса до гончарного мастерства. Единственное условие — поделиться впечатлениями в корпоративном чате. По итогам года теку-

чка кадров снизилась на 23 процента», — рассказал Чихачев.

## УПРАВЛЕНИЕ / Эксперты объяснили изменения в подходе компаний к работе с ИИ и стартапами

### Проверка масштабом

Александр Лесных

Корпоративные инновации в России постепенно переходят из разряда экспериментальных проектов в полноценный инструмент развития бизнеса. Если еще несколько лет назад компании в основном тестировали отдельные технологии и оценивали их потенциал, то сегодня на первый план выходят вопросы масштабирования, экономического эффекта и интеграции новых решений в производственные процессы.

Особое место в этой трансформации занимает искусственный интеллект, который становится частью повседневной работы как в промышленности, так и в сфере услуг. Эти тенденции обсудили про-

#### АКЦЕНТ ГЛАВНЫМ ВЫЗОВОМ ДЛЯ БИЗНЕСА СТАНОВИТСЯ ЗАПУСК ИНИЦИАТИВ В ПРОМЫШЛЕННУЮ ЭКСПЛУАТАЦИЮ

фильные эксперты на специальной сессии на ЦИПР. Одной из ключевых тем стала роль крупных компаний в развитии инновационной экосистемы. Директор Центра развития цифровых технологий фонда «Сколково» Александр Фетисов отметил, что сегодня важна не только поддержка исследований и проекты технологического лидерства.

По словам Александра Фетисова, наиболее востребованными направлениями сегодня

остаются технологии компьютерного зрения, системы моделирования и прогнозирования производственных процессов, а также интеллектуальные решения для управления городской и промышленной инфраструктурой. Именно в этих сегментах бизнес наиболее активно формирует запрос на новые разработки и готов масштабировать успешные проекты.

О том, как работа с инновациями выстраивается внутри крупной компании, рассказал директор по развитию цифрового бизнеса «Ростелекома» Дмитрий Рейдман. По его словам, для технологических лидеров поиск новых решений становится частью долгосрочной стратегии развития.

## РЕЙТИНГИ / ЦБ сделает рынок секьюритизации более прозрачным

### Транш доверия

Александр Фейст

Банк России намерен до первого квартала 2027 года разрешить использовать специальную рейтинговую шкалу SF (структурированное финансирование). — **Прим. ред.** для инструментов многотраншевой секьюритизации. Опрошенные «РГ» эксперты считают, что нововведение способно снять существующие ограничения для инвесторов и поддержать дальнейший рост объемов структурированного финансирования, который в последние годы становится все более заметным сегментом российского долгового рынка.

#### Новый ориентир

После ухода международных рейтинговых агентств многие выпуски многотраншевой секьюритизации столкнулись с регуляторными ограничениями. Генеральный директор ИК «Свой Капитал» Евгений Асламов напоминает, что при отсутствии международных рейтингов для расчета капитала банков применялся коэффициент риска в размере 100 процентов, что заметно снижало интерес к таким инструментам.

Пожую оценку дает руководитель направления по взаимодействию с государственными органами УК «Альфа-Капитал» Николай Швайковский. «Решение ЦБ внедрить национальную шкалу SF разрешает использовать рейтинги российских агентств для оценки рисков по старшим траншам. Если рейтинг достаточный, то это снижает ставку риска и банк-инвестор экономит капитал. Таким образом, это шаг к устранению регуляторного барьера, который сдерживало развитие вторичного рынка секьюритизации в России», — сказал он.

По мнению доцента Финансового университета при Правительстве РФ Андрея Гусева, специализированная шкала также позволяет отделить качество обеспечения и структуру сделки от корпоративных рисков эмитента, что упрощает оценку подобных инструментов и расширяет возможности их использования. Кроме того, появление понятных критериев рейтингования делает рынок более прозрачным для всех участников и снижает неопределенность при принятии инвестиционных решений.

#### ПРЯМАЯ РЕЧЬ /



### Надежность информации стала главным фактором успешных сделок

#### В центре внимания

Алена Волкова

Группа SRG уже более 25 лет работает на рынке консалтинговых услуг, осуществляет инвестиционную деятельность, сопровождает крупные сделки и инвестпроект, внедряет ИТ-решения. О том, как меняется рынок, что сегодня означает технологичность в бизнесе и как сохранять стабильность, рассказывает управляющий партнер SRG Федор Спиридонов.



Федор Спиридонов.

Какие вы определяете SRG сегодня? **ФЕДОР СПИРИДОНОВ:** SRG — это три направления, которые работают как единая система. Первое — инвестиции, мой личный фокус: мы инвестируем по вертикалям развития, производственных активов и ИТ. Второе — сопровождение крупных сделок и инвестпроектов: финансовое моделирование, оценка, due diligence (комплексная проверка), а также полный инвестиционно-строительный контур — управление строительством, технический заказчик, бюро генерального проектирования. Третье — ИТ-продукты и решения для прозрачности рынков.

Какой масштаб у вашей проектной и сделочной практики?

**ФЕДОР СПИРИДОНОВ:** Ежегодно мы сопровождаем около сотни крупных сделок и инвестпроектов совокупной стоимостью больше триллиона рублей. Причем мы работаем не по какой-то одной услуге, а ведем проект целиком: от финансовых расчетов до контроля реализации. Благодаря этому мы точнее видим риски и быстрее находим решения, которые реально работают. Возьмем, например, due diligence. Часто к нему добавляют еще и проверку pre-PMI — то есть оценку до интеграции компаний, или операционный due diligence с фокусом на слияние.

Какие итоги 2025 года стали ключевыми для SRG?

**ФЕДОР СПИРИДОНОВ:** Первое — укрепление команд и рост сложности решений через призму ценности для партнеров и наших стратегических преимуществ: партнерства и репутации, интеллектуального капитала и технологичности. Второе — развитие инвестиционного направления: провели большое количество переговоров, усилили компетенции и заключили ряд сделок. Третье — укрепление инвестиционно-строительного блока: нарастили экспертизу департамента управления строительством и бюро генерального проектирования.

Какие вы видите рынок сделок и инвестпроектов в 2026 году?

**ФЕДОР СПИРИДОНОВ:** Заметно усиливается роль государства: частных историй меньше и по количеству, и по объему. Одновременно высокая стоимость капитала и рост нагрузки на бизнес сместили фокус многих компаний в сторону устойчивости и управления издержками — долгие инновационные программы стали сложнее в точки зрения окупаемости и рисков. Кроме того, в 2025 году ожидания покупателей и продавцов часто расходились, а в 2026-м продавцы в целом стали реалистичнее в оценке капитализации — на фоне долговой нагрузки, рисков сбыта и роста издержек.

Какие драйверы спроса вы сегодня выделяете?

**ФЕДОР СПИРИДОНОВ:** Главный драйвер — потребность бизнеса в надежной информации. Но с одной стороны перед принятием решений хотят минимизировать риски. Задача здесь — не просто проверить документы, а заранее оценить синергии, спроектировать целевую модель управления и понять, что делать на этапе передачи контроля.

#### В ТЕМУ

Собеседники «РГ» подчеркивают, что одних административных послаблений недостаточно. Основным препятствием для новых размещений остается текущая рыночная конъюнктура. Российский рынок акций продолжает находиться под давлением высокой ключевой ставки, а инвесторы предпочитают менее рискованные инструменты. Артем Аутлев отмечает, что компании сейчас вынуждены предоставлять слишком большой дисконт для привлечения капитала. «Пока рынок остается под давлением, а инвесторы уходят из рискованных активов, для компаний проводить размещение не выгодно: нужно давать повышенный дисконт, чтобы привлечь инвесторов», — сказал Артем Аутлев. По словам Андрея Сурикова, директора по маркетингу УК «Гамма Групп», высокий уровень ставок делает депозиты более привлекательными для населения, чем акции. «Сегодня «дорогие деньги» делают акции малоликвидными с точки зрения розничного участника рынка: инвестор не хочет рисковать ради 15 процентов доходности в акциях, когда депозит дает 20 процентов», — отметил Андрей Суриков. Именно поэтому многие компании, по словам экспертов, находятся на «низком старте» и ждут более благоприятной ситуации на рынке. Речь идет не только о смягчении ДКП, но и о появлении устойчивого спроса на новые размещения. «Компании ждут условий, при которых размещение можно провести без вынужденного дисконта и с понятной ликвидностью после размещения. Важны три параметра: умеренная волатильность, ставка, при которой инвесторы готовы покупать риск, и устойчивый спрос», — считает Станислав Благин.

# Strategy Partners

Ведущий российский стратегический консультант

www.strategy.ru

Реклама



MAX.ru/rgru



Dzen.ru/rgru



T.ME/rgrunews



VK.COM/rgru



OK.ru/rgru

ЭКСПЕРТИЗА/ Как ИИ изменит консалтинг в 2026 году

Основа ответственности

Михаил Ермилов, управляющий партнер Strategy Partners

На фоне роста проблемных активов и давления на бюджеты бизнеса спрос на консалтинг остается циклическим: сокращается в кризис, но оперативно восстанавливается при наличии быстрого ROI...



Михаил Ермилов: Залог успеха в ответственном подходе к ИИ.

Однако отраслевые паттерны, доступ к информации и ответственность не воспроизводятся одним запросом. Утечка информации — лишь одно из множества последствий...

При этом нарушение условий безопасности данных может быть следствием роста некорректных игроков, но это скорее единичные аномалии, а не долготеряемый тренд...

Прим. ред.), срыву внедрений, правовым и репутационным рискам.

Преимущество у тех, кто упаковывает экспертизу в технологизированные решения. Клиентам, сосредоточенным на оптимизации процессов...

Эта динамика определяет будущее рынка: технологизация и ИИ радикально перераспределят маржу в пользу ответственных за результат.

Для адаптации к новым реалиям работы системный подход с работой каждого звена — от высшего руководства до всех профильных специалистов команд...

НАЛОГИ/ Консультанты советуют общепиту поднять зарплаты и «обелиться» до конца года

Перевели дух



Евгений Семенов

АКЦЕНТ

БУДУЩЕЕ ОТРАСЛИ ЗАВИСИТ ОТ ТОГО, НАСКОЛЬКО ПЛАВНЫМ БУДЕТ ПЕРЕХОД К ОБЩЕЙ НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКЕ

Минфин временно смягчил условия освобождения от НДС для малого бизнеса в сфере общепита. До конца 2026 года предприятия смогут воспользоваться льготой...

«Часть предприятий не выдержала нагрузки — рынок начал сжиматься, бизнесы закрываются или уходят в «серую зону»...

Суть изменений заключается в том, что предприятия общепита на УСН, впервые ставшие плательщиками НДС...

Сооснователь и директор по продукту бухгалтерии для бизнеса «Мое дело» Анастасия Моргунова напоминает, что льготы для общепита существовали и раньше...

«В 2026 году под это же правило попал и малый общепит, который работал на УСН и впервые стал плательщиком НДС...

Генеральный директор торгового кластера «Мытищин-ск» считает, что пробле...

Посещаемости ресторанов вредит и то, что люди стали чаще заказывать еду домой или в офис.

Мы сектора связаны не только с налогами, но и с изменением потребительского поведения. «Покупатель не идет в классический общепит, а покупает готовую еду в магазине у дома...

Тем не менее большинство экспертов сходятся во мнении, что рекация отмены льгот после 2026 года может спровоцировать новый виток проблем для рынка.

«Инициативу, вероятно, продлят после 2026 года, но в измененном формате. Скорее всего, речь будет идти о пониженных ставках или более адресных мерах поддержки»...

«Факт того, что массовые закрытия произошли в момент введения изменений в налоговом законодательстве, говорит о том, что сфера не имеет избыточных прибылей и балансирует на грани»...

Без лишнего дисконта

Выйдут позже

Наталья Мильчакова полагает, что число потенциальных эмитентов может резко увеличиться после снижения ключевой ставки хотя бы до 12 процентов годовых...

хайне, деньги будут лежать в депозитах», — отметил Андрей Суриков. При этом компании, которые все же решаются выйти на биржу в ближайшие годы, могут получить серьезные преимущества...

«После первичного размещения проще проводить допэмиссию, выпускать облигации, использовать акции в сделках слияния и поглощения и мотивационных программах»...

Руслан Спинка добавляет, что важную роль играет и качество самих размещений. По его словам, инвесторы готовы участвовать в размещении даже в сложных рыночных условиях...

Инвесторы все чаще обращают внимание на финансовые показатели компаний в их отчетности

Юлия Слюсарь считает, что особенно выиграют те компании, которые успеют сформировать публичную историю до нового цикла активного роста рынка. «В новостном потоке новых компаний будет сложно разбираться»...

«Инвестор должен видеть потенциал роста после выхода компании на биржу, а не ситуацию, когда бизнес пытается выйти по максимально возможной оценке, не оставляя премии рынку»...

«Первая мера — налоговый стимул для долгосрочного владения акциями новых размещений: например, льгота при удержании бумаг на срок 3–5 лет. Вторая — развитие акционерного фонда»...

«Главный рецепт для бума — прозрачность. Пока в России не исчезнет страх при аллокации, пока крупные инвесторы не увидят реального партнерства вместо попытки навариться на

Проверка масштабом

Компания не может ограничиваться существующими продуктами и рынками, поэтому вынуждена постоянно искать новые точки роста и проверять перспективные гипотезы.

Для этого используются различные механизмы — от инвестиций в молодые команды до запуска пилотных проектов и создания совместных предприятий.

Одним из примеров стала система диагностики авиационных двигателей, созданная для нужд корпоративной авиации. После внедрения внутри компании продукт получил потенциал для коммерческого распространения и использования другими заказчиками.

Еще одним направлением, где влияние искусственного интеллекта уже стало заметным, остается рынок труда. Директор по информационным технологиям и кибербезопасности HeadHunter Татьяна Фомина рассказала, что интеллектуальные инструменты используются практически во всех внутренних процессах компании...

«Сейчас специалисты по ИИ испытывают особую потребность в доступе к вычислительным мощностям и данным для обучения нейросетей»

инноваций в регионах. Директор по информационным технологиям компании «Алроса» Владимир Желтухин рассказал о работе с локальными технологическими командами в Якутии. По его словам, компания совместно с региональными институтами развития создала механизм, который позволяет не только создавать в решении реальных производственных задач.

По ее словам, многие организации уже научились запускать отдельные проекты с применением ИИ, однако значительно сложнее оказывается перейти к системному использованию технологий в масштабах всей компании.

По мере распространения ИИ все чаще возникает вопрос технологической независимости. Директор по развитию ИИ «Группы Астра» Станислав Ежов обратил внимание на то, что крупнейшие мировые разработчики обладают серьезным преимуществом благодаря доступу к вычислительным ресурсам, данным и специалистам.

По мнению Станислава Ежова, важной задачей становится создание условий, при которых доступ к современным моделям ИИ, вычислительной инфраструктуре и отечественным программным платформам смогут получить не только крупные корпорации, но и МСП.

Не ради денег

«Четкий тренд последних нескольких лет — мотивация становится персонализированной. В одной команде могут работать специалисты на диаметрально противоположных жизненных этапах: для одного критична ипотека и стабильность, для другого — публичная экспертиза, для третьего — спорт и хобби»...

Все зависит от отрасли

Инструментов удержания много, но они зависят от отрасли и локации компании, поясняет независимый директор, эксперт в области управления персоналом Института экономики роста им. И.А. Столыпина Татьяна Жокенникова.

Многие компании часто меняют названия должностей у сотрудников и понемногу повышают зарплаты, чтобы создавать у персонала ощущение быстрого роста

Мотивация рабочих профессий иная. «Такому сотруднику не нужен корпоративный психолог», — поясняет эксперт-практик в кадровом консалтинге Елена Уварова. «Ему нужны хорошая спецодежда, горячее питание, повнятная премия и уверенность, что компания поможет его семье»...

Ошибки работодателей

Когда компании разрабатывают систему удержания самостоятельно, они часто копируют чужие схемы. «Это приводит к большим затратам при минимальном эффекте», — считает генеральный директор компании «Индистри софт солонши» Алексей Акулов.

По словам Елены Уваровой, при разработке мотивации компании часто не учитывают уровень навыков сотрудников, их реальные потребности и зоны риска. «Людей просто не спрашивают, что для них действительно важно», — подчеркивает она.

В центре внимания

По такому же принципу проводим проверки и при разделении бизнеса. Особенно это заметно в сделках M&A (сделки слияния и поглощения) и инвестпроектах, которые реализуются на заемные средства.

Вы часто говорите о недостаточной технологичности производственного бизнеса. В чем проблема и что вы вкладываете в понятие «технологичность»?

Евдоим Спирidonov: Высокая доля ручного труда и недостаточная модернизация при дефиците кадров. Тренд на роботизацию и использование ИИ развивается, но сдерживается дорогим капиталом и тем, что собственники опасаются «сломать работающий процесс»...

Что для вас «стратегическое видение»? И как вы инвестируете в будущие кадры?

Евдоим Спирidonov: Это долгосрочное планирование и устойчивость. Без взгляда на горизонт в несколько лет невозможно ни принимать правильные решения сегодня, ни удерживать устойчивость. Не менее важны и квалифицированные кадры. Мы вкладываем ресурсы в развитие собственных сотрудников, для этого у нас есть программы обучения.

## Транш доверия

**А1** Необычный класс  
Секьюритизация отличается от традиционных облигаций тем, что источником выплат инвесторам выступает денежный поток по определенному пулу активов — ипотеке, автокредитам, потребительским займам и другим требованиям.

«Инвестор на деле получает долю в потоке платежей по пакету активов, а не простое обязательство эмитента», — поясняет руководитель блока «Финансы» и член правления Ренессанс Банка Дмитрий Васильев. В одной сделке могут выпускаться несколько траншей с разным уровнем риска и доходности: старшие получают дополнительную защиту, а младшие принимают на себя первые возможные убытки.

По словам экспертов, ключевыми рисками остаются ухудшение качества базовых активов, досрочные погашения кредитов, операционные ошибки участников сделки и недостаточная прозрачность информации о состоянии пула. Поэтому инвесторам приходится анализировать не только финансовые показатели, но и структуру сделки, механизмы распределения платежей и юридические особенности выпуска.

Как отмечает Николай Швайковский, кредитное качество таких бумаг определяется прежде всего качеством обеспечивающих активов и особенностями структуры сделки. Именно поэтому для оценки подобных инструментов требуются специальные методики рейтингования, которые учитывают не только вероятность дефолтов в пуле, но и механизмы защиты инвесторов.

## В основе секьюритизированных активов лежат выплаты по другим финансовым инструментам

### Длинные деньги

Участники рынка ожидают, что внедрение новой шкалы повысит интерес к секьюритизации как со стороны банков, так и со стороны институциональных инвесторов.

«Для институциональных инвесторов появление качественных долгосрочных инструментов через секьюритизацию станет дополнительным инструментом для диверсификации портфелей и снижения зависимости от более волатильных классов активов», — отметил Дмитрий Васильев.

По мнению экспертов, банки смогут эффективнее управлять балансом и привлекать долгосрочное финансирование, а управляющие компании, страховые организации и пенсионные фонды получат доступ к более широкому набору инструментов с фиксированной доходностью и понятным уровнем риска.

Рынок уже демонстрирует высокие темпы роста. По данным, которые приводят эксперты, объем многотраншевой секьюритизации в России в 2025 году увеличился примерно в пять раз и достиг 229 миллиардов рублей. По мнению Евгения Асламова, рынок способен обновить этот рекорд и по итогам текущего года.

Сооснователь финтех-компании Ivtitech Артем Москалев считает, что круг активов для секьюритизации будет постепенно расширяться. «Если раньше основой рынка были в первую очередь ипотечные бумаги, то сейчас все большее значение приобретают портфельные кредиты, POS-кредитование, BNPL и продукты для МСБ», — сказал он.

Эксперты полагают, что единые подходы к рейтингованию сделают рынок более прозрачным и понятным для инвесторов. Это должно способствовать появлению новых сделок и расширению круга эмитентов.

Результаты секьюритизации может стать одним из важных источников финансирования для различных сегментов экономики, а рынок структурированного финансирования — перейдет на новый этап развития.

# ТЕХНОЛОГИИ / Современные нейросети быстро перекраивают сферу экспертных услуг БОТ В ПОМОЩЬ

Марина Басович

Консалтинговые компании все чаще используют искусственный интеллект в повседневной работе. С его помощью анализируют судебную практику, проверяют договоры, контролируют качество звонков менеджеров. Эксперты рассказали «РГ», какие еще задачи можно делегировать нейросетям, где машина может ошибиться, и почему клиентам таких компаний по-прежнему нужен живой консультант.

В России рынок консалтинга в 2025 году вырос на 15 процентов и достиг около 140 миллиардов рублей, приводит данные старший преподаватель Финансового университета при правительстве РФ Светлана Батанова. Сегмент ИИ-услуг, по ее словам, вырос в четыре раза. «Искусственный интеллект не уберет консультанта с рынка, но сильно изменит его работу. По данным исследований, нейросети уже берут на себя 70–90 процентов рутинной аналитики: собирают данные, строят финансовые расчеты, готовят первые версии отчетов. То, на что раньше команда тратила 20 часов, теперь делается за 1,5–2 часа», — рассказывает Батанова.

Консалтинг стал одним из лидеров по внедрению ИИ, отмечает основатель компании «Юнисофт» Алексей Оносов. «Анализ банковских выписок, транскрибация переговоров, первичная сборка шаблонов отчетов — все это теперь может делать машина, а не старший консультант. Разница для бизнеса ошутима», — говорит он. «ИИ позволил существенно сократить время на анализ судебной практики, законов и законопроектов, когда необходимо сделать выводы по объёмному массиву данных», — добавляет управляющий партнер Quator Advisory Гайк Мартиросян. С помощью нейросетей, по его словам, создаются макросы для типовых расчетов и готовятся проекты документов. Также ИИ используется для подготовки проектов типовых документов, которые затем дорабатываются «в ручном режиме».

Финансовый консультант Инна Аверина выделяет три главных преимущества: скорость, обработка больших массивов данных, автоматизация рутинных операций. При этом появляется и новый риск. Нейросеть умеет уверенно выдавать неправду. Она может сослаться на авторитетный источник информации для консультации клиента, качество консультации улучшится за счет изучения и адаптации материалов, которые дает искусственный интеллект. Но без критического мышления простое копирование контекста из ИИ может привести не только к падению качества, но и к потере клиентов и репутационным потерям», — говорит Аверина.

Но несмотря на всю мощь нейросетей, эксперты сходятся во мнении: человек навсегда останется в центре консалтинга. «Одна из причин — искусственный интеллект иногда «выдумывает» факты. «Фактических пробелов становится заметно меньше: нейросеть не забудет проверить смежную норму и не упустит важную деталь», — добавляет она.



## ИИ ПОЗВОЛЯЕТ СПЕЦИАЛИСТАМ ЗА ПАРУ ЧАСОВ СПРАВЛЯТЬСЯ С ДВУХДНЕВНЫМ ОБЪЕМОМ РАБОТЫ

автоматизация рутинных операций. При этом появляется и новый риск. Нейросеть умеет уверенно выдавать неправду. Она может сослаться на авторитетный источник информации для консультации клиента, качество консультации улучшится за счет изучения и адаптации материалов, которые дает искусственный интеллект. Но без критического мышления простое копирование контекста из ИИ может привести не только к падению качества, но и к потере клиентов и репутационным потерям», — говорит Аверина.

Но несмотря на всю мощь нейросетей, эксперты сходятся во мнении: человек навсегда останется в центре консалтинга. «Одна из причин — искусственный интеллект иногда «выдумывает» факты. «Фактических пробелов становится заметно меньше: нейросеть не забудет проверить смежную

норму и не упустит важную деталь», — добавляет она. Однако даже безошибочная машина не заменит живого диалога, считают эксперты. «Консалтинг — это не только цифры, — подчеркивает Батанова. — Это доверие, ответственность и умение предложить нестандартное решение, когда правила неясны». По ее словам, искусственный интеллект не чувствует негласные правила в компании, культурные особенности, настроения на переговорах и сложные этические вопросы.

«Ни одна нейросеть в обозримом будущем не сможет сесть напротив руководителя департамента и на его возражение «у нас так заведено 20 лет» предложить альтернативу, которая сработает именно в этой корпоративной культуре. Поэтому мы смотрим на ИИ как на партнера, который усиливает нас, а не как на замену. Человек остается стражем, переговорщиком и тем, кто отвечает за результат», — говорит генеральный директор компании «Технология и Бизнес» Андрей Мелков.

«ИИ позволяет специалистам за пару часов справиться с двухдневным объемом работы», — отмечает Андрей Мелков. Однако даже безошибочная машина не заменит живого диалога, считают эксперты. «Консалтинг — это не только цифры, — подчеркивает Батанова. — Это доверие, ответственность и умение предложить нестандартное решение, когда правила неясны».

По ее словам, искусственный интеллект не чувствует негласные правила в компании, культурные особенности, настроения на переговорах и сложные этические вопросы. «Ни одна нейросеть в обозримом будущем не сможет сесть напротив руководителя департамента и на его возражение «у нас так заведено 20 лет» предложить альтернативу, которая сработает именно в этой корпоративной культуре. Поэтому мы смотрим на ИИ как на партнера, который усиливает нас, а не как на замену. Человек остается стражем, переговорщиком и тем, кто отвечает за результат», — говорит генеральный директор компании «Технология и Бизнес» Андрей Мелков.

## РЕШЕНИЕ / Бизнес-консультанты ищут инструменты для более качественного анализа состояния активов и последствий сделок

# Ставка на устойчивость

Борис Богоутдинов,  
управляющий партнер  
консалтинговой группы  
«25 Диалог», к.э.н.



Борис Богоутдинов: инвесторы интересуются устойчивостью бизнеса и перспективами его развития.

По мере усложнения экономической среды бизнес все более прагматично подходит к выбору консультантов. Если раньше компания нередко обращалась за экспертным мнением как таковым, то сегодня основной запрос связан с пониманием конкретного экономического эффекта: что именно получит бизнес вместе с активом, какие возможности открывает инвестиция и какие риски она несет. Рост спроса на комплексные консультации отражает изменение во многом связан со стремлением участников рынка снизить уровень неопределенности при принятии стратегических решений.

Для банков ключевое значение имеют объективная стоимость обеспечения, устойчивость денежных потоков и способность заемщика своевременно исполнять обязательства. Инвесторы интересуются финансовой устойчивостью бизнеса, качеством активов, наличием потенциальных обязательств и перспективами развития. Собственники компаний, в свою очередь, оценивают последствия реструктуризации, продажи бизнеса, привлече-

ния финансирования или запуска новых проектов.

Наиболее востребованными направлениями остаются комплексный due diligence, сопровождение инвестиционных проектов и сделок, финансово-экономические исследования, а также судебно-экспертная деятельность. Несмотря на различия в задачах, все эти услуги объединяет общая цель — предоставить клиенту максимально полное представление о состоянии актива или бизнеса и возможных последствиях принимаемых решений.

Поэтому современные проекты все чаще предполагают одновременный анализ несколь-

## АКЦЕНТ КОНСАЛТИНГ ВСЕ ЧАЩЕ СТАНОВИТСЯ ЧАСТЬЮ СИСТЕМЫ СОВРЕМЕННОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ких аспектов: финансовой модели, хозяйственной деятельности, юридической структуры, налоговых последствий, договорных отношений и отраслевой специфики. Такой подход позволяет сформировать целостную картину рисков, оценить потенциальные последствия различных сценариев и выявить дополнительные точки роста.

Существенное влияние на развитие отрасли оказывают автоматизация и технологии искусственного интеллекта. Однако их роль не стоит переоценивать. Основное преимущество цифровых инструментов заключается в возможности быстро обрабатывать и структурировать большие массивы информации. Анализ значительных объемов данных вручную требует серьезных временных затрат и повышает вероятность упустить важные детали. Использование современных технологий позволяет выстраивать многоуровневые связи между данными и значительно ускоряет поиск закономерностей.

При этом автоматизация не заменяет экспертную работу, а создает условия для повышения ее качества. Освобождая специалистов от рутинных операций, цифровые инструменты позволяют сосредоточиться на интерпретации результатов, оценке рисков и формировании выводов. Именно профессиональное суждение, опыт и способность критически оценивать информацию остаются определяющими факторами при подготовке рекомендаций.

Современные алгоритмы способны систематизировать документы, выявлять повторяющиеся операции, находить отклонения и потенциальные аномалии. Однако определить, какое влияние эти факторы окажут на бизнес, инвестиционный проект или конкретную сделку, по-прежнему может только специалист, обладающий необходимой отраслевой экспертизой.

В текущих макроэкономических условиях структура спроса на консультационные

услуги все больше определяется задачами повышения устойчивости бизнеса и качества управленческих решений. Уже сейчас сохраняется высокий интерес к работе с проблемными активами, судебно-экспертным исследованиям, сопровождению инвестиционных проектов, комплексным проверкам бизнеса и проектам комплексного развития территорий.

Одновременно меняются и ожидания клиентов. Компании заинтересованы не только в оценке текущего положения дел, но и в анализе возможных сценариев развития ситуации. Такой запрос характерен как для оценочной деятельности, так и для инвестиционных, финансовых, судебных и иных проектов, где цена ошибки становится все выше.

В результате консалтинг постепенно выходит из рамки подготовки отдельных заключений и экспертных отчетов. Сегодня он все чаще становится частью системы корпоративного управления и процесса принятия решений. Для бизнеса наибольшую ценность представляет не сам документ, а качественно проработанные выводы и рекомендации, которые могут быть использованы на практике и способствовать достижению долгосрочных целей компании.

«Инвесторы интересуются устойчивостью бизнеса и перспективами его развития», — добавляет она.

«Важно понимать, что предположения нынешней ситуации формировались постепенно. Многие компании продолжали наращивать штат даже в условиях высокой ключевой ставки и растущей долговой нагрузки, рассчитывая сохранить темпы развития, достигнутые в 2023–2024 годах. Но уже к концу 2024 года стало очевидно, что прежняя модель роста перестает работать».

На фоне удорожания кредитов и роста расходов бизнес начал пересматривать кадровую политику и осторожнее подходить к найму новых сотрудников. Это постепенно сказалось на спросе на рабочую силу. Если в январе 2024 года работодателям требовалось около 1,8 млн работников, то в январе 2025 года показатель снизился до 1,57 млн. По данным Росстата, в январе 2026 года потребность в персонале составила уже около 1,45 млн человек.

Ситуация отражает более глубокие структурные изменения на российском рынке труда. В последние годы экономика активно перестраивалась под рост электронной торговли, финансовых сервисов и ИТ-сектора. Одновременно происходило перераспределение занятости между различными сферами экономики. Особенно заметно это проявилось в сегменте женской занятости. С 2020 по 2024 годы число работающих женщин увеличилось более чем на 800 тысяч человек, однако значительная часть этого прироста пришлось на отрасли с высокой нестабильностью занятости.

## КАДРЫ / Снижение ключевой ставки поддержит рынок труда Работа без перегрева

Даниэль Камари

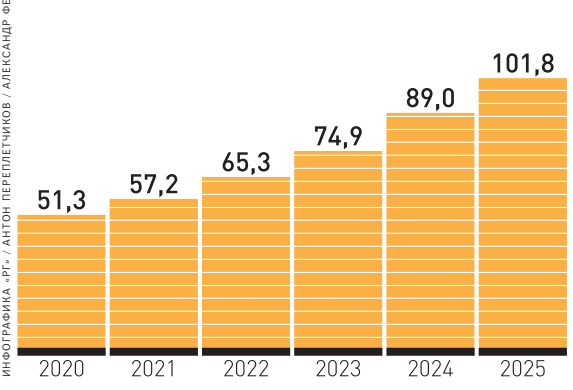
Российский рынок труда вошел в период затяжной перестройки. За последние месяцы число сокращений в некоторых организациях выросло, причем изменения затронули не только коммерческий, но и бюджетный сектор. Но ожидать массовых увольнений в ближайшем будущем точно не стоит. В частности глава Минокономразвития Максим Решетников недавно указал на то, что уровень безработицы сохранится на «очень низком» уровне в 2,2 процента, а некоторое повышение этого показателя даже способствует росту производительности труда в экономике.

Важно понимать, что предположения нынешней ситуации формировались постепенно. Многие компании продолжали наращивать штат даже в условиях высокой ключевой ставки и растущей долговой нагрузки, рассчитывая сохранить темпы развития, достигнутые в 2023–2024 годах. Но уже к концу 2024 года стало очевидно, что прежняя модель роста перестает работать.

На фоне удорожания кредитов и роста расходов бизнес начал пересматривать кадровую политику и осторожнее подходить к найму новых сотрудников. Это постепенно сказалось на спросе на рабочую силу. Если в январе 2024 года работодателям требовалось около 1,8 млн работников, то в январе 2025 года показатель снизился до 1,57 млн. По данным Росстата, в январе 2026 года потребность в персонале составила уже около 1,45 млн человек.

Ситуация отражает более глубокие структурные изменения на российском рынке труда. В последние годы экономика активно перестраивалась под рост электронной торговли, финансовых сервисов и ИТ-сектора. Одновременно происходило перераспределение занятости между различными сферами экономики. Особенно заметно это проявилось в сегменте женской занятости. С 2020 по 2024 годы число работающих женщин увеличилось более чем на 800 тысяч человек, однако значительная часть этого прироста пришлось на отрасли с высокой нестабильностью занятости.

## СРЕДНЕМЕСЯЧНАЯ НАЧИСЛЕННАЯ НОМИНАЛЬНАЯ ЗАРПЛАТА В РФ, ТЫС. РУБ.



Наиболее показательной остается ситуация в торговле. Только за период с 2023 по 2024 годы количество женщин-продавцов сократилось почти на 200 тысяч человек. Подобная динамика уже наблюдалась в 2017–2018 годах, когда за короткий период отрасль также потеряла более 240 тысяч сотрудников. Это свидетельствует о том, что торговля остается одной из наиболее чувствительных сфер к изменениям потребительского спроса и экономической конъюнктуры.

Отдельного внимания заслуживает ситуация в бюджетной сфере. В образовании с 2021 по 2024 годы численность сотрудников стабильно росла, а общий прирост составил около 434 тысяч человек. Во многом это было связано с увеличением учебной нагрузки и расширением образовательных программ. Однако к середине 2025 года, после корректировки бюджетных расходов и перемотки нормативов нагрузки, часть учреждений начала сокращать персонал.

Проблема заключается не только в самих сокращениях, но и в качестве управления кадровыми ресурсами. Во многих случаях работодатели пытаются быстро адаптироваться к новым финансовым условиям, что нередко сопровождается нарушением трудового законодательства. При этом отсутствие достаточного контроля со стороны профильных органов снижает эффективность управления как кадровыми, так и финансовыми ресурсами.

## Восстановление инвестиционной активности бизнеса вернет кадровый спрос на траекторию роста

Нынешняя ситуация показывает и более системную проблему — недостаточную согласованность между бюджетной политикой, стратегическими задачами развития и реальными возможностями экономики. Многие долгосрочные программы формируются без учета ограничений, связанных с состоянием бюджета и денежно-кредитной политикой. В результате уже в процессе реализации государству приходится корректировать параметры финансирования и пересматривать отдельные цели.

Вместе с тем базовый сценарий Банка России предполагает постепенное смягчение денежно-кредитной политики в 2026–2028 годах. Это может частично восстановить инвестиционную активность бизнеса и поддержать рынок труда. Более доступное кредитование способно стимулировать расширение производства и увеличить спрос на рабочую силу как в частном, так и в государственном секторе.

Российский рынок труда продолжает адаптироваться к новым экономическим условиям, а нестабильность занятости, вероятно, сохранится и в ближайшие годы. Во многом развитие ситуации будет зависеть от способности экономики создавать устойчивые рабочие места в условиях структурных изменений.

## Российская Газета

Генеральный редактор «Российской газеты»: ВА Орлов  
Адрес редакции и издательства: ул. Пискаревский пр., 24, стр. 4, Москва 125993  
63-51-Адрес «Российской газеты»  
Адрес в Интернете: www.rg.ru  
Телефон: 8 499 257 3950  
Факс: 8 499 257 3892  
Контакт-центр по вопросам подписки и доставки: 8 800 100 1113 (звонок бесплатный по России)

Генеральный директор «Российской газеты»: Л.А. Непомнящая  
Распространитель: ул. Пискаревский пр., 24, стр. 4, Москва 125993  
Адрес издательства «Российская газета»: ул. Пискаревский пр., 24, стр. 4, Москва 125993  
Телефон: 8 499 257 3362 Факс: 8 499 257 5122  
Подписные индексы: на год: П1850, П1862 на полгода: П5919, П5988 на 1 месяц: П1107, П1002 Комплекты: ПМ155, ПМ142, П1991

Заказ на размещение рекламы в «РГ» и ее приложениях: телефон: 8 499 257 3752, 786 6781; факс: 8 499 257 5164, 8 499 257 5041, reklama@rg.ru  
Справки по подписке и доставке: тел. 8 800 100 1113 (звонок бесплатный); по розничным продажам: 8 499 257 4023.  
Справки по вопросам экономики: тел. 8 499 257 5380, economic@rg.ru  
политики: тел. 8 499 257 5970, politik@rg.ru; официальных публикаций: тел. 8 499 257 5396, info@rg.ru; международной журналистики: тел. 8 499 257 5903, foreign@rg.ru; региональной сети: тел. 8 499 257 3603, reg.sm@rg.ru  
спорт: тел. 8 499 257 5045, sport@rg.ru; обслуживания читателей: тел. 8 499 257 5256, bibliobka@rg.ru; общества: socyety@rg.ru; новостей: тел. 8 499 257 5348, hotnews@rg.ru; культуры: тел. 8 499 257 5113, culture@rg.ru

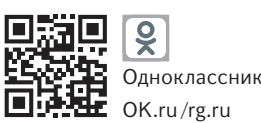
Отпечатано в типографии АО «Принт Принт Москва» 14170, Московский обл., Долгопрудный, Лихтеневский проезд, д. 58  
Время подписки в печать: По графику 18:00 Фактически 18:00  
Дата выхода в свет: 28.05.2026 г.  
Приложение является составной частью «Российской газеты» и распространяется только в составе газеты.  
Свободная цена  
ТИП № 1200

Региональные филиалы «Российской газеты» в городах:  
Архангельск (8182) 20 78 37 info@rg.ru; Барнаул (3852) 66 72 37 info@rg.ru; Бийск (1096332) 300 834 info@rg.ru; Благовещенск (4162) 59 20 65 info@rg.ru; Владивосток (4232) 22 35 39 info@rg.ru; Волгоград (8442) 92 35 08 info@rg.ru; Воронеж (473) 250 23 05 info@rg.ru; Екатеринбург (343) 311 24 84 info@rg.ru; Иркутск (3952) 28 83 82 info@rg.ru; Казань (843) 200 04 23 info@rg.ru; Калининград (402) 253 10 info@rg.ru; Кемерово (3842) 65 74 85 info@rg.ru; Красноярск (861) 259 21 11 info@rg.ru; Краснодар (861) 200 105 45 info@rg.ru; Мурманск (8152) 60 74 23 info@murmansk@rg.ru; Нижний Новгород (831) 422 48 22 info@rg.ru; Новосибирск (833) 272 80 29 info@rg.ru; Омск (3812) 25 20 15 info@rg.ru; Пермь (342) 236 55 info@rg.ru; Ростов-на-Дону (863) 391 91 41 info@rg.ru; Санкт-Петербург (81) 2449 64 45 info@rg.ru; Самара (848) 242 69 24 info@rg.ru; Саратов (8452) 26 13 63 info@rg.ru; Симферополь (3652) 88 86 70 info@rg.ru; Ставрополь (861) 259 21 11 info@rg.ru; Томск (3452) 35 24 94 (3452) 35 25 11 info@rg.ru; Уфа (347) 276 42 60 info@rg.ru; Хабаровск (4212) 31 62 00 info@rg.ru; Челябинск (351) 271 73 33 info@rg.ru; Южно-Сахалинск (4242) 43 29 49 info@rg.ru; Якутск (4112) 42 29 54 info@rg.ru

УЧРЕДИТЕЛЬ ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ГАЗЕТА ИЗДАЕТСЯ С 11 НОЯБРЯ 1990 ГОДА

«Российская газета» печатается в городах: Алматы, Архангельск, Астрахань, Барнаул, Благовещенск, Владивосток, Владимир, Волгоград, Воронеж, Екатеринбург, Иркутск, Казань, Калининград, Кемерово, Киров, Краснодар, Красноярск, Махачкала, Минеральные Воды, Москва, Нижний Новгород, Новосибирск, Омск, Оренбург, Пенза, Пермь, Ростов-на-Дону, Санкт-Петербург, Самара, Саратов, Симферополь, Томск, Тюмень, Уфа, Хабаровск, Челябинск, Читинг, Южно-Сахалинск, Якутск, Ярославль

Подготовлено отделом деловых приложений «Российской газеты» и дирекцией по рекламе



РЕЙТИНГ / Консалтинг под давлением: итоги 2025 года и надежды на цифровизацию

Сжатые доходы

Варта Ханферян
Д оходы крупнейших российских консалтинговых компаний и групп, как свидетельствует рейтинг, составленный агентством RAEX по итогам 2025 года, номинально выросли на 3 процента, однако с учетом инфляции можно говорить о сжатии этого сектора рынка b2b-услуг.

поянтовой модели изменений», — говорит Федор Спиридонов, управляющий партнер группы компаний SRG (ООО «ЭсАрдЖи-Консалтинг»).

«В ближайшее время может быть востребован антикризисный консалтинг, услуги по реструктуризации, управлению убытками, оптимизации расходов и перестройке бизнес-моделей могут быть полезными на фоне процессов, происходящих в экономике» — считает Ольга Копылова, генеральный директор ООО «Аудиторская компания «Развитие».

тинг юридический. Спрос со стороны клиентов в этих секторах консалтинга обеспечен потребностями в поддержке финансового порядка и управлении рисками для соответствия меняющимся требованиям регуляторов.

Совокупная выручка крупнейших консалтинговых групп и компаний, представленных в нынешнем списке, составленном RAEX по итогам 2025 года, возросла на 3 процента — до 138,8 миллиарда рублей. Однако это номинальный рост, если учесть инфляцию (5,59 процента, Росстат), то можно говорить о сжатии рынка, особенно заметном на фоне 15-процентного роста, зафиксированного в прошлом рейтинге.

АКЦЕНТ ПО ИТОГАМ 2025 ГОДА ЕМКИМ СЕГМЕНТОМ РЫНКА ОСТАЕТСЯ СФЕРА ИТ-КОНСАЛТИНГА

Искусственно-интеллектуальное будущее
Емким сегментом рынка остается сфера ИТ-консалтинга — по итогам 2025 года общая выручка участников рейтинга составила 39,8 миллиарда рублей, или 29 процентов суммарного дохода по рейтингу: 34,6 миллиарда рублей составляет доход от консалтинговых проектов, связанных с разработкой и системной интеграцией, а 5,1 миллиарда рублей — управленческим консалтингом в области ИТ.

внедрений, правовым и репутационным рискам», — поясняет Михаил Ермилов, управляющий партнер Strategy Partners (АО «СП»). Спрос за ИТ-сегментом значительный по объему: спрос в 2025 году пришелся на финансовый консалтинг, а также услуги в области стратегического планирования.

Устойчивый спрос приходится и на услуги оценки — в 2025 году объем выручки участников рейтинга в этой сфере составил по итогам года 10,8 миллиарда рублей, или 8 процентов от объема выручки за 2025 год: 23,1 миллиарда рублей и 16,3 миллиарда рублей соответственно.

Быстрое возобновление роста рынка в ближайшее время ожидать не стоит — об этом свидетельствуют результаты опроса участников нашего рейтинга: по данным 116 компаний, их выручка за первый квартал 2026 года по сравнению с аналогичным периодом 2025 года увеличилась на 1 процент и составила 10,9 миллиарда рублей. Годом ранее за аналогичные кварталные периоды суммарный доход этих респондентов увеличился на 17 процентов.

По словам лидеров этого сегмента, главными стимуляторами спроса остаются задачи повышения операционной эффективности и необходимости перехода к централизованному управлению на базе современных цифровых платформ. «При этом рынок уже вышел за рамки «экстренной замены» зарубежных решений: заказчики ориентированы на повышение зрелости

Среди факторов, стимулирующих спрос, здесь выступают процессы оптимизации и запросы на рост эффективности бизнеса. «В последнее время мы наблюдаем все больший спрос на услуги по повышению операционной эффективности. В условиях снижения темпов роста экономики и высокой кредитной ставки проекты по оптимизации затрат зачастую становятся важнейшим вопросом операционной деятельности», — уточняет Андрей Кузьмин.

Спрос на консалтинговые решения для целей снижения неопределенности подчеркивает и Борис Богоутдинов, управляющий партнер консалтинговой группы «2Б Диалог»: «Банкам важно оценить реальную стоимость обеспечения, качество денежных потоков и способность заемщика обслуживать обязательства. Инвесторы хотят видеть устойчивость модели, структуру активов, наличие скрытых обязательств и потенциал роста. Собственники оценивают последствия реструктуризации, продажи актива, привлечения финансирования или реализации нового проекта».

Градус пессимизма повышают и другие факторы: из 200 участников рейтинга (полная версия таблицы доступна на сайте https://raex-rr.com) 77 компаний завершили год снижением выручки (в прошлом рейтинге таких участников было 48), при

ИТ-ландшафта, интеграцию данных и достижение измеримого экономического эффекта от цифровизации», — поясняет Егор Кукушкин, коммерческий директор Группы «Борлас» (ГК Softline).

Объем финансового консалтинга поддерживается также спросом на совершенствование финансового учета (в том числе через аутсорсинг учетных функций), сопровождение сделок с активами. Могут «выстрелить» в ближайшей перспективе развития внешнеэкономических связей, выстраивание новой архитектуры логистики и трансфертное ценообразование.

Спрос на консалтинговые решения для целей снижения неопределенности подчеркивает и Борис Богоутдинов, управляющий партнер консалтинговой группы «2Б Диалог»: «Банкам важно оценить реальную стоимость обеспечения, качество денежных потоков и способность заемщика обслуживать обязательства. Инвесторы хотят видеть устойчивость модели, структуру активов, наличие скрытых обязательств и потенциал роста. Собственники оценивают последствия реструктуризации, продажи актива, привлечения финансирования или реализации нового проекта».

Что может помочь переломить негативные тенденции? «Мы наблюдаем высокую долю ручного труда и недостаточную модернизацию при дефиците кадров. Тренд на роботизацию и использование ИИ развивается, но сдерживается дорогим капиталом и тем, что собственники справедливо опасаются «слома» работающий процесс» без

сти ИТ-ландшафта, интеграцию данных и достижение измеримого экономического эффекта от цифровизации», — поясняет Егор Кукушкин, коммерческий директор Группы «Борлас» (ГК Softline).

«В части ИТ-консалтинга у клиентов есть значительный интерес к разработкам в части генеративного искусственного интеллекта, переходу на российское ПО, а также к повышению отдачи от инвестиций в ИТ, включая оптимизацию затрат на управление ИТ-процессами в компании», — говорит Андрей Кузьмин, партнер Б1, руководи-

«Мы четко осознаем — будущее за ИИ, но важна индустриализация работы с технологией»

Table with 3 columns: No, Консалтинговая группа / компания, Выручка за 2025 год (тыс. рублей)

Table with 3 columns: No, Консалтинговая группа / компания, Выручка за 2025 год (тыс. рублей)

Источник: RAEX, по данным участников рейтинга.

Источник: RAEX, по данным участников рейтинга.

Advertisement for 2B Диалог. Includes text: 'ПОМОГАЕМ ПРИНИМАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ', 'БОЛЕЕ 18 ЛЕТ НА РЫНКЕ', 'Международная квалификация консультантов - TEGoVA', '+7 (495) 139-63-35 / +7 (495) 139-63-55'.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВЫРУЧКИ УЧАСТНИКОВ РЭНКИНГА ПО НАПРАВЛЕНИЯМ КОНСАЛТИНГА В 2025 ГОДУ (ДОЛЯ, %) \* Источник: RAEX, по данным участников рейтинга.



\*Включая технологический и строительный консалтинг.

Table: ФИНАНСОВЫЙ КОНСАЛТИНГ. Columns: No, Консалтинговая группа / компания, Выручка за 2025 год (тыс. рублей)

Источники: RAEX, по данным участников рейтинга.

Table: НАЛОГОВЫЙ КОНСАЛТИНГ. Columns: No, Консалтинговая группа / компания, Выручка за 2025 год (тыс. рублей)

Источники: RAEX, по данным участников рейтинга.

Table: ИТ-КОНСАЛТИНГ: РАЗРАБОТКА И СИСТЕМНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ. Columns: No, Консалтинговая группа / компания, Выручка за 2025 год (тыс. рублей)

Источники: RAEX, по данным участников рейтинга.

Table: ЮРИДИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ. Columns: No, Консалтинговая группа / компания, Выручка за 2025 год (тыс. рублей)

Источники: RAEX, по данным участников рейтинга.

Table: ИТ-КОНСАЛТИНГ: УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ. Columns: No, Консалтинговая группа / компания, Выручка за 2025 год (тыс. рублей)

Источники: RAEX, по данным участников рейтинга.

Table: КОНСАЛТИНГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА УСЛУГ И ТОВАРОВ\*. Columns: No, Консалтинговая группа / компания, Выручка за 2025 год (тыс. рублей)

Источники: RAEX, по данным участников рейтинга.

Table: КОНСАЛТИНГ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. Columns: No, Консалтинговая группа / компания, Выручка за 2025 год (тыс. рублей)

Источники: RAEX, по данным участников рейтинга.

Table: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ. Columns: No, Консалтинговая группа / компания, Выручка за 2025 год (тыс. рублей)

Источники: RAEX, по данным участников рейтинга.

СПИСОК КРУПНЕЙШИХ КОНСАЛТИНГОВЫХ ГРУПП И КОМПАНИЙ РОССИИ ПО ИТОГАМ 2025 ГОДА

Main ranking table with 6 columns: Место по итогам 2025 года, Группа компаний / компания, Место по итогам 2025 года, Суммарная выручка от консалтинговых услуг за 2025 год (тыс. рублей), Темпы роста выручки (%)

Источники: RAEX, по данным участников рейтинга. Полная версия таблицы, дополнительные материалы и методика рейтинга доступны на сайте www.raex-rr.com.

Advertisement for RAEX-ANALITIKA. Includes text: 'РОССИЙСКИЙ КОНСАЛТИНГ', 'Совместный проект «Российской газеты» и рейтингового агентства RAEX'.