Масштаб.

Бизнес, деньги и люди — проверено цифрами

✻ ПРЕДНОВОГОДНИЙ *выпуск*



КАРТА ТРЕНДОВ · С. 4

12 трендов

которые определят жизнь малого и среднего бизнеса в 2027 году

Ставка, кассовые разрывы, пик закрытий, новые штрафы и ИИ как статья экономии — и что успеть сделать до 31 декабря

КАЛЕНДАРЬ-2027 С. 7
35 из 47 поручений президента со сроком в 2027 году

12 НЕОБЫЧНЫХ РЫНКОВ С. 11
что показывают данные 2,16 млн компаний

ПРИБЫЛЬ ЕСТЬ, А ДЕНЕГ НЕТ С. 18
семь решений, которые стоит посчитать до Нового года

САМОРАЗВИТИЕ С. 38
неделя без выгорания, привычки руководителя и пять книг

© ООО «МАТ-Лабс», 2026

Содержание

4 КАРТА ТРЕНДОВ
Прогноз на 2027 год: 12 трендов, которые определят жизнь малого и среднего бизнеса

7 РАЗБОР
Календарь-2027: какие поручения президента изменят правила для бизнеса и где на них заработать

11 ИНДИКАТОРЫ РЫНКА
12 самых необычных рынков России: что показывают данные ФНС и как ИИ изменит их в 2027 году

14 КАРТА ТРЕНДОВ
Экономическая модель города: сколько и каких компаний нужно на 300 тысяч, 500 тысяч и миллион жителей

18 ЭКОНОМИКА ПРОЕКТА
Прибыль есть, а денег нет: семь решений на 2027 год, которые стоит посчитать до того, как вкладывать деньги

21 РАЗБОР
Что можно узнать о компании по одному ИНН: разбор лидера регионального рынка стройматериалов

23 РАЗБОР
Поручительство «для порядка»: как долг в 86 тысяч превратился в иск на 220 тысяч и сколько удалось отбить

26 ИНСТРУМЕНТЫ
МАТ-БИЗНЕС: 8 ситуаций, в которых находится любая компания, и план развития для каждой

28 ЛЮДИ И РОЛИ
Кирилл Коцербюк, «ЭйчАр Адвизор»: «Лучше отпустить кандидата, чем навязать ему свою вакансию»

31 ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
312 млн ₽ выручки и восемь Excel-файлов: как фабрика перестала управлять по памяти

33 ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
Упражнение на один вечер: сколько стоит час собственника и какие задачи пора отдать

35 ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
«Пять пороков команды» Патрика Ленсиони: почему сильные сотрудники не превращаются в сильную команду

38 САМОРАЗВИТИЕ
Как планировать неделю без выгорания: пошаговый метод для предпринимателя

41 САМОРАЗВИТИЕ
7 привычек руководителя, которые экономят часы и нервы

44 САМОРАЗВИТИЕ
5 книг, которые мотивируют: что прочитать предпринимателю, когда опускаются руки

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Деловой журнал без пафоса и по делу

«Масштаб» пишет для предпринимателей и руководителей, которым нужно быстро понять, что происходит на рынке и что из этого следует для их бизнеса. Декабрьский номер — о том, к чему готовиться в 2027 году: 12 трендов для малого и среднего бизнеса, календарь поручений президента, самые необычные рынки страны по данным ФНС, экономическая модель города, решения по деньгам до конца года, интервью и практика управления командой.

Каждый материал устроен одинаково: дата актуальности данных в начале, короткий ответ «что произошло и почему это важно», цифры и графики с подписанным источником, блок «Главное» и задание «Посчитайте для себя» — чтобы применить выводы к своему бизнесу.

Редакционные принципы

У каждой цифры есть источник

Росстат, Банк России, ФНС, отчётность компаний. Источник подписан под графиком и в конце материала.

Дата актуальности данных

Указана в начале каждого материала. Устаревшие данные обновляем или помечаем.

Без «успешного успеха»

Пишем «по данным», «в среднем по отрасли», «риск». Не обещаем «невероятный рост».

Термин — сразу с расшифровкой

Сложное понятие объясняем в тексте, а не отправляем читателя в поиск.

Реклама всегда помечена

Партнёрские материалы и реклама подписаны. Рекламодатель не влияет на рейтинг и выводы редакции.

Онлайн-версия журнала
Свежие материалы, интерактивные графики, полный рейтинг «Масштаб-500» и лента новостей экономики.
mat-labs.ru/masshtab

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

КАРТА ТРЕНДОВ

ДАННЫЕ НА 25 НОЯБРЯ 2026 Г.

Прогноз на 2027 год: 12 трендов, которые определят жизнь малого и среднего бизнеса

Деньги останутся дорогими, рынок продолжит очищаться, налоговая станет точнее, а ИИ из игрушки превратится в статью экономии. Мы разобрали публикации деловой прессы за последние полгода — решения ЦБ, прогнозы Минэкономразвития, налоговые поправки, первый закон об ИИ, опросы предпринимателей — и собрали 12 прогнозов на 2027 год. К каждому — что делать уже сейчас.

Онлайн-версия с интерактивными графиками

Редакция «Масштаба» · 14 мин чтения



ГЛАВНОЕ

1. ЦБ ждёт среднюю ключевую ставку 12,5–13,5% в 2027 году: рост в долг для малого бизнеса останется убыточным.
2. Главный риск года — кассовые разрывы: бизнес закрывается без денег на счёте, даже если прибыль есть на бумаге.
3. Пик закрытий — первое полугодие 2027 года: выжившие заберут клиентов ушедших, готовый бизнес подешевеет.
4. Штрафы растут в 2–3 раза, лимит патента падает до 15 млн ₽ — налоговый режим нужно пересчитать до 31 декабря.
5. ИИ в 2027 году оценивают по экономии. С 1 марта действуют требования закона 243-ФЗ, персональные данные — только в российские сервисы.
6. Оживление возможно со второго полугодия — выиграют те, кто сохранит деньги и команду.

Рубрика «Карта трендов». Полгода назад многие собственники планировали 2027 год как год дешёвых кредитов и оживления спроса. Сегодня картина другая. Мы разобрали, что изменилось с июня по ноябрь 2026 года, и сделали 12 прогнозов: от ставки и налогов до найма, ИИ и рынка готового бизнеса. Факты — из открытых источников (список в конце). Прогнозы — оценка редакции, а не обещание.

Коротко

- **Ставка.** Дешёвых денег в 2027 году не будет: ЦБ ждёт среднюю ключевую ставку 12,5–13,5%. Кредит для малого бизнеса останется дорогим.
- **Рост.** Экономика почти стоит: официальный прогноз — +1,4% ВВП в 2027 году, консервативный — +0,7%.
- **Рынок.** Закрытия продолжатся в первом полугодии, но выжившие заберут клиентов ушедших.
- **Налоги.** Порог НДС на упрощёнке — 20 млн ₽ до 2029 года, лимит патента — 15 млн ₽, штрафы — в 2–3 раза выше.
- **ИИ.** С 1 марта 2027 года начнут действовать требования первого закона об ИИ. Вопрос сменится с «пробовать ли» на «сколько сэкономили».
- **Главный вывод.** 2027 — год выживания и подготовки, а не рывка. Выиграет тот, кто сохранит деньги и команду до оживления.

Что изменилось за полгода

Ставка застряла. С начала 2026 года ЦБ снизил ключевую ставку с 16% до 14%, но в сентябре и октябре взял паузу. На заседании 23 октября регулятор поднял прогноз средней ставки на 2027 год до 12,5–13,5%. Надежды на ставку ниже 10% в следующем году фактически сняты.

Рост около нуля. В сентябре Минэкономразвития оценило рост ВВП в 2026 году в 0,6%, на 2027 год оставило 1,4%. В консервативном сценарии — 0,7%.

Малый бизнес сжимается. По данным ФНС, в первой половине 2026 года закрылось почти втрое больше компаний, чем открылось. В летнем опросе «Контур.Эльбы» больше половины предпринимателей сказали, что работают на минимальной выручке, а каждый пятый — что бизнес закрывается или продаётся. Главной причиной падения маржи назвали слабый спрос (46%), а не налоги (32%).

Неплатежи пошли по цепочке. Когда кредит невыгоден, бизнес финансирует оборот за счёт поставщиков: просит отсрочки и задерживает оплату. Поставщик, в свою очередь, задерживает своим.

Появился закон об ИИ. 243-ФЗ подписан 26 июля 2026 года и вступил в силу 1 сентября. Требования к компаниям начнут действовать с 1 марта 2027 года.

Налоги на 2027 год утверждены. Порог освобождения от НДС на упрощёнке сохраняют на уровне 20 млн ₽ в 2027–2029 годах, лимит для патента — 15 млн ₽ в 2027 году и 10 млн ₽ с 2028-го. Федеральные нормы о налоговых каникулах для новых ИП перестают действовать, фиксированные штрафы растут в среднем в 2–3 раза.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

12 прогнозов на 2027 год

1. Дорогие деньги ещё минимум год

Средняя ключевая ставка 12,5–13,5% означает, что кредит для малого бизнеса без льготных программ останется в районе 17–20% годовых. Бизнес, рентабельность которого ниже этой ставки, на заёмные деньги расти не сможет — он будет терять.

Что делать. Проверьте простое правило: если прибыль на вложенный рубль ниже ставки по кредиту, расширение в долг убыточно. Рост в 2027 году — за счёт оборота, предоплат и своих денег. Свободные деньги выгоднее держать на депозите, чем в лишних запасах на складе.

2. Главная болезнь года — кассовые разрывы

Компании продолжат «кредитоваться» друг у друга: дебиторка будет расти, а сроки оплаты — растягиваться. Бизнес будет закрываться не от убытков, а от отсутствия денег на счёте в день зарплаты при формально прибыльном балансе.

Что делать. Платёжный календарь на 13 недель вперёд. Предоплата или частичная предоплата для новых клиентов. Скидка за быструю оплату обходится дешевле кредита. Отдельная работа с должниками старше 30 дней — каждую неделю, а не раз в квартал.

3. Очистка рынка продолжится, но замедлится

Самые слабые закрылись в 2026 году. Пик закрытий, по нашей оценке, придётся на первое полугодие 2027-го, когда отменятся налоговые каникулы, вырастут штрафы, а запасы прочности у многих закончатся. Ко второму полугодию поток закрытий ослабнет.

Что делать. Смотрите на закрытия конкурентов как на источник клиентов, сотрудников и оборудования. Клиенту закрывшейся компании нужно куда-то уйти — пусть он уйдёт к вам. Следите за своей нишей в регионе: кто перестал сдавать отчётность, у кого падает выручка.

4. Подешевеет готовый бизнес

Каждый пятый предприниматель, по летнему опросу, думает о закрытии или продаже. Продавцов станет больше, покупателей с деньгами — меньше, поэтому цены на небольшие компании снизятся. Для тех, у кого есть подушка, 2027 год — время покупать клиентские базы, точки и команды по низкой цене.

Что делать. Если планируете расширение, рассмотрите покупку вместо открытия с нуля. Проверяйте продавца так же тщательно, как контрагента: долги по налогам, судебные иски, достоверность адреса, реальную выручку по отчётности.

5. Спрос решает больше, чем налоги

Покупатель экономит, и предприниматели сами называют это главной проблемой. В 2027 году продаётся то, что помогает сэкономить или заработать: дешевле, быстрее, с рассрочкой, с понятной окупаемостью. «Премиум ради премиума» будет терять.

Что делать. Перепишите оффер на язык денег клиента: сколько он сэкономит, когда окупится. Добавьте вход подешевле — пробный пакет, малый объём, рассрочку. Пересмотрите ассортимент: что продаётся только «по любви», а что даёт оборот.

6. Налоговая станет точнее, ошибки — дороже

Штрафы вырастут в 2–3 раза, контроль становится всё более автоматическим. Ошибка в отчётности, неудачный контрагент или «дробление» бизнеса станут обходиться заметно дороже, чем в прошлые годы.

Что делать. Аудит налоговых рисков до начала года, а не после требования. Проверка каждого нового контрагента. Если бизнес разделён на несколько ИП или ООО — проверьте, есть ли у этого деловой смысл, кроме экономии на налогах.

7. Массовый уход с патента и пересчёт режимов

Лимит патента опускается до 15 млн ₽ в 2027 году и до 10 млн ₽ — в 2028-м. Часть бизнеса перейдёт на упрощёнку, а там при доходе выше 20 млн ₽ появляется НДС. Многим придётся впервые всерьёз считать, какой режим выгоднее.

Что делать. Посчитайте налоговую нагрузку на 2027 год в двух-трёх вариантах до 31 декабря: «доходы» 6%, «доходы минус расходы» 15%, НДС по пониженной ставке или в общем порядке. Разница легко достигает сотен тысяч рублей в год. Помочь может наша финансовая модель.

8. ИИ перестанет быть игрушкой

В 2025–2026 годах бизнес «пробовал» нейросети. В 2027 году на ИИ будут смотреть как на статью экономии: сколько часов освободилось, сколько ошибок предотвращено, сколько стоит результат. Проекты без измеримого эффекта закроют, проекты с понятной экономией — масштабируют.

Что делать. Выберите одну повторяющуюся задачу, которая отнимает больше всего часов: ответы клиентам, разбор документов, сметы, отчёты. Замерьте время «до», внедрите ИИ, замерьте «после». Решение принимайте по цифрам, а не по впечатлению.

9. Закон об ИИ: сначала данные, потом нейросеть

С 1 марта 2027 года начинают действовать требования 243-ФЗ к компаниям. Пользоваться нейросетями для писем, расчётов и документов закон не запрещает, но с персональными данными нужна осторожность: передача их в иностранный сервис без серверов в России требует уведомления Роскомнадзора.

Что делать. Составьте список ИИ-сервисов, которыми пользуются сотрудники, и решите, какие данные туда можно отправлять. Персональные данные клиентов — только в сервисы с хранением в России. Назначьте ответственного за это — даже в компании на 10 человек.

10. Людей будет не хватать, несмотря на спад

Экономика почти не растёт, но рынок труда остаётся узким: найм медленный и дорогой. Это сочетание «спрос слабый, а люди дорогие» будет давить на маржу весь 2027 год.

Что делать. Считайте выручку на одного сотрудника и сравнивайте с медианой своей отрасли в регионе — это показатель того, сколько ручной работы в компании. Растите выработку, а не штат: автоматизация рутины, стандарты, обучение руководителей. Удержать сильного человека дешевле, чем найти нового.

11. Госзаказ и крупные компании — островок стабильности

Когда частный спрос падает, растёт значение заказов, по которым платят по графику: государственные и муниципальные закупки, закупки крупных компаний. Конкуренция там тоже вырастет, но выигрывает тот, кто умеет быстро и без ошибок готовить заявку.

Что делать. Проверьте, есть ли в вашей нише закупки в регионе и какие цены там выигрывают. Начните с небольших контрактов, чтобы набрать опыт. Найти закупки бесплатно можно в нашем сервисе МАТ-ТЕНДЕР.

12. Оживление — со второго полугодия, и только для подготовленных

Если инфляция продолжит снижаться, во второй половине 2027 года ЦБ сможет снижать ставку быстрее, и спрос начнёт оживать. Первыми его поймают те, кто сохранил деньги, команду и клиентскую базу, а не те, кто начнёт восстанавливаться с нуля.

Что делать. Сделайте план на два сценария: «ставка стоит весь год» и «ставка снижается с лета». Определите заранее, что запускаете при оживлении: найм, рекламу, новый продукт. Деньги на это — отложить уже сейчас.

Сводная таблица

№	Тренд	Влияние на бизнес	Когда сильнее всего
1	Дорогие деньги	Рост в долг убыточен	Весь год
2	Кассовые разрывы	Риск закрытия при прибыли на бумаге	Весь год
3	Очистка рынка	Клиенты ушедших — к выжившим	I полугодие
4	Дешёвый готовый бизнес	Окно для покупок	Весь год
5	Экономный спрос	Выигрывает оффер на языке денег	Весь год
6	Точная налоговая	Ошибки в 2–3 раза дороже	С января
7	Пересчёт режимов	Уход с патента, НДС на УСН	С января
8	ИИ как экономия	Масштабируют только измеримое	Весь год
9	Закон об ИИ	Правила для данных	С 1 марта
10	Дефицит людей	Давление на маржу	Весь год
11	Госзаказ	Стабильная оплата	Весь год
12	Оживление	Выигрывают подготовленные	II полугодие

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Чек-лист собственника до 31 декабря 2026 года

1. Платёжный календарь на 13 недель и список должников с суммами.
2. Расчёт налогов на 2027 год в двух-трёх режимах.
3. Проверка ключевых контрагентов — поставщиков и крупных клиентов.
4. Сравнение своей компании с конкурентами в регионе: выручка, рентабельность, выработка на сотрудника.
5. Одна задача для ИИ с замером «до» и «после».
6. Список ИИ-сервисов в компании и правила для персональных данных.
7. План на два сценария ставки и резерв на оживление.

Четвёртый пункт можно сделать бесплатно за пару минут: чекап компании по ИНН покажет, где вы на фоне отрасли в своём регионе, и посчитает недополученную прибыль. Как устроен расчёт — в методике.

Вердикт редакции

2027 год не будет ни катастрофой, ни подъёмом. Это год, когда ошибки стоят дороже, а деньги — тоже. Выиграют не самые смелые, а самые собранные: те, кто знает свои цифры, держит деньги на счёте, проверяет контрагентов и считает каждый проект. Когда ставка пойдёт вниз, именно они окажутся впереди.

■

ПОСЧИТАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ

Какой из 12 трендов сильнее всего ударит по вашему бизнесу в 2027 году?

Источники: Решение Банка России по ключевой ставке 23.10.2026 и комментарии к нему (Т—Ж, «Ведомости», ТКС.ру, октябрь 2026). Макропрогноз Минэкономразвития на 2027–2029 годы («Эксперт», «Ведомости», сентябрь 2026). Данные ФНС о закрытиях и опрос «Контур.Эльбы» (Клерк, Forbes, июль 2026). Федеральный закон 243-ФЗ об искусственном интеллекте (обзоры «Т-Бизнес Секреты», Sostav, «Контур», июль—ноябрь 2026). Налоговые изменения 2027 года («Главбух», «Контур.Экстерн», «Альфа-Банк Курс», ПланФакт, Клерк, ноябрь 2026). Прогнозы и рекомендации — оценка редакции..

© ООО «МАТ-Лабс», 2026. Перепечатка и воспроизведение — только с письменного согласия издателя.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

РАЗБОР

ДАННЫЕ НА 25 НОЯБРЯ 2026 Г.

Календарь-2027: какие поручения президента изменят правила для бизнеса и где на них заработать

24 ноября Кремль опубликовал перечень поручений по итогам поездки президента во Владивосток. Сроки 35 из 47 пунктов приходятся на 2027 год. Мы прочитали первоисточник целиком, добавили решения ПМЭФ-2026 и разложили их по месяцам: что поменяется в налогах, энергетике, закупках и инвестициях, кто от этого выиграет и что сделать заранее.

Редакция «Масштаба» · 10 мин чтения

Онлайн-версия с интерактивными графиками



ГЛАВНОЕ

1. У 35 из 47 пунктов перечня Пр-2963 срок — в 2027 году, пик — 1 февраля 2027 года.
2. С 1 января 2027 года на Дальнем Востоке и в Арктике действует единый преференциальный режим, льготы резидентов ТОР и СПВ сохраняются.
3. Для новых потребителей электроэнергии вводится «бери или плати»: запас мощности «на всякий случай» станет платным.
4. Один инвестпроект — один льготный режим с правом выбора: меньше споров с налоговой.
5. В закупках по 44-ФЗ и 223-ФЗ расширят электронные платформы, процедуры станут короче.
6. Порог НДС для «упрощенцев» остаётся 20 млн ₽ на 2027–2029 годы.

Рубрика «Разбор». Поручения президента бизнес обычно читает в пересказе, по одной громкой новости: дата-центры в Кузбассе, квантовая сеть до Владивостока. Но для предпринимателя важнее не громкие проекты, а сроки. Срок показывает, когда изменятся правила, когда появятся деньги и когда открывается окно, чтобы успеть первым.

Мы взяли перечень Пр-2963 от 24 ноября 2026 года (поручения по итогам рабочей поездки во Владивосток 2–3 сентября) и сверили его с решениями ПМЭФ-2026. Ниже — то, что касается экономики, а не социальной сферы.

Коротко

- В перечне Пр-2963 — 11 разделов и 47 подпунктов. У 35 из них срок исполнения — в 2027 году, пик приходится на **1 февраля 2027 года**.
- С **1 января 2027 года** на Дальнем Востоке и в Арктике начинает работать единый преференциальный режим, а для новых потребителей электроэнергии — принцип «бери или плати».
- Для одного инвестпроекта закрепят правило «один проект — один льготный режим» с правом выбора.
- В госзакупках и закупках госкомпаний расширят использование отечественных электронных торговых платформ: сроки короче, издержки ниже.
- По решению ПМЭФ порог доходов, после которого «упрощенцы» платят НДС, останется 20 млн ₽ на 2027–2029 годы.

Мнение редакции: что в этих поручениях главное

Если отбросить отраслевые детали, у поручений три общих направления.

Первое — ставка на регионы за Уралом. Минфину поручено закрепить в бюджетных правилах минимальные доли: не менее 7,2% инвестиционных расходов госпрограмм — на Дальний Восток и не менее 5% «гибких» расходов — на мастер-планы городов ДФО и опорных пунктов Арктики. Туда же направят деньги, эквивалентные половине налога на прибыль от «Сахалина-2». Это не разовая субсидия, а постоянный поток заказов на годы вперёд.

Второе — энергия как главный ограничитель роста. Почти треть экономических пунктов посвящена энергетике: пять ГЭС, накопители на 250 МВт в Приморье к 2028 году, план энергоснабжения инвестпроектов, передача сетей «Россетям», дата-центры в угольных регионах. Правительство признаёт простую вещь: без мощности инвестпроект не запустится, сколько бы льгот ему ни дали.

Третье — порядок в льготах. Принцип «один проект — один льготный режим» и единый преференциальный режим вместо набора ТОР, СПВ и региональных льгот означают меньше юридической неопределённости и меньше споров с налоговой. Действующие льготы резидентов ТОР и свободного порта Владивосток сохраняются.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Календарь: что и когда

Срок	Поручение	Ког
1 января 2027	Единый преференциальный режим в ДФО и Арктике: налоговые и таможенные льготы, пониженные страховые взносы	Компании и ИП, которые открывают или расширяют бизнес на Дальн
1 января 2027	Принцип «бери или плати» в передаче электроэнергии для вновь подключаемых потребителей	Все, кто планирует новое подключение или увеличение
15 января 2027	Первый доклад о программе ЦОД в угледобывающих регионах (Кузбасс, Якутия)	Строители, поставщики оборудования, ИТ-интеграторы,
15 января 2027	Анализ лесопромышленного комплекса ДФО, решения с учётом глубины переработки	Лесозаготовка и дерево
1 февраля 2027	Право выбора налогового режима, «один проект — один льготный режим»	Инвесторы с соглашениями о защите и поощрении капиталовложений, рези
1 февраля 2027	Механизм финансирования мастер-планов через облигации проектного финансирования ДОМ.РФ	Девелоперы, подряд
1 февраля 2027	Реинвестирование казначейских инфраструктурных кредитов в мастер-планы	Строительство, ЖКХ, благо
1 февраля 2027	Субсидии на инфраструктуру индустриальных парков и технопарков в ДФО и Арктике	Управляющие компании парков, производств
1 февраля 2027	Восточная биржа: условия для привлечения иностранного капитала, включая ЦФА	Компании, которые готовят выход на рынс
1 февраля 2027	Финансово-экономическая модель перевозок по Амуру с обоснованными тарифами	Перевозчики, судостроение
1 марта 2027	Продление до 2035 года аренды сетей ФСК для сетевых компаний Бурятии, Забайкалья, Амурской области и ЕАО	Сетевые компании и их г
1 апреля 2027	Расширение отечественных электронных торговых платформ в 44-ФЗ и 223-ФЗ: короче сроки, проще взаимодействие	Все поставщики госзаказчиков и го
1 апреля 2027	Изменения в законах о долгосрочном финансировании концессий	Инфраструктурные инвест
1 мая 2027	Программа привлечения учёных и инженеров в ДФО до 2036 года с софинансированием зарплаты и аренды жилья	Технологические компании, вузы, кадровы
1 мая 2027	Поддержка производителей лёгких и сверхлегких самолётов, сертификация, отечественные комплектующие	Малая авиация, производители комп
1 августа 2027	Цифровая платформа с ИИ для стратегий малых городов и сёл	Консультанты, ИТ-компании, мест
1 декабря 2027	Пять ГЭС, накопители в Приморье, квантовая сеть 15 тыс. км к 2030 году	Энергостроительство, связь, промы

Отдельно — решения по итогам ПМЭФ-2026. Порог доходов на УСН, после которого возникает обязанность платить НДС, сохранён на уровне 20 млн ₽ на 2027–2029 годы вместо снижения до 15 и 10 млн ₽. Правительству также поручено упростить условия работы для производственного МСП и разработать национальную стратегию развития цифровых платформ до 2036 года.

Проверка на здравый смысл: где подводные камни

«Бери или плати» удорожит запас мощности. Сейчас многие компании при подключении заявляют мощность «с запасом» и платят только за фактическое потребление. С 2027 года для новых потребителей оплата будет привязана к соотношению фактической и заявленной максимальной мощности. Тот, кто попросит 1 МВт, а будет использовать 300 кВт, заплатит за неиспользованный резерв. Это правильно для энергосистемы: сетевые компании перестанут строить мощности, которые никому не нужны. Но бизнес-план нового цеха, склада или дата-центра придётся считать точнее. Ошибка в заявке становится постоянной статьёй расходов.

Единый режим — это новые законы, а их пока нет. Режим стартует 1 января 2027 года, а законопроекты с условиями льгот, страховых взносов и таможенных преференций поручено подготовить к 1 февраля 2027 года. Первые месяцы бизнес будет работать в переходном периоде. Мы советуем не откладывать решения, но держать в бизнес-плане два сценария: с льготой и без неё.

Электронные платформы в закупках сократят сроки и для поставщиков. Короче процедуры — меньше времени на подготовку заявки. Выиграют те, у кого документы, сметы и опыт исполнения контрактов собраны заранее. Проиграют те, кто готовит каждую заявку вручную за последние сутки.

Дата-центры в угольных регионах — проект на годы. Программу утвердят до конца 2026 года, но первые объекты появятся не раньше 2028–2029 годов. Для подрядчиков это шанс, но только для тех, кто уже сейчас войдёт в реестры поставщиков госкомпаний и пройдёт квалификацию.

Кто выиграет и кто проиграет

Кто	Что меняется
Подрядчики в строительстве и энергетике	Многолетний поток заказов: ГЭС, сети, накопители, ЦОД, мастер-планы городов. Главный риск — нехватка людей и техники
Производственный МСП на Дальнем Востоке	Единый режим, субсидии на инфраструктуру парков, сохранение порога НДС на УСН. Выигрывают те, кто посчитает экономику заранее
Поставщики госзаказчиков	Быстрые процедуры на электронных платформах. Выигрывают подготовленные, проигрывают те, кто участвует нерегулярно
Компании с «раздутой» заявленной мощностью	При новом подключении платят за неиспользованный резерв
Лесопромышленники с низкой переработкой	Государство будет решать их судьбу с учётом глубины переработки. Риск закрытия или консолидации
Кадровые агентства и HR	Программа переезда учёных и инженеров с софинансированием зарплаты создаёт спрос на подбор и релокацию
Консультанты по стратегиям	Рынок «написания документа» сжимается из-за ИИ-платформы, растёт спрос на сопровождение реализации

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Что делать бизнесу уже сейчас

1. **Пересчитайте заявки на техприсоединение.** Если в 2027 году планируете новое подключение, заявляйте мощность по реальному графику нагрузки, а не «с запасом». Это прямые деньги каждый месяц.
2. **Проверьте, подходит ли ваш проект под единый преференциальный режим.** Если вы работаете в ДФО или Арктике или собираетесь туда, посчитайте эффект от пониженных страховых взносов уже сейчас: при ФОТ 10 млн ₽ в год разница между общим тарифом и льготным может составить несколько миллионов рублей.
3. **Соберите пакет для закупок.** Типовые документы, опыт исполнения контрактов, сметы. Подберите закупки по своему профилю в бесплатном сервисе МАТ-ТЕНДЕР: поиск по ЕИС и коммерческим площадкам и помощь ИИ с документацией.
4. **Следите за ДОМ.РФ и мастер-планами.** Облигации проектного финансирования и реинвестирование казначейских кредитов — это деньги на конкретные объекты в конкретных городах. Подрядчики, которые заранее знают перечень объектов своего города, получают заказы первыми.
5. **Проверьте финансы компании на фоне отрасли.** Банки, ВЭБ.РФ и управляющие компании парков смотрят на рентабельность и устойчивость. Бесплатный чекап по ИНН покажет, как ваша компания выглядит против медианы региона.

Подробно о платформе для стратегий малых городов, которую поручено создать к 1 августа 2027 года, мы писали в разборе «ИИ напишет стратегию малого города за полтора месяца».

Вердикт редакции

2027 год по поручениям — это год, когда меняется не размер поддержки, а правила её получения. Льготы становятся единообразнее, энергия — дороже для тех, кто плохо планирует, закупки — быстрее для тех, кто готов. Государство направляет деньги на Дальний Восток и в энергетику на годы вперёд, и эти деньги достанутся не самым крупным, а самым подготовленным. Главная дата для бизнеса — не 1 января, а 1 февраля 2027 года: к ней правительство должно представить большую часть механизмов. Кто к этому дню посчитает свою экономику под новые правила, выиграет первый год.

■

ПОСЧИТАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ

Какое из поручений на 2027 год напрямую затронет вашу компанию: энергия, льготы, закупки или кадры?

Источники: Перечень поручений Президента РФ по итогам рабочей поездки во Владивосток 2–3 сентября 2026 года (Пр-2963), опубликован 24.11.2026 (kremlin.ru); «Ведомости»: от квантовой сети до авиации — поручения по итогам поездки во Владивосток, 24.11.2026 (vedomosti.ru); РБК: план строительства ЦОД в угледобывающих регионах, 24.11.2026 (rbc.ru); Госдума: сохранение порога НДС для УСН 20 млн ₽ на 2027–2029 годы (duma.gov.ru); «Медуза»: поручения по итогам ПМЭФ-2026 об упрощении условий для МСП, 14.07.2026 (meduza.io); Оценки рисков, расчёты и рекомендации — мнение редакции..

© ООО «МАТ-Лабс», 2026. Перепечатка и воспроизведение — только с письменного согласия издателя.

МАТ-Лабс

РЕКЛАМА · МАТ-ЛАБС



АВТОМАТИЗАЦИЯ С ИИ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Рутину — роботам. Рост — вам

Заявки, ответы клиентам, CRM, документы и отчёты — то, что сотрудники сейчас делают вручную. Встраиваем ИИ в ваши процессы и считаем, сколько это сэкономит.

0 ₽	от 30 тыс. ₽	12
первая консультация	пробный проект	своих работающих сервисов

- Разберём процессы за 30–45 минут онлайн
- Скажем честно, что автоматизировать, а что нет
- Подключаем к 1С, CRM, мессенджерам и почте

Записаться на бесплатную консультацию

mat-labs.ru

ИНДИКАТОРЫ РЫНКА

ДАННЫЕ НА 25 НОЯБРЯ 2026 Г.

12 самых необычных рынков России: что показывают данные ФНС и как ИИ изменит их в 2027 году

Мы сравнили 90 отраслей по данным 2,16 млн компаний и отобрали 12, где цифры сильнее всего расходятся со средними по экономике. Убыточная добыча с долгами у каждой второй компании, охрана с рекордной долей прибыльных компаний при минимальной выручке на сотрудника, сельское хозяйство, где поддержку получает каждая шестая компания. К каждому рынку — описание и прогноз на 2027 год: что изменит искусственный интеллект и кому от этого станет лучше.

Редакция «Масштаба» · 12 мин чтения

Онлайн-версия с интерактивными графиками



ГЛАВНОЕ

1. Самый концентрированный рынок — азартные игры: 10 компаний получают 99% выручки.
2. В сельском хозяйстве господдержку получала каждая шестая компания — в 20 раз чаще, чем в среднем.
3. Малая нефтегазовая добыча и уголь убыточны, налоговые долги — у каждой второй компании.
4. Охрана — самая низкая выручка на сотрудника и самая высокая доля прибыльных компаний.
5. Сильнее всего ИИ в 2027 году изменит отрасли, где продают время людей: юристов, бухгалтеров, кадровые агентства, турагентства и охрану.

Рубрика «Индикаторы рынка». Средние цифры по экономике скучные: рентабельность около 2%, прибыль показывают 77% компаний, медианная выручка — 14 млн ₽ в год. Интереснее отрасли, которые от этих средних сильно отклоняются. Именно там видно, где рынок устроен иначе: где правит государство, где несколько игроков забрали всё, где новички приходят толпами, а где бизнес тонет в долгах.

Мы сравнили все разделы ОКВЭД в базе «Масштаба» по десяти показателям и отобрали 12 самых необычных. Это продолжение нашего разбора социальных услуг без проживания.

Коротко

- **Самый концентрированный рынок** — азартные игры: 10 крупнейших компаний получают 99% выручки.
- **Самый «государственный»** — сельское хозяйство: господдержку получала каждая шестая компания, всего 109 млрд ₽.
- **Самые убыточные** — малая нефтегазовая добыча и уголь: рентабельность от −11% до −20%, долги у каждой второй компании.
- **Самый быстрый приток новичков** — подбор персонала: 40% компаний моложе трёх лет.
- **Самые уязвимые к ИИ** — юристы, бухгалтеры, кадровые агентства и турагентства.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Точка отсчёта: средние по экономике

Показатель	Среднее
Рентабельность (прибыль к выручке)	2%
Доля прибыльных компаний	77%
Выручка на сотрудника	12,8 млн ₽ в год
Медианная выручка компании	14 млн ₽ в год
Компании моложе трёх лет	19%
Компании с налоговыми долгами	27%
Получали господдержку	0,8%

Топ-12 необычных рынков

№	Отрасль	Компаний	Чем выделяется
1	Азартные игры и букмекеры	89	10 крупнейших — 99% выручки
2	Социальные услуги без проживания	1 731	Поддержку получали 5,7% компаний
3	Сельское хозяйство	37 942	Поддержка у 16,7% компаний, 109 млрд ₽
4	Добыча нефти и газа (малые компании)	382	Рентабельность −20%, прибыльны 31%
5	Добыча угля	406	Рентабельность −11,5%, долги у 48%
6	Подбор персонала	4 607	40% компаний моложе трёх лет
7	Финансовые услуги	13 968	63 млн ₽ выручки на сотрудника
8	Охрана и безопасность	20 067	2 млн ₽ на сотрудника, прибыльны 86%
9	Научные исследования	18 782	Гранты у 5,6% компаний, 9,7 млрд ₽
10	Турагентства	21 256	Медианная выручка 3 млн ₽
11	Строительство зданий	134 797	Долги у 41%, всего 106 млрд ₽
12	Юристы и бухгалтеры	50 403	Медиана 2 млн ₽, 97% — микробизнес

1. Азартные игры: рынок для нескольких игроков

На весь рынок — 89 компаний, а 10 крупнейших получают почти всю выручку. Индекс концентрации — самый высокий среди отраслей экономики. Это следствие лицензирования: работать легально могут только участники единого регулятора ставок.

Прогноз на 2027. Концентрация сохранится. ИИ будет работать на крупных игроков: персональные предложения, расчёт коэффициентов, проверка клиентов. Для малого бизнеса этот рынок закрыт.

2. Социальные услуги: частные детсады и уход за пожилыми

Подробно мы разбирали этот сегмент в отдельной статье. Главное: самая высокая доля господдержки среди услуг и почти полное отсутствие крупного бизнеса.

Прогноз на 2027. Уход за пожилыми будет расти: с 1 января 2027 года систему долговременного ухода закрепляют законом. Частные детские сады окажутся под давлением демографии. ИИ сократит бумажную работу в 2–3 раза, но не заменит сиделку.

3. Сельское хозяйство: бизнес вместе с государством

Господдержку получала каждая шестая компания отрасли — в 20 раз чаще, чем в среднем по экономике. Рентабельность при этом почти 12%, втрое выше средней. Субсидии и гранты здесь — обычная часть финансовой модели, а не редкая удача.

Прогноз на 2027. Выиграют хозяйства, которые умеют получать поддержку и отчитываться по ней без ошибок. ИИ-помощники для заявок и отчётов станут массовыми. Спутниковый мониторинг полей и прогноз урожая станут доступны средним фермерам, а не только агрохолдингам.

4. Малые нефтегазовые компании: убыток как норма

Прибыль показывает лишь треть компаний, рентабельность отрасли — минус 20%, налоговые долги у 46%. Малые компании разрабатывают остаточные и трудные месторождения, где себестоимость высокая, а налоговая нагрузка та же. Треть компаний создана за последние три года — часто под отдельный проект.

Прогноз на 2027. Число компаний будет сокращаться через поглощения крупными игроками. ИИ помогает в геологоразведке и прогнозе отказов оборудования, но малым компаниям такие решения пока не по карману.

5. Добыча угля: отрасль в кризисе

Каждая вторая компания с налоговыми долгами — худший показатель среди всех отраслей. Прибыльны 43% компаний, рентабельность минус 11,5%. Экспорт сжимается, логистика дорожает, цены не восстанавливаются.

Прогноз на 2027. Продолжатся банкротства и консолидация. ИИ найдёт применение в безопасности шахт и планировании перевозок, но спрос на уголь не вернёт. Для регионов, которые зависят от угля, это вопрос новых отраслей, а не технологий.

6. Подбор персонала: самая молодая отрасль

40% кадровых агентств созданы за последние три года — вдвое чаще, чем в среднем по экономике. Причина понятна: нехватка кадров, и компании готовы платить за найм. Но выручка на сотрудника — 3,8 млн ₽, втрое ниже средней: агентства работают вручную.

Прогноз на 2027. ИИ ударит сильнее всего по агентствам, которые просто перебирают резюме: отбор и первые собеседования автоматизируются. Выживут те, кто ищет редких специалистов, рабочих в регионах и работает с мигрантами по сложным процедурам.

7. Финансовые услуги: деньги работают сами

Выручка на сотрудника — 63 млн ₽, в пять раз выше средней. Рентабельность почти 18%. Это лизинг, микрофинансы, факторинг, инвестиционные компании — бизнес, где основной актив — капитал, а не люди.

Прогноз на 2027. Здесь ИИ внедрят глубже всего: проверка заёмщиков, работа с просрочкой, служба поддержки, борьба с мошенничеством. Штат будет сокращаться при той же выручке, а разрыв между крупными и малыми игроками вырастет.

8. Охрана: мало денег на человека, но стабильная прибыль

Выручка на сотрудника — 2 млн ₽, самая низкая в экономике. При этом прибыль показывают 86% компаний, больше, чем в любой другой отрасли, а рентабельность — 15%. Секрет — долгие договоры с понятной ценой и минимум вложений.

Прогноз на 2027. Видеоаналитика с ИИ заменит часть постов: один оператор у мониторов будет следить за несколькими объектами. Выручка на сотрудника вырастет, число охранников сократится. Выиграют охранные компании, которые сами продают и обслуживают системы видеонаблюдения.

9. Научные исследования: жизнь на грантах

Гранты получали 5,6% компаний, всего 9,7 млрд ₽. Рынок концентрирован: 10 крупнейших организаций получают четверть выручки, а медианная компания зарабатывает 6 млн ₽ в год.

Прогноз на 2027. ИИ ускорит поиск литературы, расчёты и подготовку заявок, поэтому конкурсы за гранты станут жёстче: заявок будет больше, и они будут лучше. Выиграют лаборатории, которые сами создают ИИ-модели для своей области — химии, медицины, материалов.

10. Турагентства: тысячи маленьких при нескольких больших

Медианная выручка турагентства — 3 млн ₽ в год, почти в пять раз ниже средней по экономике. Но 10 крупнейших держат 26% рынка. Большинство агентств — это один-два человека, продающие туры крупных туроператоров.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Прогноз на 2027. ИИ-подбор туров в приложениях и на сайтах туроператоров будет забирать клиентов у небольших агентств. Останутся те, кто работает со сложными маршрутами, группами, корпоративными поездками и внутренним туризмом с авторскими программами.

11. Строительство зданий: рекорд по долгам

Налоговые долги у 41% компаний, общая сумма — 106 млрд ₽, больше, чем в любой другой отрасли. Компании часто создаются «под объект»: 27% из них моложе трёх лет. Дорогие кредиты и задержки оплаты по госконтрактам добавляют проблем.

Прогноз на 2027. Долговая нагрузка останется высокой, мелкие подрядчики продолжат закрываться. ИИ поможет в сметах, проверке проектной документации и контроле стройки по фото, но проблему долгов он не решит. Выиграют подрядчики с прозрачной отчётностью: их будут выбирать крупные заказчики.

12. Юристы и бухгалтеры: самые уязвимые к ИИ

Медианная выручка — 2 млн ₽ в год, самая низкая среди крупных отраслей. 97% компаний — микробизнес. Это десятки тысяч специалистов-одиночек, которые продают своё время.

Прогноз на 2027. Самая уязвимая к ИИ отрасль: типовые договоры, отчётность и консультации подешевеют в разы. Рынок разделится. Одни специалисты с помощью ИИ будут вести втрое больше клиентов за ту же цену. Другие уйдут в сложные споры, налоговые проверки и постоянное сопровождение бизнеса.

Что это значит для предпринимателя

Если ваша отрасль в этом списке — это не приговор, а подсказка. В рынках с высокой господдержкой (сельское хозяйство, наука, социальные услуги) главное умение — получать и отчитываться. В отраслях, держащихся на людях (охрана, кадры, юристы, турагентства), ИИ в 2027 году изменит экономику сильнее всего: выиграет тот, кто первым сократит рутину. В отраслях с долгами (стройка, уголь, нефтегаз) важнее всего проверять контрагентов и не попасть в цепочку неплатежей.

Сравнить свою компанию с отраслью и регионом можно бесплатно в чекапе по ИНН, а посмотреть любой рынок по ОКВЭД и региону — в аналитике «Масштаба».

Данные: открытые реестры ФНС (сведения о МСП, бухгалтерская отчётность, налоговые режимы и задолженность, господдержка), база «Масштаба» на ноябрь 2026 года, 2,16 млн компаний. В выборку вошли отрасли, где больше 80 компаний. Рентабельность считается как разница выручки и расходов к выручке по всей отрасли. Прогнозы — оценка редакции, а не официальная статистика.

ПОСЧИТАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ

Ваша отрасль есть в этом списке? Согласны ли вы с прогнозом — и что ИИ уже изменил в вашей работе?

Источники: Аналитика «Масштаба»: рынки по ОКВЭД и регионам (mat-labs.ru); Разбор «Масштаба»: социальные услуги без проживания (mat-labs.ru); Чекап компании по ИНН (mat-labs.ru).

© ООО «МАТ-Лабс», 2026. Перепечатка и воспроизведение — только с письменного согласия издателя.

КАРТА ТРЕНДОВ

ДАННЫЕ НА 25 НОЯБРЯ 2026 Г.

Экономическая модель города: сколько и каких компаний нужно на 300 тысяч, 500 тысяч и миллион жителей

Мы разобрали 406 тысяч действующих компаний в 48 городах России и вывели формулу, которая показывает, сколько юрлиц каждого профиля нужно городу определённого размера. Модель отвечает на главный вопрос предпринимателя и администрации: где рынок уже переполнен, а где деньги лежат без хозяина.

Редакция «Масштаба» · 13 мин чтения

Онлайн-версия с интерактивными графиками



ГЛАВНОЕ

1. Город держит около 13 действующих компаний на 1 000 жителей: 3 760 на 300 тысяч, 6 630 на 500 тысяч, 14 320 на миллион.
2. Число компаний отрасли = a × население^β: β показывает, базовая это отрасль, массовая или функция крупного города.
3. Консалтинг, подбор персонала, ИТ, проектирование растут в 1,2–1,5 раза быстрее города — в малых городах это недооценённые ниши.
4. Свободный рынок = (норматив − факт) × медианная выручка: в Волгограде по частной медицине это около 3 млрд ₽ в год.
5. Самая пустая и самая быстрорастущая ниша — социальные услуги и уход: около 5 компаний на полумиллионный город.
6. Чем выше β отрасли, тем выше маржа: крупный город платит за компетенции, а не за объём.

Рубрика «Карта трендов». Любой собственник, который выбирает нишу или город для открытия филиала, задаёт один и тот же вопрос: «Здесь уже слишком много конкурентов или ещё есть место?». Обычно ответ ищут по ощущениям. Мы решили ответить цифрами. Взяли открытую отчётность ФНС по 48 городам России, построили математическую модель и получили норматив — сколько компаний каждого профиля «нужно» городу на 300 тысяч, 500 тысяч и миллион жителей. Всё, что ниже норматива, — свободный рынок. Всё, что выше, — зона жёсткой конкуренции.

Коротко

- **Норматив существует.** Город держит около 13 действующих компаний на 1 000 жителей. Размер города объясняет 80% различий в числе компаний между городами.
- **Крупный город насыщеннее.** На 300 тысяч жителей приходится около 3 760 работающих юрлиц, на 500 тысяч — 6 630, на миллион — 14 320. Плотность бизнеса растёт быстрее населения.
- **Отрасли делятся на три типа.** Базовые есть везде, массовые растут ровно с населением, «столичные» — консалтинг, ИТ, проектирование, подбор персонала — растут в 1,2–1,5 раза быстрее города.
- **Самая пустая ниша — социальные услуги и уход.** Около 5 компаний на полумиллионный город, при этом самая высокая скорость роста с размером города.
- **Разрыв считается в рублях.** Нехватка компаний × медианная выручка отрасли = ориентир свободного рынка. В Волгограде только по частной медицине это около 3 млрд ₽ в год.

Как устроена модель

Данные. 48 городов с населением от 260 тысяч до 1,3 млн человек — от Тамбова и Костромы до Казани и Краснодара. Москва, Петербург, Новосибирск и Екатеринбург исключены: это межрегиональные центры, которые искажают картину. Учитывались только юрлица, сдавшие отчётность с выручкой больше нуля, — всего 406 465 компаний. Компании-«пустышки» без выручки (ещё 166 тысяч) в расчёт не попали.

Формула. Для каждой отрасли мы нашли зависимость:

> $Число\ компаний = a \times (Население)^{\beta}$

Это классическая модель городского скейлинга, которую используют урбанисты во всём мире. Параметр **a** показывает базовую насыщенность отрасли, а **β** — главный показатель — объясняет, *зачем* городу эта отрасль:

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

β	Тип отрасли	Что это значит
меньше 0,95	**Базовая**	Нужна любому городу. С ростом населения её доля падает: два кирпичных завода на миллионник не нужны
0,95–1,10	**Массовая**	Обслуживает жителей. Компаний ровно столько, сколько людей: одна на N человек
больше 1,15	**Функция крупного города**	Обслуживает бизнес и другие города. Миллионник держит таких компаний не вдвое, а в 2,3–2,7 раза больше, чем 500-тысячный город

Норматив и разрыв. Подставив население конкретного города, мы получаем норматив — сколько компаний отрасли в нём «должно быть» при средней по стране насыщенности. Дальше простая арифметика:

> *Разрыв = Норматив − Факт Свободный рынок ≈ Разрыв × Медианная выручка компании отрасли*

Положительный разрыв означает, что жители и бизнес получают услугу из соседнего города, у частников с ИП или не получают вовсе. Отрицательный — что рынок поделён и новичку придётся отбивать клиентов.

Сколько компаний нужно городу

Население	Действующих юрлиц	На 1 000 жителей	Занято в них (оценка)
300 тысяч	≈ 3 760	12,5	≈ 28 тысяч
500 тысяч	≈ 6 630	13,3	≈ 51 тысяча
1 миллион	≈ 14 320	14,3	≈ 110 тысяч

Общий показатель β = 1,11. Вывод: при росте города вдвое число компаний растёт в 2,16 раза. Крупный город не просто больше — он устроен сложнее и держит функции, которых нет у малого.

Норматив по 27 ключевым профилям

Профиль	300 тыс.	500 тыс.	1 млн	Жителей на 1 компанию*	β	Тип
Оптовая торговля	806	1 505	3 513	330	1,22	крупный город
Недвижимость, аренда	411	686	1 372	730	1,00	массовая
Строительство зданий	286	481	971	1 040	1,01	массовая
Отделка, инженерные работы	261	443	907	1 130	1,03	массовая
Розница (юрлица)	259	409	759	1 220	0,89	базовая
Проектирование, экспертиза	156	288	661	1 740	1,20	крупный город
Грузоперевозки	157	280	617	1 790	1,14	массовая
Автосервис и продажа авто	141	254	562	1 970	1,15	массовая
Частная медицина	124	225	504	2 220	1,16	крупный город
Бухгалтерия и право	103	190	435	2 630	1,19	крупный город
Общепит	100	167	335	2 990	1,01	массовая
Разработка ПО	91	164	366	3 050	1,16	крупный город
Металлоизделия	88	152	320	3 290	1,07	массовая
Склады и логистика	61	113	262	4 420	1,22	крупный город
Охрана	60	100	202	5 000	1,01	массовая
Ремонт оборудования	57	100	210	5 000	1,08	массовая
Туризм	43	75	160	6 670	1,09	массовая
Реклама и маркетинг	37	69	159	7 250	1,21	крупный город
Стройматериалы	39	60	107	8 330	0,83	базовая
Пищевое производство	34	57	114	8 770	1,00	массовая
Клининг, обслуживание зданий	31	55	122	9 090	1,14	массовая
Консалтинг, управление	24	50	131	10 000	1,40	крупный город
Мебель	28	46	89	10 870	0,97	массовая
Спорт и досуг	23	40	85	12 500	1,10	массовая
Частное образование	16	30	70	16 670	1,21	крупный город
Подбор персонала	4	9	23	55 560	1,45	крупный город
Социальные услуги на дому	2	5	13	100 000	1,48	крупный город

*Для города на 500 тысяч жителей.

Три закона городской экономики

Закон 1. Чем умнее услуга, тем крупнее нужен город

Самые высокие β — у консалтинга (1,40), подбора персонала (1,45), научных разработок (1,38), рекламы (1,21), проектирования (1,20), ИТ (1,16). Это услуги для бизнеса, а не для жителей. Им нужна критическая масса заказчиков, поэтому в городе на 300 тысяч их почти нет: 24 консалтинговые компании против 131 в миллионнике — разница в 5,5 раза при разнице в населении в 3,3 раза.

Вывод для бизнеса. В небольшом городе B2B-услуги — недооценённая ниша. Местных заказчиков меньше, но и конкурентов кратно меньше, а предприниматели вынуждены покупать эти услуги в областном центре или в Москве. Сильный игрок в городе на 300 тысяч может закрыть рынок почти в одиночку.

Закон 2. Базовые отрасли насыщаются первыми

У стройматериалов (0,83), розницы (0,89), производства напитков (0,73), обработки древесины (0,44) β меньше единицы. Городу нужен свой бетонный завод и свои магазины, но с ростом населения их не становится пропорционально больше — растут размеры, а не число игроков.

Вывод для бизнеса. Входить в базовые отрасли крупного города без преимущества по цене, логистике или технологии — значит драться с уже поделённым рынком. Здесь выигрывает масштаб, а не новизна.

Закон 3. Массовые отрасли — это математика «одна компания на N жителей»

Недвижимость, строительство, общепит, охрана, мебель — β около единицы. Здесь норматив работает почти как закон: один общепит-юрлицо на 3 000 жителей, одна охранная компания на 5 000, одна мебельная — на 11 000. Отклонение города от этих чисел — самый надёжный сигнал о переизбытке или нехватке.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Вывод для бизнеса. Перед открытием посчитайте, сколько жителей приходится на одну компанию в вашем городе, и сравните с нормативом. Если цифра заметно выше — спрос не закрыт.

Модель в действии: три города

Волгоград (1,02 млн жителей) — недонасыщенный рынок. В городе 7 877 действующих компаний при нормативе около 14 600 — только 54% от нормы. По частной медицине норматив около 515 организаций, фактически работает 301: разрыв 214 компаний. При медианной выручке клиники 14,4 млн ₽ это ориентир свободного рынка около **3 млрд ₽ в год**. По ИТ (разработка и информационные сервисы) — 231 компания при нормативе около 480: город заполнен меньше чем наполовину.

Ижевск (620 тысяч) — точечная ниша. По общей насыщенности город выше нормы (126%), но частная медицина отстаёт: 222 организации при нормативе около 288. Разрыв 66 клиник — около **0,9 млрд ₽ в год** свободной выручки.

Краснодар (1,15 млн) — перенасыщение. 962 медицинские организации при нормативе около 590 — 163% нормы. Город обслуживает медицинский туризм всего юга, рынок поделён, новичку здесь нужен особый формат или узкая специализация.

Карта насыщенности: где бизнесу тесно, а где пусто

Отношение фактического числа компаний к нормативу для своего размера:

Недонасыщенные (ниже 75%)	Индекс	Перенасыщенные (выше 135%)	Индекс
Волгоград	0,54	Смоленск	1,83
Астрахань	0,54	Иваново	1,68
Новокузнецк	0,57	Вологда	1,62
Чита	0,65	Белгород	1,47
Курган	0,70	Барнаул	1,37
Курск	0,71	Тверь	1,35
Оренбург	0,73	Казань	1,30
Омск	0,74	Челябинск	1,26

Низкий индекс говорит не всегда о «бедном» городе. Часто это моногородская экономика, где крупные предприятия закрывают потребности сами, а малый бизнес не развит. Именно там свободные ниши крупнее всего. Высокий индекс бывает у городов, где регистрируются компании, работающие на соседние регионы и Москву.

Деньги в отрасли: где тонкая маржа, а где запас

Медианная рентабельность по выручке в городах выборки:

Профиль	Медианная выручка, млн ₽	Медианная маржа
Оптовая торговля	19,9	2,2%
Грузоперевозки	17,4	1,8%
Строительство зданий	16,0	3,0%
Общепит	21,6	5,1%
Частная медицина	14,4	7,5%
Бухгалтерия и право	2,2	7,4%
Проектирование	7,6	7,9%
Охрана	22,9	7,9%
Туризм	2,4	8,6%
Финансовые услуги	7,8	8,6%

Закономерность: чем выше β, тем выше маржа. Услуги для бизнеса и сложные услуги для людей зарабатывают в 3–4 раза больше на рубль выручки, чем торговля и перевозки. Крупный город платит за компетенции, а не за объём.

Где искать нишу в 2027 году

1. **Социальные услуги и уход за пожилыми.** Самый высокий β (1,48) и почти пустой рынок: 2 компании на город в 300 тысяч, 13 — на миллионник. Население стареет, спрос будет расти быстрее, чем любая другая отрасль.
2. **Подбор персонала.** β 1,45, в городе на 300 тысяч — 4 компании. В условиях дефицита кадров услуга становится критической, а местных игроков практически нет.
3. **Консалтинг и управление.** β 1,40. Малому и среднему бизнесу в регионах нужны финансовые модели, налоговое планирование, внедрение ИИ — а покупать это приходится в столице.
4. **Частная медицина в недонасыщенных городах.** Волгоград, Астрахань, Новокузнецк, Курск — разрыв с нормативом исчисляется сотнями миллионов и миллиардами рублей.
5. **Склады и логистика.** β 1,22 — растут быстрее города вместе с онлайн-торговлей, при этом маржа низкая, выигрывает объём и технологичность.
6. **Частное образование.** β 1,21, 30 компаний на полумиллионный город. Дополнительное образование для детей и переподготовка взрослых — растущий спрос при малом числе юрлиц.

Ограничения модели

Мы честно говорим о том, чего модель не учитывает:

- **ИП не входят в расчёт.** Открытой отчётности по предпринимателям нет. Поэтому в рознице, общепите, бытовых и бьюти-услугах реальных игроков в 2–4 раза больше, чем показывают нормативы для юрлиц.
- **Город — по адресу регистрации.** Компания может быть зарегистрирована в одном месте, а работать по всей области.
- **Население — округлённые оценки Росстата.** Уточнение цифр сдвигает нормативы на несколько процентов, но не меняет выводов.
- **Норматив — средняя по стране, а не обязательная норма.** Разрыв показывает, где искать, но не заменяет бизнес-план: у конкретного города могут быть свои причины нехватки, от низких доходов до крупного игрока, который закрывает рынок один.

Как применить модель к своему бизнесу

1. Определите свой профиль и население своего города.
2. Найдите норматив в таблице и пересчитайте под свой город: Норматив = Норматив для 500 тыс. × (Население / 500 000)^β.
3. Сравните с фактом — числом действующих компаний вашего профиля.
4. Умножьте разрыв на медианную выручку отрасли — это ориентир свободного рынка.
5. Проверьте, как ваша компания выглядит среди конкурентов: бесплатный чекап по ИНН покажет рентабельность, выручку и недополученную прибыль на фоне отрасли в регионе. Правила расчётов — в нашей методике.

Если вы планируете открыть филиал, выйти в новый город или проверить нишу перед инвестициями, мы сделаем такой расчёт под ваш город и профиль с выгрузкой конкурентов: исследование рынка для бизнес-плана.

Вердикт редакции

У города есть экономическая формула. Число юристов, клиник, строителей и консультантов подчиняется размеру населения почти так же строго, как число школ и поликлиник. Это значит, что выбор ниши можно перестать угадывать и начать считать. В 2027 году, когда деньги дороги, а ошибка стоит больше обычного, такой расчёт — минимальная гигиена любого решения о расширении. Рынок без хозяина есть почти в каждом городе. Вопрос только в том, кто найдёт его первым.

■

ПОСЧИТАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ

Сколько компаний вашего профиля работает в вашем городе — больше или меньше норматива?

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Источники: Открытая отчётность ФНС (реестр МСП, бухгалтерская отчётность, сведения о режимах налогообложения): 406 465 действующих юрлиц с выручкой в 48 городах России с населением от 260 тысяч до 1,3 млн человек, база «Масштаба» на ноябрь 2026 года. Население городов — округлённые оценки Росстата.

Модель городского скейлинга (степенная регрессия по логарифмам), нормативы, разрывы и выводы — расчёт и оценка редакции..

© ООО «МАТ-Лабс», 2026. Перепечатка и воспроизведение — только с письменного согласия издателя.



РЕКЛАМА · УЧИСЬПРО

ПИЛОТ ДЛЯ ШКОЛ · 2026/27

ИИ-наставник для всех учеников школы — бесплатно

До 31 мая 2027 года: разбор домашки по фото, курсы 1–11 класса, подготовка к ОГЭ и ЕГЭ. Без договоров и нагрузки на учителей.

Подключить школу

учисьпро.рф

ЭКОНОМИКА ПРОЕКТА

ДАННЫЕ НА 25 НОЯБРЯ 2026 Г.

Прибыль есть, а денег нет: семь решений на 2027 год, которые стоит посчитать до того, как вкладывать деньги

Кафе с прибылью 3,5 млн рублей за год может уйти в кассовый разрыв на 2,8 млн, если открыть вторую точку не в тот месяц. Мы прогнали семь типовых решений собственника через новый бесплатный калькулятор финансовой модели на 2027 год и показываем, где прячутся деньги и риски.

Редакция «Масштаба» · 8 мин чтения

Онлайн-версия с интерактивными графиками



ГЛАВНОЕ

1. Прибыль и деньги на счёте — разные вещи: кафе с прибылью 6,2 млн за год может уйти в разрыв на 2,8 млн.
2. Повышение цен на 7% при потере 3% клиентов даёт кафе плюс 1,1 млн рублей прибыли за год.
3. Вывод собственнику по 300 000 рублей в месяц не меняет прибыль, но снижает минимальный остаток в 2,5 раза.
4. Отсрочка оплаты клиентам — бесплатный кредит, который бизнесу тоже нужно чем-то финансировать.
5. Сравнение с отраслью по данным ФНС показывает, слишком ли оптимистичен план.

Владелица кафе в Самаре зарабатывает 2,2 млн рублей в месяц и уверена, что весной потянет вторую точку: прибыль за год около 3,5 млн, на счёте больше миллиона. Если посчитать по месяцам, с апреля по июль ей не хватит до 2,8 млн рублей. Прибыль у бизнеса будет, а денег на зарплату и аренду в эти месяцы — нет.

Это и есть главная причина, по которой малому бизнесу нужна финансовая модель. Прибыль и деньги на счёте — разные вещи, и собственник обычно видит только первую.

Для кого статья и какое решение она помогает принять

Для владельцев малого и среднего бизнеса, которые планируют 2027 год: поднять цены, нанять людей, открыть точку, взять кредит. Решение на ближайший месяц — до 1 января прогнать свой план через модель и увидеть месяцы, в которых не хватит денег.

Что такое финансовая модель простыми словами

Это таблица, в которой связаны все деньги бизнеса: выручка, закупки, зарплаты, аренда, налоги, кредиты. Меняете одну цифру — и сразу видно, что произойдёт с прибылью и остатком на счёте в каждом месяце года.

Без модели собственник отвечает на вопросы «потянем ли» по ощущениям. С моделью — по цифрам, до того как деньги потрачены.

Чтобы попробовать это без бухгалтера и Excel, мы сделали бесплатный онлайн-калькулятор финансовой модели на 2027 год. Все расчёты ниже сделаны в нём.

Исходный бизнес: кафе в Самаре

Для примера взяли типичное кафе. Выручка — 2,2 млн рублей в месяц с сезонностью отрасли, рост 10% за год. Себестоимость — 34% выручки, реклама — 3%. Восемь сотрудников по 55 000 рублей с индексацией 8% с января. Аренда — 280 000 рублей, прочие расходы — 120 000 рублей в месяц. ООО на УСН «Доходы минус расходы», доход за 2026 год выше 20 млн, поэтому с января платит НДС 5%. На счёте 1 января — 1,1 млн рублей.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Показатель 2027 года	Значение
Выручка	27,8 млн ₽
Чистая прибыль	3,5 млн ₽
Рентабельность	12,8%
Налоги и взносы	3,4 млн ₽, 12,4% выручки
Точка безубыточности	1,7 млн ₽ выручки в месяц
Запас прочности	26%
Минимум денег на счёте	1,2 млн ₽ в январе

План выглядит спокойно. Теперь проверим решения, которые собственник обычно принимает «на глаз».

Решение 1. Открыть вторую точку в апреле

Вторая точка: вложения в ремонт и оборудование — 4 млн рублей в апреле, дополнительные расходы на аренду и персонал — 450 000 рублей в месяц, выручка на полной мощности — 1,5 млн в месяц, выход на неё за три месяца.

	Без точки	С точкой
Выручка за год	27,8 млн ₽	40,0 млн ₽
Чистая прибыль	3,5 млн ₽	6,2 млн ₽
Минимум денег на счёте	+1,2 млн ₽	−2,8 млн ₽
Месяцы без денег	нет	апрель – июль

По прибыли решение отличное: плюс 2,6 млн за год. По деньгам — четыре месяца разрыва. Вложения уходят сразу, а выручка новой точки набирается постепенно.

Тот же план с кредитом на 3 млн рублей в апреле под 24% годовых на три года снимает разрыв полностью: минимальный остаток — 279 000 рублей. Проценты съедают около 380 000 рублей прибыли, но точка открывается без задержки зарплат. Без модели разрыв обнаружился бы в мае, когда хорошие условия по кредиту уже не получить.

Решение 2. Поднять цены на 7%

Собственники боятся поднимать цены, потому что уйдут клиенты. Допустим, уйдут: объём продаж упадёт на 3%.

	Сейчас	Цены +7%, продажи −3%
Выручка	27,8 млн ₽	28,8 млн ₽
Чистая прибыль	3,5 млн ₽	4,6 млн ₽
Рентабельность	12,8%	16,0%

Плюс 1,1 млн рублей прибыли — почти треть годового результата. Повышение цен работает как рычаг: каждый рубль сверху почти целиком идёт в прибыль, а потеря части клиентов снижает и закупки.

Решение 3. Нанять двух человек с марта

Двое сотрудников по 55 000 рублей плюс взносы — кажется, немного. Но если выручка от найма не вырастет, прибыль упадёт с 3,5 до 2,3 млн рублей, а запас прочности — с 26% до 17%.

Найм оправдан, когда понятно, какую выручку он приносит. В модели это проверяется так: добавить людей и подобрать рост продаж, при котором прибыль вернётся к прежней.

Решение 4. Индексировать зарплаты на 15% вместо 8%

На рынке труда дефицит, и многие собственники в 2027 году поднимут зарплаты сильнее инфляции. Для нашего кафе разница между индексацией на 8% и на 15% — 360 000 рублей прибыли за год. Это не катастрофа, но такие суммы стоит закладывать в цены заранее, а не обнаруживать в декабре.

Решение 5. Забирать по 300 000 рублей в месяц

Собственник кафе хочет выводить себе по 300 000 рублей каждый месяц. Прибыль это не меняет, деньги на счёте — меняет: минимальный остаток падает с 1,2 млн до 485 000 рублей в августе, к концу года на счёте 1,1 млн вместо 4,7 млн.

485 000 рублей — меньше месячной зарплаты команды. Одна неделя плохой погоды или задержка поставщика — и придётся выбирать, кому платить. Модель показывает, сколько можно забирать без риска и в какие месяцы лучше подождать.

Решение 6. Работать с отсрочкой: стройка с прибылью и без денег

Строительная компания с выручкой 4 млн рублей в месяц, прибыль за год — 1,5 млн. Заказчики платят с отсрочкой: 60% работ — через 60 дней. Если на 1 января на счёте 500 000 рублей, в апреле и мае денег не хватит, нужно около 200 000 рублей. Весной сезон набирает обороты: материалы и зарплаты нужно платить сейчас, а деньги за работу придут летом.

Если заказчик растянет отсрочку до 90 дней, разрыв сдвинется на апрель — июль. Вывод для всех, кто работает с юрлицами: отсрочка оплаты — это кредит, который вы бесплатно выдаёте клиенту, и его тоже нужно финансировать.

Решение 7. Расти на упрощёнке и не заметить НДС

Студия красоты на УСН «Доходы» без НДС: доход за 2026 год меньше 20 млн рублей. Выручка — 1,9 млн в месяц с ростом. В ноябре доход с начала года превысит 20 млн рублей, и с декабря студия начнёт платить НДС 5% с каждой продажи.

Сумма за первый месяц небольшая — около 120 000 рублей. Важнее другое: весь 2028 год студия будет платить НДС, потому что доход за 2027 год выше порога. Если не поднять цены, 5% выручки уйдут из прибыли. Модель заранее показывает месяц, когда это случится.

А реалистичен ли сам план

Типичная ошибка финансовых моделей — слишком оптимистичные цифры. Поэтому в калькулятор встроено сравнение с реальными компаниями по открытой отчётности ФНС.

В Самарской области 686 компаний общепита сдают отчётность с выручкой. Медиана выручки — 26,4 млн рублей, то есть наше кафе — типичное по размеру. Медиана рентабельности — 4,2%. Заложенные в план 12,8% выше, чем у 81% компаний отрасли в регионе.

Это не значит, что план неверный. Это значит, что нужно ответить себе на вопрос: почему у нас будет втрое лучше, чем у средней компании? Если ответа нет — стоит пересмотреть себестоимость и зарплаты.

Какие правила 2027 года учтены

- НДС на общей системе — 22%.
- Освобождение от НДС на УСН — при доходе до 20 млн рублей. Поэтапное снижение порога до 15 млн рублей отменили.
- Пониженные взносы для малого бизнеса: 30% до 1,5 МРОТ на человека и 15% сверху. МРОТ на 2027 год в проекте — 28 935 рублей.
- Фиксированные взносы ИП за себя — 61 154 рубля плюс 1% с дохода свыше 300 000 рублей, но не больше 342 923 рублей.
- Сроки уплаты налогов: авансы по итогам кварталов и налог за 2026 год весной.

Что сделать до 1 января

- Посчитайте 2027 год по месяцам, а не одной суммой на год.
- Найдите месяц с минимальным остатком на счёте. Если там меньше месячного фонда зарплаты — договоритесь о кредитной линии сейчас, пока она не нужна.
- Каждое крупное решение — точку, найм, кредит, повышение цен — сначала проверьте в модели.
- Сравните свою рентабельность с медианой отрасли в регионе.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

- Если работаете на УСН, отметьте месяц, когда доход может превысить 20 млн рублей.

Проверить на своих цифрах

Калькулятор бесплатный и работает без регистрации. Выберите отрасль из 11 — подставятся типичные доли расходов, сезонность и отсрочки. Дальше меняйте цифры под себя. Результат — прибыль, налоги, точка безубыточности, деньги на счёте по месяцам, три сценария и сравнение с рынком. Таблицу можно скачать в Excel.

[Посчитать финансовую модель на 2027 год →](https://mat-labs.ru/finansovaya-model)

Онлайн-расчёт упрощённый: он работает с долями от выручки. Если нужна модель на данных из 1С и банка, по направлениям и точкам, с календарём платежей по неделям и выводами финансового директора, — её можно заказать на той же странице. Цена от 30 000 до 70 000 рублей, она и срок фиксируются в договоре.

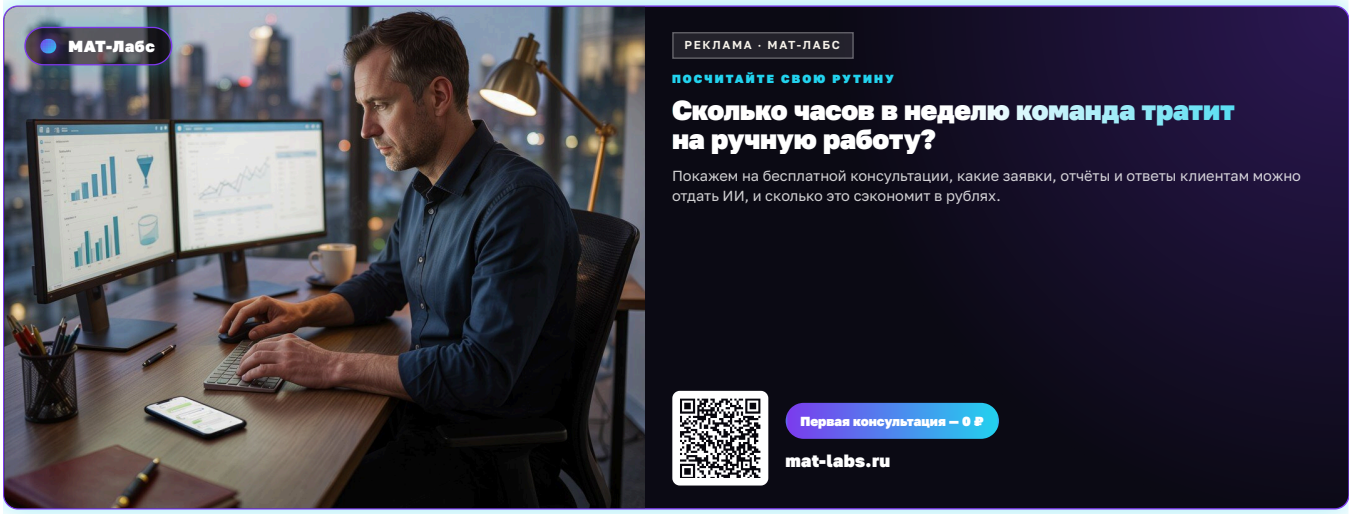
Расчёты в статье — модель калькулятора на условном примере, а не данные конкретных компаний. Онлайн-калькулятор не заменяет налоговую консультацию. Калькулятор разработан компанией — издателем «Масштаба». [Как работает редакция](https://mat-labs.ru/masshtab/redakciya).

ПОСЧИТАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ

В каком месяце 2027 года у вас на счёте будет меньше всего денег? Если не можете назвать месяц и сумму — посчитайте это до 1 января.

Источники: Расчёт в калькуляторе финансовой модели 2027 (mat-labs.ru/finansovaya-model) на условном примере кафе, строительной компании и студии красоты. Сравнение с рынком — открытая бухгалтерская отчётность ФНС, 686 компаний ОКВЭД 56 в Самарской области. Налоговые параметры 2027 года: НК РФ (ст. 145, 164, 427, 430), проект федерального закона о МРОТ на 2027 год (28 935 руб.)..

© ООО «МАТ-Лабс», 2026. Перепечатка и воспроизведение — только с письменного согласия издателя.



© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

РАЗБОР

ДАННЫЕ НА 25 НОЯБРЯ 2026 Г.

Что можно узнать о компании по одному ИНН: разбор лидера регионального рынка стройматериалов

Десять цифр ИНН — и через минуту видно, где компания стоит на рынке, как быстро растёт, сколько зарабатывает с каждого рубля выручки и что ждёт её в 2027 году. Показываем на примере реального оптовика стройматериалов — назовём его ООО «Ромашка», — лидера по выручке в своём регионе, и рассказываем, как сделать такой же анализ компании, отрасли, региона или города.

Редакция «Масштаба» · 8 мин чтения

Онлайн-версия с интерактивными графиками



ГЛАВНОЕ

1. По одному ИНН и открытой отчётности ФНС видно место компании на рынке, динамику и эффективность.
2. ООО «Ромашка» — №1 по выручке среди 1 096 оптовиков стройматериалов своего региона, рост за 4 года +71%.
3. Разница выручки и расходов — около 0,2% оборота при медиане отрасли в регионе 1,3%.
4. Прогноз выручки на 2027 год — 2,0–2,3 млрд ₽, но прибыль зависит от эффективности, а не от оборота.
5. Такой же анализ доступен для любой компании, отрасли, региона и города.

Рубрика «Разбор». Большинство предпринимателей проверяют контрагента по ИНН только на одно: «не однодневка ли». Но открытая отчётность ФНС рассказывает гораздо больше — если сравнить компанию не саму с собой, а с рынком. Мы взяли один ИНН реальной компании и прошли весь путь: от карточки компании до прогноза на 2027 год и картины всей отрасли региона. Название компании и регион по этическим соображениям не раскрываем — назовём её ООО «Ромашка».

Коротко

- **ООО «Ромашка»** (оптовая торговля стройматериалами) — № 1 по выручке среди 1 096 компаний отрасли в своём регионе и в топ-53 из 40,8 тыс. по России.
- **Выручка за четыре года выросла на 71%** — примерно с 1,1 до 1,8 млрд ₽.
- **Главная особенность — тонкая маржа**: разница между выручкой и расходами в 2025 году около 0,2% оборота при медиане отрасли в регионе 1,3%.
- **Прогноз на 2027 год** — 2,0–2,3 млрд ₽ выручки в зависимости от сценария.
- **Такой анализ можно сделать по любому ИНН**, а также по отрасли, региону и городу.

Шаг 1. Портрет компании

Показатель	Значение
Вид деятельности	Оптовая торговля лакокрасочными материалами и стройматериалами
Регион	крупный промышленный регион, областной центр
На рынке	7 лет
Сотрудников	около 160
Налоговый режим	общая система (ОСН)
Категория МСП	среднее предприятие

Это уже не «малый бизнес»: компания с полутора сотнями сотрудников и миллиардным оборотом играет в одной лиге с федеральными дистрибьюторами.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Шаг 2. Динамика выручки

Год	Выручка	Рост к прошлому году
2021	≈1,07 млрд ₽	–
2022	≈1,33 млрд ₽	+25%
2023	≈1,45 млрд ₽	+8%
2024	≈1,69 млрд ₽	+17%
2025	≈1,83 млрд ₽	+8%

Среднегодовой рост — около 14%, выше инфляции. Но заметна волна: рывок 2022 и 2024 годов сменяется спокойными годами с ростом 8%. Для оптовика стройматериалов это типично — он повторяет цикл стройки и ремонта.

Вывод: бизнес устойчиво растёт, но темп замедляется — классическая точка, когда дальнейший рост даёт уже не расширение, а эффективность.

Шаг 3. Место на рынке

Сравниваем с отраслью в регионе — 1 096 оптовиков стройматериалов с отчётностью:

- **Совокупная выручка рынка** — около 82 млрд ₽. Доля «Ромашки» — около 2,2%. Рынок сильно раздроблен.
- **Медианная компания** отрасли зарабатывает 18,4 млн ₽ в год. «Ромашка» больше её почти в 100 раз.
- **Миллиардеров в отрасли региона всего 8.** Разрыв в верхней пятёрке небольшой: второе место отстаёт от первого всего на 3%.
- **У 46 крупнейших компаний**, по которым есть пятилетняя история, выручка с 2021 года выросла вдвое — с 12 до 26 млрд ₽. Медианный рост — 68%.

Вывод: «Ромашка» — лидер, но лидерство не закреплено: рынок растёт так же быстро, а конкуренты наступают на пятки.

Шаг 4. Где теряются деньги

Здесь начинается самое интересное. Выручка и расходы в отчётности почти равны: разница — около 4 млн ₽, или 0,2% оборота.

Показатель	«Ромашка»	Отрасль в регионе
Выручка минус расходы	≈0,2%	медиана 1,3%, у крупных (от 500 млн ₽) — в среднем 3,7%
Выручка на сотрудника	≈11 млн ₽	медиана 8,8 млн ₽, у крупных — в среднем 34 млн ₽

Важная оговорка: тонкая маржа в оптовой торговле бывает сознательной стратегией — низкая цена ради оборота и доли рынка, — а часть прибыли может оставаться в связанных компаниях. Цифры по открытой отчётности — ориентир, а не диагноз. Но порядок величин показательный: при обороте 1,8 млрд ₽ каждые +0,5% рентабельности — это около 9 млн ₽ в год. Выход на средний уровень крупных компаний региона — десятки миллионов.

Типичные места, где у оптовика с отсрочками «растворяется» маржа: просроченная дебиторка и суды по ней, скидки без контроля, маржинальность по позициям и клиентам, которую никто не считает, и ручная работа менеджеров.

Шаг 5. Прогноз на 2027 год

Считаем три сценария от выручки 2025 года.

Сценарий	Рост в год	Выручка 2026	Выручка 2027
Осторожный	+5%	1,92 млрд ₽	2,01 млрд ₽
Базовый	+8%, как в 2025	1,97 млрд ₽	2,13 млрд ₽
Оптимистичный	+12%	2,05 млрд ₽	2,29 млрд ₽

Что повлияет на результат:

- **НДС 22% с 2026 года.** Для оптовика на общей системе это давление на цены и оборотные средства: покупатели будут торговаться жёстче.
- **Стоимость денег.** При тонкой марже отсрочки покупателям фактически финансирует сам поставщик — дорогие деньги бьют по прибыли сильнее, чем по выручке.
- **Цикл стройки.** После двух лет роста ремонтный и строительный спрос может взять паузу — тогда сработает осторожный сценарий.

Прибыль при этом зависит не от выручки, а от эффективности. При той же структуре расходов в 2027 году останется около 5 млн ₽. При 1% рентабельности — около 21 млн ₽, при медиане региона — около 28 млн ₽.

Вывод: следующий этап роста компании — не оборот, а прибыль с каждого рубля оборота.

Что вы можете сделать сами

Всё, что выше, собрано из открытых данных. Повторить анализ можно для любой компании — своей, конкурента, покупателя или поставщика.

Анализ компании по ИНН. Бесплатный Чекап бизнеса за минуту показывает место в отрасли, сравнение с медианой и прогноз на 2027 год. Карточка компании в разделе аналитики — реквизиты, финансы, динамика выручки.

Анализ отрасли в регионе. Отчёт о рынке по виду деятельности и региону: сколько компаний, их выручка, лидеры, концентрация, рентабельность.

Анализ региона. Индекс деловой динамики по 79 регионам — где бизнес растёт, а где сжимается.

Рейтинги. Рейтинг компаний по отрасли и региону — кто лидер и кто быстрее всех растёт.

Город и глубокий разбор под задачу. Когда открытых данных мало — выход в новый город, оценка конкурентов, проверка спроса, — аналитики МАТ-ЛАБС проводят кабинетное исследование рынка от 5 рабочих дней: город или регион, до 25 конкурентов, прогноз на 3 года в трёх сценариях.

Материал подготовлен по открытой бухгалтерской отчётности ФНС и реестру МСП. Название компании и регион изменены. Оценки рентабельности и прогноз — расчёт редакции, не являются инвестиционной рекомендацией и не оценивают деловую репутацию компании.

ПОСЧИТАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ

Вы когда-нибудь сравнивали свою рентабельность с медианой своей отрасли в регионе — и в какую сторону оказалась разница?

Источники: Государственный информационный ресурс бухгалтерской отчётности ФНС (bo.nalog.ru); Единый реестр субъектов МСП (rmsp.nalog.ru); База компаний МАТ-ЛАБС (mat-labs.ru); Чекап бизнеса по ИНН (mat-labs.ru).

© ООО «МАТ-Лабс», 2026. Перепечатка и воспроизведение — только с письменного согласия издателя.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

РАЗБОР

ДАННЫЕ НА 25 НОЯБРЯ 2026 Г.

Поручительство «для порядка»: как долг в 86 тысяч превратился в иск на 220 тысяч и сколько удалось отбить

Основатель MAT-labs подписал поручительство за свою компанию по договору поставки — «это формальность, у всех так». Через несколько лет ему лично пришёл иск: долг 86 тысяч, а требований на 220 тысяч. Разбираем, откуда берутся такие суммы, какие пункты договора проверять до подписания и как с помощью ИИ-юриста снизить взыскание почти на 40%.

Редакция «Масштаба» · 7 мин чтения

Онлайн-версия с интерактивными графиками



ГЛАВНОЕ

1. Поручитель отвечает лично и в том же объёме, что и компания.
2. Проценты за коммерческий кредит 0,5% в день — это 182,5% годовых.
3. Проценты, которые начисляются после срока оплаты, часто признают второй неустойкой.
4. Несоразмерные начисления можно просить снизить по ст. 333 ГК РФ.
5. Из иска на 220 849 ₽ суд взыскал 133 240 ₽ — разбор расчёта сэкономил 87 609 ₽.

Рубрика «Разбор». Эта история — не про недобросовестного контрагента. Поставщик сделал ровно то, что было написано в договоре. Это история про один раздел договора, который почти никто не читает, и про то, сколько он стоит.

Коротко

- **Долг — 86 268 ₽, иск — 220 849 ₽.** Разницу дали неустойка 0,1% в день и «проценты за коммерческий кредит» 0,5% в день.
- **0,5% в день — это 182,5% годовых.** Проценты за кредит оказались больше самого долга.
- **Поручитель отвечает лично**, в том же объёме, что и компания: долг, проценты, неустойка, судебные расходы.
- **Суд взыскал 133 240 ₽.** Отбить удалось 87 609 ₽ — около 40% суммы иска.
- **Главное оружие — разбор каждой строки расчёта.** Его основатель сделал с ИИ-юристом, которого собрал сам.

Как это начиналось

Несколько лет назад компания основателя заключила договор поставки стройматериалов. Стандартные условия: поставки партиями, отсрочка платежа 30 дней. Вместе с договором поставщик попросил подписать договор поручительства: директор как физическое лицо отвечает за долги своей компании.

Сотрудничество шло годами. Оборот за последние два с половиной года — больше 1,7 млн ₽, оплачено около 1,62 млн ₽. Большинство партий оплачивались вовремя, часть — с задержкой на 2, 5, 9, иногда 25 дней. В какой-то момент остался долг около 86 тысяч.

Потом пришёл иск. Ответчики — компания и директор лично, солидарно.

Откуда взялись лишние 134 тысячи

Что требовали	Сумма	Как считали
Основной долг	86 268 ₽	Неоплаченный товар
Проценты за коммерческий кредит	112 151 ₽	0,5% в день от стоимости товара
Неустойка	22 430 ₽	0,1% в день от неоплаченной суммы
Итого	**220 849 ₽**	плюс госпошлина и начисления до дня оплаты

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Ключевой момент — проценты считались не только на последний долг. Поставщик прошёл по всем отгрузкам за все годы и по каждой задержке начислил 0,5% в день. Задержка в 5 дней на партию в 95 тысяч — 2 868 ₽. Задержка в 25 дней на партию в 99 тысяч — 12 424 ₽. По отдельности это немного, вместе — больше самого долга.

Почему дело рассматривал районный суд

Спор между двумя компаниями по договору поставки — дело арбитражного суда. Но если в иске есть второй ответчик — физическое лицо-поручитель, и требования нельзя разделить, дело идёт в суд общей юрисдикции. Так и вышло: иск подали в районный суд по месту нахождения поставщика, как было прописано в договоре.

Для поручителя это значит одно: спорить придётся лично, своим временем и своими деньгами.

Что удалось оспорить

Штатного юриста у компании нет. Основатель MAT-labs давно строит ИИ-инструменты для бизнеса и собрал себе ИИ-юриста: загрузил иск, договоры, расчёты и разобрал с ним каждую строку. Вот на что стоит смотреть в любом подобном иске.

1. Проценты «за кредит» после срока оплаты — по сути вторая неустойка. Если проценты начинают начисляться не с даты отгрузки, а с момента, когда истёк срок оплаты, суды часто признают их мерой ответственности, а не платой за пользование деньгами. Даже если в договоре написано «не являются мерой ответственности». А две меры ответственности за одну просрочку — повод для спора.

2. Несоразмерность. 182,5% годовых при ключевой ставке ЦБ в разы ниже — основание просить суд снизить начисления по статье 333 ГК РФ.

3. Арифметика. Десятки строк, даты оплаты, дни просрочки, возвраты — в длинных расчётах почти всегда есть что проверить.

4. Небрежность в просительной части. Ошибки в формулировках требований — тоже аргумент.

Итог: из 220 849 ₽ суд взыскал 133 240 ₽. Основной долг пришлось заплатить — он был реальным. Но 87 609 ₽ остались у поручителя.

Что проверить в своём договоре сегодня

1. **Поручительство — не формальность.** Это ваши личные деньги и имущество. Ограничьте его: сумма, срок, конкретный договор. Поручительство «по всем обязательствам без лимита» на годы — открытый чек.
2. **Найдите пункт «коммерческий кредит».** 0,5% в день звучит безобидно, пока не умножите на 365.
3. **Посчитайте двойную ответственность.** Неустойка плюс проценты за один и тот же период — договор написан под взыскание. Убрать такой пункт до подписания проще, чем оспаривать в суде.
4. **Мелкие просрочки не бывают бесплатными.** Поставщик может годами молчать, а потом посчитать всё разом. Платите с задержкой — берите письменное согласие на отсрочку.
5. **Делайте акт сверки раз в квартал.** Он показывает не только долг, но и то, что могут начислить сверху.
6. **Пришёл иск — не сдавайтесь.** Сумма в иске — это требование, а не приговор. Начисления сверх долга часто можно снизить, а на апелляцию есть месяц с даты решения в окончательной форме.

Где разобрать свой иск

ИИ-юрист, с которым основатель разбирал своё дело, теперь доступен и другим предпринимателям: он проверяет расчёт неустойки и процентов, находит спорные пункты и готовит проекты возражений. Первичный разбор — бесплатно: mat-labs.ru/ii-yurist.

Материал не является юридической консультацией. Названия сторон спора не раскрываются.

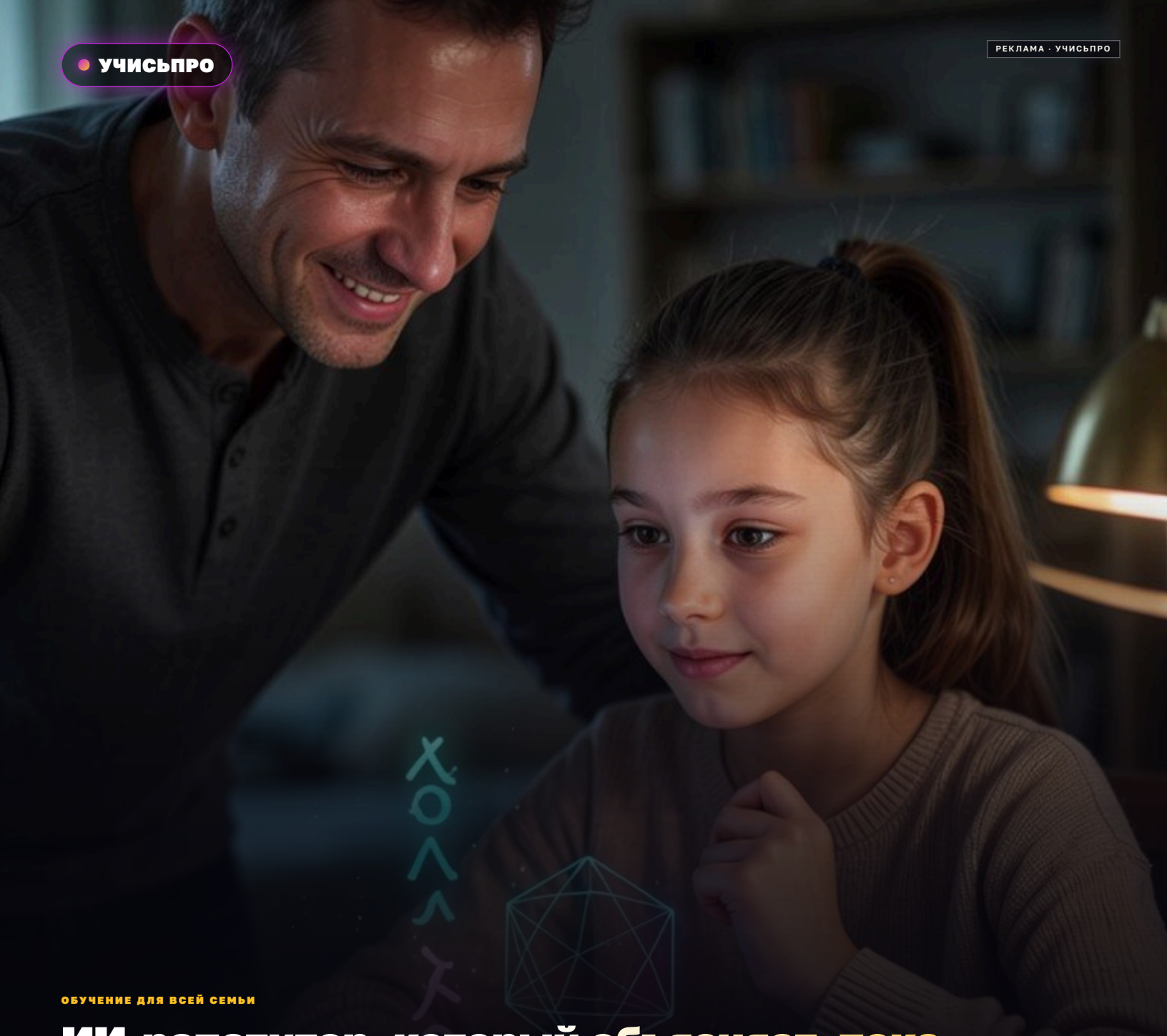
ПОСЧИТАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ

Вы подписывали поручительство за свою компанию — и знаете, какие в нём лимиты по сумме и сроку?

Источники: Гражданский кодекс РФ, ст. 333, 363, 823; Постановление Пленума ВАС РФ от 22.10.1997 № 18 и Обзор практики применения ст. 823 ГК РФ (Информационное письмо Президиума ВАС РФ № 147); ИИ-юрист MAT-labs (mat-labs.ru).

© ООО «МАТ-Лабс», 2026. Перепечатка и воспроизведение — только с письменного согласия издателя.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+



УЧИСЬПРО

РЕКЛАМА · УЧИСЬПРО

ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ ВСЕЙ СЕМЬИ

ИИ-репетитор, который объясняет, пока не станет понятно

Все предметы 1–11 класса, ОГЭ и ЕГЭ. Ребёнок занимается когда удобно — голосом или текстом, 24/7. Родитель видит, какие темы поняты, а где пробелы.

7 дней
бесплатно, без карты

1 490 ₽
в месяц за все предметы

24/7
голосом и текстом

- Проверяет домашку по фото и показывает, где ошибка
- Малышам 1–6 лет — 3 месяца бесплатно
- Взрослым — нейросети, своё дело, 40+ программ

Попробовать 7 дней бесплатно

учисьпро.рф

ИНСТРУМЕНТЫ

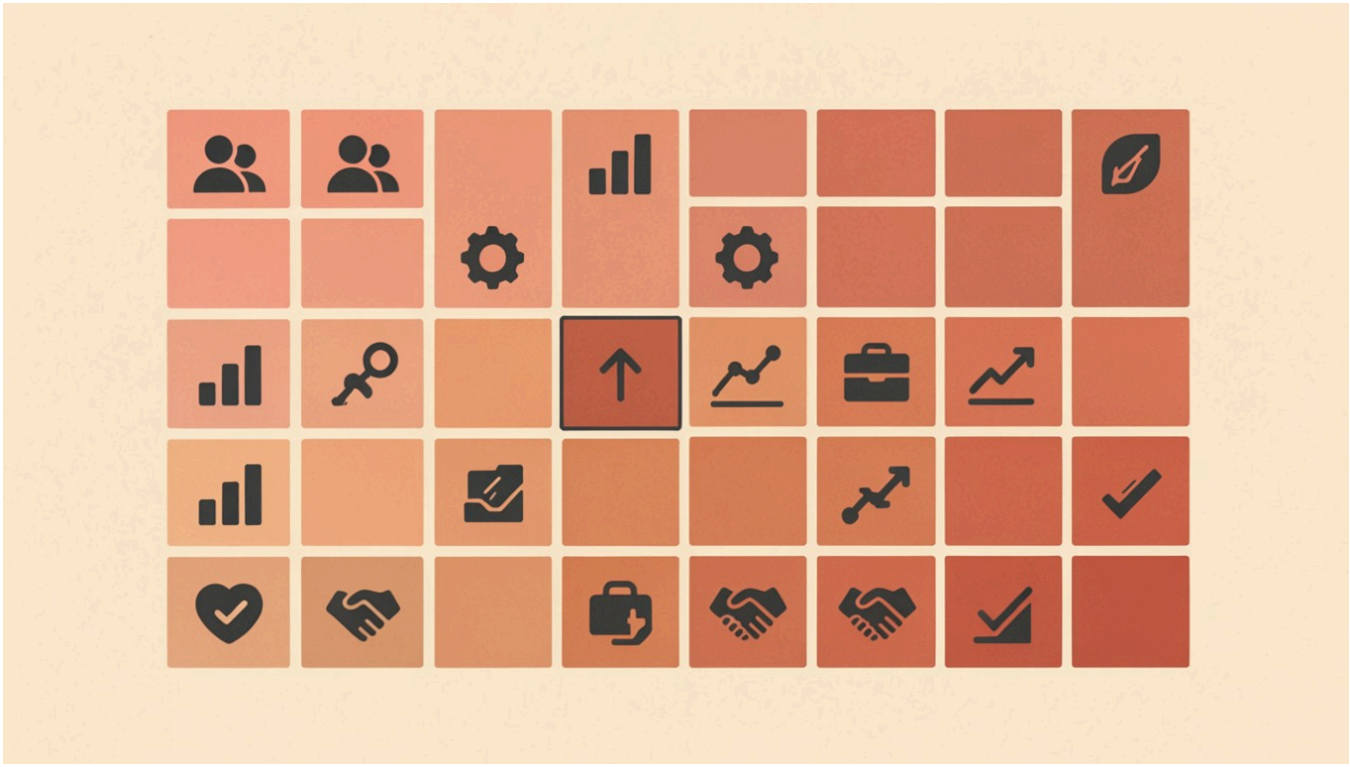
ДАННЫЕ НА 25 НОЯБРЯ 2026 Г.

МАТ-БИЗНЕС: 8 ситуаций, в которых находится любая компания, и план развития для каждой

Мы разложили отчётность 1,4 млн российских компаний по 24 клеткам — шесть уровней выручки и четыре возраста — и выделили восемь типовых ситуаций: от «убыточной модели» до «готов к рывку». На этой основе запущен бесплатный сервис МАТ-БИЗНЕС: по выручке, возрасту и отрасли или просто по ИНН он определяет ситуацию компании, описывает бизнес-модель, штат и функции и составляет план развития на год.

Редакция «Масштаба» · 6 мин чтения

Онлайн-версия с интерактивными графиками



ГЛАВНОЕ

1. Таблица из 24 клеток: шесть уровней выручки и четыре возраста компании.
2. % компаний не перерастают 10 млн ₽ выручки, медианный штат у них — один человек.
3. С возрастом компании обрастают людьми: выручка на сотрудника в клетке 10–60 млн ₽ падает с 12,1 до 5,8 млн ₽.
4. Восемь ситуаций определяются по штату, рентабельности и выручке на сотрудника относительно своей клетки.
5. План развития учитывает отрасль: на 30 дней, 90 дней, полгода и год.

Рубрика «Инструменты». Совет «наймите финансового директора» одинаково бесполезен компании с выручкой 8 млн ₽ и компании на 300 млн ₽. Первой он не по карману, второй — уже поздно. Управленческие рекомендации работают, только когда понятно, где именно находится бизнес. Мы попробовали ответить на этот вопрос на данных, а не на ощущениях.

Коротко

- **24 клетки.** Каждую компанию можно поместить в таблицу: шесть уровней выручки (от «микро-старта» до 10 млн ₽ до «крупного» от 2 млрд ₽) и четыре возраста (запуск, выживание, рост, зрелость).
- **8 ситуаций.** Внутри клетки компании отличаются штатом, рентабельностью и выручкой на сотрудника. По этим трём цифрам определяется ситуация, а от неё — что делать.
- **10 отраслевых моделей.** Торговля зарабатывает на обороте, производство — на загрузке мощностей, IT — на ставке часа. План развития учитывает, как зарабатывает именно ваша отрасль.
- **Бесплатно и без регистрации.** Сервис МАТ-БИЗНЕС — mat-labs.ru/mat-biznes.

Что показали данные

Мы взяли бухгалтерскую отчётность ФНС за 2025 год: 1 397 394 компании с выручкой и расходами. Несколько наблюдений, которые легли в основу сервиса.

Большинство компаний не перерастают 10 млн ₽. В нижнем ряду таблицы — 601 тыс. компаний, 43% всех. Медианный штат у них — один человек, прибыльны около двух третей. Компаний с выручкой выше 60 млн ₽ — меньше четверти (23,7%).

С возрастом компании обрастают людьми, а не выручкой. В клетке «10–60 млн ₽» у компаний младше года медианный штат — 2 человека, а выручка на сотрудника — 12,1 млн ₽. У компаний старше семи лет при той же медианной выручке около 25 млн ₽ штат уже 4 человека, а выручка на сотрудника — 5,8 млн ₽, вдвое меньше. Та же картина на уровне «60–120 млн ₽»: от 24,6 до 9,1 млн ₽ на человека. Это главный аргумент за то, чтобы оценивать штат не «по ощущениям», а по медиане своей клетки.

Медианная рентабельность — 2–4% почти в любой клетке. Разница между выручкой и расходами у типичной компании невелика независимо от размера. Поэтому верхняя четверть по рентабельности — реальное конкурентное преимущество, а нижняя — сигнал, что модель не сходится.

Зрелость повышает выживаемость. На уровне «800 млн – 2 млрд ₽» доля прибыльных компаний растёт с 82% у молодых до 94% у зрелых. Время работает на тех, кто выстроил системы.

Восемь ситуаций

Сервис сравнивает компанию с медианой и квартилями её клетки — в её отрасли, если данных достаточно, — и определяет одну из ситуаций.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

1. **Убыточная модель.** Расходы больше выручки. Главное — заморозить расширение и найм, найти, на каких продуктах и клиентах теряются деньги, и выйти в ноль за квартал.
2. **Рост без прибыли.** Молодая компания растёт, но рентабельность в нижней четверти клетки. Выручку покупают скидками и дорогой рекламой. Решение — минимальная маржа сделки и мотивация продавцов от маржи, а не от оборота.
3. **Перегруженная команда.** Людей больше, чем у 75% компаний клетки, а выручка на сотрудника — в нижней четверти. Процессы держатся на ручном труде. Сначала — хронометраж и автоматизация рутины, потом решения по штату.
4. **Перегруженный собственник.** Выручка уже требует команды, а всё держится на одном-двух людях. Модель эффективна, но рост упирается во время владельца. Первый шаг — отдать 20% своих задач и описать, как вы продаёте.
5. **Застой зрелого бизнеса.** Компании больше семи лет, показатели на уровне рынка или ниже. Клиенты и продукт те же, рынок уходит. Нужны новый продукт для текущих клиентов и второй руководитель.
6. **Готов к рывку.** Рентабельность или выручка на сотрудника в верхней части клетки. Лучший момент заранее внедрить системы следующего уровня — до того, как рост начнёт ломать процессы.
7. **Норма рынка.** Показатели в середине клетки. Модель работает, но не даёт преимущества — рост придёт от эффективности, а не от масштаба.
8. **Проверка модели.** Бизнес на старте. Задача — доказать, что клиенты платят и каждая сделка окупается.

Что получает собственник

Для каждой комбинации ситуации, отрасли, выручки и возраста МАТ-БИЗНЕС собирает отдельный разбор.

- **Бизнес-модель:** как зарабатывает ваша отрасль, что в ситуации компании мешает модели работать, главный отраслевой риск.
- **Что измерять каждый месяц:** четыре показателя под отрасль — например, оборачиваемость склада для торговли или загрузку специалистов для IT.
- **Как управлять:** конкретные правила для ситуации и роль собственника на этом уровне выручки.
- **Штат и функционал:** структура, которая работает на уровне выручки, ориентир по численности и ключевые функции отрасли.
- **План развития:** шаги на 30 дней, 90 дней, полгода и год — от первых действий до подготовки к следующему уровню.

Рядом — сравнение с реальными компаниями клетки: сколько их, какая доля прибыльна, нижняя четверть, медиана и верхняя четверть по штату, рентабельности и выручке на сотрудника, а также как выглядят компании уровнем выше.

Пример

Компания в сфере разработки ПО, 2 года, выручка 45 млн ₽, 20 сотрудников, рентабельность 5%. Клетка «10–60 млн ₽ · выживание» в отрасли — 1 562 компании, 81% прибыльны, медианный штат — 4 человека, выручка на сотрудника — 5,4 млн ₽. У нашей компании — 2,25 млн ₽ на человека, штат в пять раз больше медианы.

Ситуация — «перегруженная команда». План развития:

- **30 дней.** Хронометраж недели у ключевых должностей и остановка найма на функции поддержки.
- **90 дней.** Маржа по каждому проекту и повышение ставки для новых клиентов.
- **Полгода.** Перевод разовых проектов в договоры поддержки — цель 30% регулярной выручки.
- **Год.** Тиражируемый продукт, чтобы выручка росла быстрее штата.

Как воспользоваться

Откройте МАТ-БИЗНЕС, укажите выручку, возраст и отрасль — или просто ИНН, и цифры подтянутся из отчётности. Штат и рентабельность необязательны, но с ними ситуация определяется точнее. Сервис бесплатный, регистрация не нужна.

Если план показал, что компании не хватает систем следующего уровня — учёта денег, CRM, контроля задач, — их можно подключить в МАТ-ОФИС без найма отдела. А разобрать план с консультантом и превратить его во внедрение — записаться на консультацию.

Источник данных — бухгалтерская отчётность ФНС (ГИР БО) за 2025 год и реестр МСП, 1 397 394 компании с выручкой и расходами. Возраст определяется по году включения в реестр МСП, для компаний из реестра с 2016 года и раньше он считается «зрелостью». Рентабельность — отношение разницы выручки и расходов к выручке. Ситуации и рекомендации — методика редакции «Масштаба».

■

ПОСЧИТАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ

В какой из восьми ситуаций сейчас ваша компания?

Источники: МАТ-БИЗНЕС: план развития компании (mat-labs.ru); ФНС: государственный информационный ресурс бухгалтерской отчётности (bo.nalog.gov.ru); ФНС: единый реестр субъектов МСП (rmsp.nalog.ru).

© ООО «МАТ-Лабс», 2026. Перепечатка и воспроизведение — только с письменного согласия издателя.

ДАННЫЕ НА 25 НОЯБРЯ 2026 Г.

Кирилл Коцербюк, «ЭйчАр Адвизор»: «Лучше отпустить кандидата, чем навязать ему свою вакансию»

В 26 лет он прошёл путь от рекрутера до сооснователя IT-компании: закрывал по 1200 вахтовиков за два месяца на Крайнем Севере, а теперь строит Lumi.CRM, которая разбирает сотни резюме за 10 минут. Поговорили о том, где на самом деле теряются кандидаты, сколько стоит ошибка в подборе и почему ИИ не заменит рекрутера.

Редакция «Масштаба» · 10 мин чтения

Онлайн-версия с интерактивными графиками



ГЛАВНОЕ

1. вахтовиков за два месяца удалось закрыть ценой работы 7/0 по 12–14 часов — и главный урок: вахта не прощает бюрократии.
2. Кандидаты чаще всего теряются не на отклике, а на согласованиях и оформлении оффера: ждать люди не готовы.
3. Телеграм-бот проводит 96% кандидатов до воронки клиента без рекрутера и сокращает путь до интервью с 14,5 до 8,3 часа.
4. ИИ-оценка резюме помогает не пропустить сильных кандидатов со слабым резюме, но финальное решение остаётся за человеком.
5. Начинать свой продукт стоит с малого: честно показать, что умеешь, и дать клиенту попробовать.

Пять лет назад Кирилл Коцербюк пришёл в рекрутинг из продаж и чувствовал себя самозванцем. Потом закрывал по 1200 вахтовиков за два месяца на Крайнем Севере, набирал людей на МЦД-3, МЦД-4 и мосты через Каму и Суру. Сегодня ему 26, он сооснователь компании «ЭйчАр Адвизор»: начинали как кадровое агентство, а стали IT-разработчиком. Её продукт Lumi.CRM разбирает сотни резюме за 10 минут. Мы поговорили о том, почему HR всегда крайний, где на самом деле теряются кандидаты и зачем строить свою ИИ-модель.

От рекрутера к собственнику

— Вы за пять лет прошли путь от рекрутера до собственника компании. Каким был момент, когда вы поняли, что готовы строить своё?

— Мой путь был очень интенсивным, и рос я быстро: хотел разбираться в сути того, что делаю, и был готов отвечать за свои решения и за решения коллег. Руководство всегда давало мне возможность проявить себя. Но в какой-то момент я понял: в найме всегда будут ограничения, на которые ты не можешь повлиять. Поэтому я и мои самые близкие коллеги решили развиваться дальше сами, в своей компании.

— В 26 лет у вас свой бизнес и своя IT-разработка. Что помогло поверить в себя так рано?

— Главное — окружение и проблема на рынке, которую упорно не замечали другие. И, конечно, мой личный путь: я привык идти напролом и преодолевать преграды. Это очень помогает.

— Что в найме раздражало сильнее всего?

— Думаю, со мной согласится любой HR: нас всегда делают крайними во всех бедах. С этим можно работать. А вот работать в неоднозначности мне тяжело. Не раз было так: ставят задачу что-то улучшить, а на деле улучшать не нужно, нужно создать видимость деятельности. Это не для меня. Я привык решать задачи.

— Что оказалось самым трудным при переходе в собственный бизнес?

— Не финансовая нестабильность, хотя и она давила. Труднее всего было принять, что больше нет «старшего», который скажет, что делать. Каждое решение — твоё, и отвечаешь за него только ты. В найме я отвечал за свои решения и решения коллег. В бизнесе я отвечаю за то, чтобы у команды были ресурсы, смысл и уверенность в завтрашнем дне.

> *Теперь нет «старшего», который скажет, что делать. Каждое решение — твоё.*

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Вахта: подбор как проект выживания

— Дудинка, проект «Восток Ойл», 1200 сотрудников за два месяца. С чего вы начинали?

— Это был очень сложный проект: сроки крайне сжатые, ресурсов не хватало. Начали со сбора проверенной команды и выстроили процессы со смежными подразделениями. Вся подготовка заняла первые две недели, дальше команда упорно работала. Буду честен: ради такого результата пришлось работать 7/0 по 12–14 часов, все были измотаны до предела. Но задачу мы выполнили. Компания пережила кризисный момент и продолжила стройку по графику.

— Как вы удерживали людей от выгорания в таком режиме?

— Полностью уберечь не удалось, это была цена сроков. Мы компенсировали нагрузку признанием и прозрачностью: каждый понимал, ради чего мы это делаем и что будет после. Я брал на себя столько же, сколько команда, и открыто говорил, что вижу их вклад. Плюс точечные премии и ротация задач, где получалось. Главное — люди видели, что руководство не прячется за отчётами, а сидит с ними в окопах.

— Что бы вы изменили, если бы могли вернуться назад?

— Раньше выстроил бы процессы со смежными подразделениями и добился бы от заказчика более чёткого планирования. Часть времени ушла на согласования, которые можно было ускорить. И я жёстче отсекал бы лишнюю бюрократию. Вахта не прощает проволочек.

— Что ломается в человеке и в процессе найма на Крайнем Севере — и о чём не пишут в учебниках по HR?

— Сложнее всего принять, что самый трудный кандидат — кандидат на вахту. Это месяц, два, а то и три вдали от дома. Перед выездом человек хочет на сто процентов знать, куда едет и что его там ждёт. С такими кандидатами нужно проявлять понимание и давать им максимально полную и честную информацию. Иногда это требует невероятного упорства и терпения.

— По каким сигналам вы понимали, что человек не выдержит вахту, ещё до отъезда?

— Если мне казалось, что человек не понимает, куда и зачем едет, я говорил с ним начистоту, обычным живым разговором. Почему он хочет на вахту, чего ждёт, есть ли другие варианты работы. Часто выяснялось, что он вообще не представлял, что такое вахта: какие там условия жизни и как тяжело там работать. А главное — что в его городе есть работа с похожим доходом. В таких случаях я помогал кандидату принять взвешенное решение.

> *Лучше отпустить кандидата, чем навязать ему свою вакансию.*

— Был ли кандидат, которого вы взяли «на доверии», без стандартной проверки?

— Да, и не один. Я давал шанс тем, кого не пропустил бы другой HR, и отстаивал их перед заказчиками. К счастью, все эти истории закончились хорошо. Но нужно понимать: это личная ответственность HR, и кандидат может разочаровать. И всё же я убеждён, что людям нужно давать шанс.

Цифры найма

— Вы вели массовые проекты: МЦД-3, МЦД-4, мосты через Каму и Суру. Сколько стоит бизнесу ошибка в подборе?

— Очень дорого. Сотрудники — главный ресурс компании, так считаю я и вся наша команда. Пример — проект, где мы закрывали острую нехватку вахтового персонала на Крайнем Севере: ошибка в стратегии подбора чуть не обернулась закрытием компании и срывом федеральной стройки. Другой пример: одна из крупнейших строительных компаний страны, назвать её я не могу, ежегодно теряла около миллиарда рублей на привлечённом персонале. Причины — завышенная тарификация рабочего времени и утечка бюджета у подрядчика, который этот персонал предоставлял. Всё это следствие плохого менеджмента и планирования, и, к сожалению, это не единичные случаи, а устоявшаяся практика.

— Кандидатов найти можно, а на объект они не выходят. Где чаще всего теряется человек?

— На промежуточных этапах: согласование с принимающей стороной, оформление оффера. Там включается лишняя бюрократия, а вместе с ней заблуждение, что кандидат никуда не денется, если ему правда нужна работа. На деле кандидаты ждать не готовы, а вариантов у них обычно хватает. Сейчас люди не боятся менять профессию и уходить к конкуренту.

— Ваш телеграм-бот, по вашим словам, экономит часы на первичном скрининге. Сколько именно?

— Цифры из наших реальных кейсов: 96% кандидатов попадают в воронку клиента без первого контакта с рекрутером. Путь до интервью сокращается с 14,5 до 8,3 часа, а у четверти кандидатов — до 20 минут.

— А в деньгах?

— На первичный скрининг одного кандидата рекрутер тратит 8–10 минут, с ботом — 2–3. При массовом подборе это десятки часов в месяц. Для клиента с командой из десяти рекрутеров экономия может доходить до нескольких сотен тысяч рублей в месяц только на фонде оплаты труда, не считая потерь от простоя вакансий. Но главное — качество: бот отсеивает тех, кто не готов к вахте, и рекрутер не тратит время на заведомо провальные контакты.

Lumi.CRM: продукт из боли

— Lumi.CRM просматривает сотни резюме за 10 минут и ставит Match-Score от 0 до 100. Можно ли доверять оценке ИИ, который ни разу не видел человека?

— Рекрутер тоже решает, рассматривать ли кандидата, ещё до знакомства — по резюме, опыту, сопроводительному письму и документам. Наш ИИ-агент делает то же самое: сопоставляет опыт с требованиями вакансии, читает сопроводительное письмо и документы о квалификации, пишет развёрнутый отчёт и ставит оценку. Он умеет строить гипотезы о потенциале: многие кандидаты просто не умеют составить «идеальное» резюме, а рекрутер, который за день смотрит сотни резюме на десятки вакансий, часто делает поспешные выводы. ИИ не теряет концентрацию и смотрит на данные непредвзято.

Финальное решение всё равно за рекрутером. А у руководителя есть аналитика: как часто рекрутер не соглашается с агентом. Так видно, где могли ошибочно отклонить хорошего кандидата.

— Алгоритм может унаследовать предубеждения из данных. Как вы с этим работаете?

— Мы сознательно не используем данные, которые могут дискриминировать: возраст, пол, семейное положение, если они не важны для вакансии. Агент смотрит только на опыт, навыки и документы. А если рекрутер часто спорит с ИИ, мы разбираемся, в чём дело, и корректируем модель.

— Что было сложнее — написать алгоритм или объяснить рекрутерам, зачем он им, если они боятся за свои места?

— Донести суть до конечного пользователя: цель не заменить его, а облегчить работу. Самый частый страх — «меня заменят». Я отвечаю так: ИИ не умеет брать на себя ответственность и не чувствует людей. Он снимет рутину и даст больше времени на живое общение. Если человек не верит, предлагаю попробовать на одном проекте и сравнить. Обычно через месяц сомнения уходят: рекрутер видит, что стал быстрее и точнее. Тем, кто категорически против, я не навязываю.

> *ИИ не заменит человека в его труде, но может кратно повысить его потенциал.*

— Рутина занимает у рекрутеров до 60% времени. Разве не логичнее, что эти 60% заменят их самих?

— Есть такое мнение: за вечер с помощью ИИ можно развернуть любую автоматизацию, бесплатно и без опыта. На практике до реальных решений почти никогда не доходит. Оказывается, что ИИ стоит денег, без навыков и опыта не обойтись, а служба безопасности не разрешает внедрять самодельные решения.

— Почему рынок ИИ-подбора в России до сих пор не занят?

— Он не пустой, он активно развивается. Но рынок труда столкнулся со спекуляциями вокруг ИИ. Получился замкнутый круг: ИИ пишет кандидату резюме, ИИ работодателя его проверяет, а чтобы пройти проверку, кандидат идёт к «HR-коучу», который учит составлять резюме через ИИ. В итоге кандидаты не могут устроиться, а работодатели не могут закрыть вакансии. Мы хотим это исправить.

— 152-ФЗ и хранение данных в России — это для вас ограничение или преимущество?

— Ограничение, которое мы сделали преимуществом. Клиенты могут не переживать о соблюдении этих норм: мы полностью закрываем эти вопросы.

— Вы прошли менторскую программу Кластера «Ломоносов». Что ментор сказал такого, чего вы не хотели слышать?

— Что продукт нужно дробить на отдельные решения. Мы строим полноценную экосистему, но клиентам не нужно всё сразу. Мы пересмотрели подход и пришли к принципу «Растёт клиент — растём и мы». Клиент приходит с текущей проблемой, а когда появляются новые, мы решаем и их. Он получает одного подрядчика надолго — без долгих согласований, бюрократии и дорогих доработок.

Деньги и бизнес-модель

— Сколько стоит Lumi.CRM и за что платит клиент?

— За наш опыт, экспертизу и видение — и за опыт работы с подрядчиком, которого больше никто не даёт. Попробовать продукт можно бесплатно и в полном объёме 10 дней. Потом клиент покупает подписку или забирает свою базу.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Тариф	Для кого	Стоимость в месяц
Lumi Pro	Малый бизнес и ИП, до 3 рекрутеров, остальные роли без ограничений	9 990 ₽
Lumi Pro на 15 рекрутеров	Большие команды, плюс доступ к порталу вакансий Lumi Jobs	по запросу
Lumi Max	Крупные компании: подбор, кадровое делопроизводство, операционный блок, продажи	17 490–44 490 ₽
На своих серверах	Решение по техническому заданию клиента, вплоть до разработки с нуля	по проекту

— Кто стал вашим первым платящим клиентом?

— Кадровое агентство, которое на самом деле ничего не хотело менять. Но оно дало нам шанс и согласилось попробовать. После теста отказаться уже не смогло — было в восторге.

— Вы растёте на свои или привлекали инвестиции?

— Пока на свои: реинвестируем прибыль в разработку и маркетинг. Это даёт независимость и скорость, и мы не гонимся за ростом любой ценой. Но если появится стратегический партнёр, который разделяет наши ценности, мы открыты к разговору.

— Какая метрика для вас главная?

— Удержание и удовлетворённость клиентов. Если клиент остаётся с нами больше года и рекомендует нас, значит, мы всё делаем правильно. Выручка — следствие. Смотрим на LTV, NPS и долю клиентов, которые расширяют подписку. Любимая продуктовая метрика — доля кандидатов, которые проходят первичный этап без рекрутера: у нас это 96%.

— Что вы сейчас делаете руками, а через год должны отдать автомату?

— Свои процессы мы автоматизируем очень быстро. Из больших планов: мы начали разработку собственной ИИ-модели, которую разместим на серверах в России, чтобы не зависеть от внешних поставщиков. Хотим завершить её в течение года.

Маркетинг и HR-бренд

— Вы три года в маркетинге и запускали рекламу с бюджетом в миллион рублей. Что общего у найма и маркетинга?

— HR, маркетинг и продажи по сути очень близки. Везде нужно донести до адресата конкретное сообщение так, чтобы оно было услышано и привело к решению. Многие HR смотрят на свою работу иначе, а маркетологи и продавцы о такой связи даже не задумываются.

— Может ли малый бизнес конкурировать за людей с корпорациями, которые платят больше?

— Да. У крупных компаний много проблем в управлении персоналом, и на репутации копятся пятна. Малому бизнесу с этим проще — главное, уделять этому время и силы.

— Сколько заложить на первый найм в стартапе на 10 человек — без иллюзий?

— Стартапам как раз проще всего: есть акселераторы и бизнес-сообщества, где можно бесплатно найти специалистов. Сложности начинаются, когда нужны опытные люди в сложных направлениях — ведущие инженеры, сильные программисты. На такую позицию закладывайте минимум 10% её годового фонда оплаты труда.

— Как вы продвигаете Lumi.CRM?

— Лучше всего работают реальные кейсы и сарафанное радио: HR-сообщество тесное, и если продукт решает боль, об этом узнают. Ещё ведём контент — статьи, вебинары, разборы. Но главное — не обещать того, чего нет. Мы говорим: попробуйте бесплатно, не подойдёт — вы ничего не теряете.

Взгляд вперёд

— Через пять лет рекрутер — это кто?

— Наша команда считает, что скоро не останется профессий без ИИ. Это не значит, что мы останемся без работы или будем меньше зарабатывать. Наоборот: доход в среднем вырастет, а работа станет легче.

— Что бы вы изменили в HR-индустрии, если бы могли?

— Убрал бы лишнюю бюрократию и недоверие к кандидатам. Слишком часто найм тормозит из-за согласований, которые ничего не добавляют, кроме потери времени. И добавил бы прозрачности: кандидаты должны получать обратную связь, а компании — честно говорить об условиях.

— Какой должна стать компания через три года, чтобы вы посчитали дело сделанным?

— У нас конкретные цели: собственная ИИ-модель, собственный дата-центр и место среди основных игроков HR-tech. Мы понимаем, как к этому прийти, и пока план выполняется. Следующим вызовом станет выход на рынки дружественных стран. Но сначала нужно доказать, что модель работает здесь. Я хочу, чтобы компания росла устойчиво, а не ради роста.

— Один совет HR-специалисту, который думает о своём продукте или компании?

— Не бойтесь начинать с малого и проверять гипотезы на реальных клиентах, даже если продукт ещё сырой. Наш первый клиент дал шанс, потому что мы честно показали, что умеем, и попросили попробовать. Не ждите идеального решения: идите к людям, слушайте их боль и дорабатывайте на ходу. И берегите репутацию — в HR все друг друга знают.

— И что бы вы сказали себе 22-летнему в первый день в рекрутинге?

— Что это верное решение. Тогда я сильно сомневался, чувствовал себя самозванцем и думал, что это не моё. Но именно этот выбор привёл меня туда, где я сейчас, и я этому точно рад.

■

ПОСЧИТАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ

Посчитайте, сколько дней у вас проходит от «кандидат нам подходит» до подписанного оффера. Какие из этих согласований действительно что-то добавляют, кроме потери времени?

Источники: Интервью с Кириллом Коцербюком, ноябрь 2026. Профиль героя: (tenchat.ru).

© ООО «МАТ-Лабс», 2026. Перепечатка и воспроизведение — только с письменного согласия издателя.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

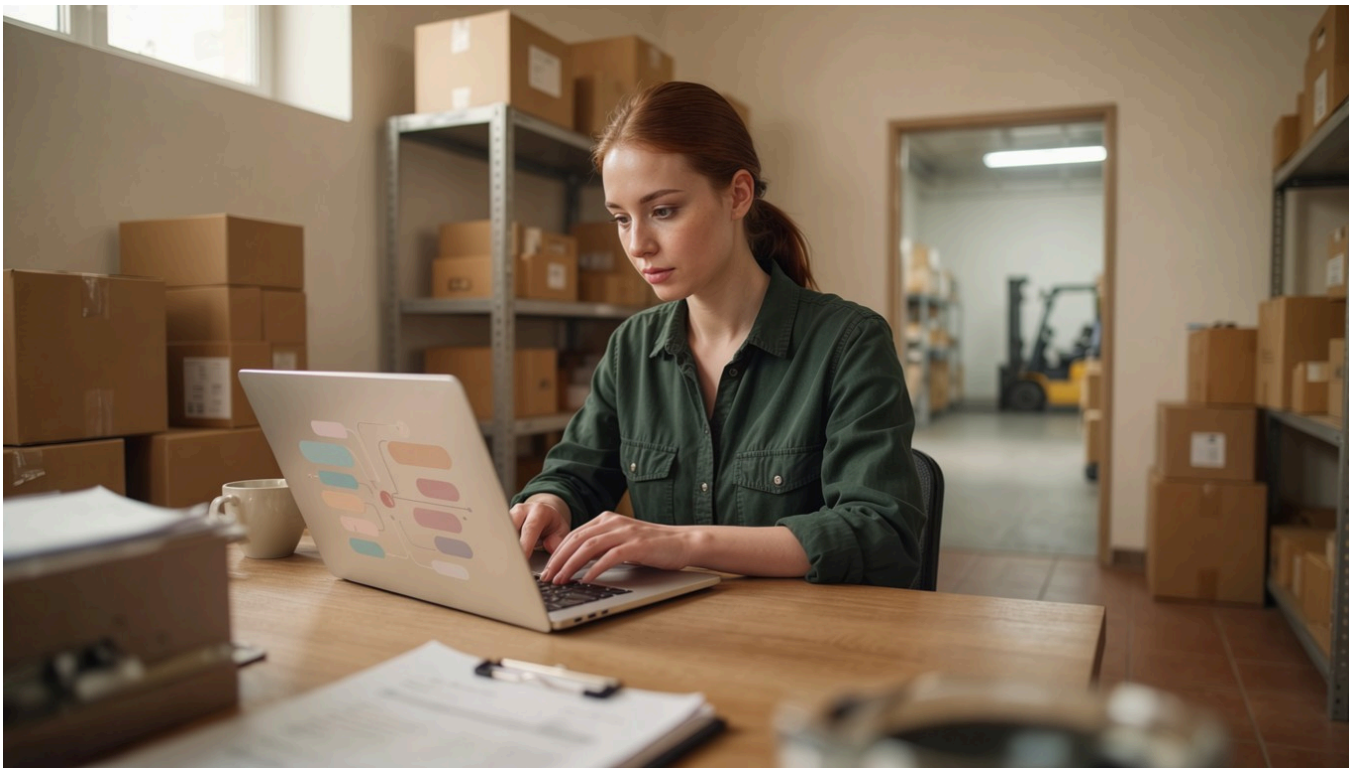
ДАННЫЕ НА 25 НОЯБРЯ 2026 Г.

312 млн ₽ выручки и восемь Excel-файлов: как фабрика перестала управлять по памяти

Собственник видел прибыль только к середине следующего месяца, когда деньги уже были потрачены. Управленческая отчётность собрала продажи, производство, склад и деньги в одну картину — без покупки дорогой ERP.

Григорий Волков, колумнист, 25 лет в бизнесе · учебный кейс · 8 мин чтения

Онлайн-версия с интерактивными графиками



ГЛАВНОЕ

1. Excel не мешает бизнесу сам по себе, пока у показателей есть единые правила расчёта и ответственные.
2. Управленческий отчёт нужен не для контроля ради контроля, а для еженедельных решений о деньгах, марже, скидках и запасах.
3. Начинайте с пяти показателей, которые влияют на действия руководителей, а не с большого дашборда.
4. ИИ полезен для поиска аномалий и разбора повторяющихся комментариев, но финансовые решения нельзя отдавать ему без проверки.
5. Сокращение срока отчётности с десяти дней до трёх помогает поймать утечки до того, как они превращаются в кассовый разрыв.

Восемь таблиц, 68 сотрудников и прибыль, которую узнавали с опозданием

В понедельник в 9:20 собственник тверской фабрики упаковки Сергей Орлов смотрел на три цифры и не мог свести их между собой. В отчёте продаж — 27,4 млн ₽ за месяц. В таблице финансового директора — 25,9 млн ₽. Начальник производства говорил, что заказов отгрузили на 26,6 млн ₽.

У всех были свои основания. И свои Excel-файлы.

Компания «ВолгаПак» — вымышленный производитель картонной упаковки для пищевых предприятий и локальных сетей. Годовая выручка за 2025 год — 312 млн ₽, штат — 68 человек. В месяц фабрика выпускала около 4,8 млн единиц упаковки, средняя выручка держалась возле 26 млн ₽. Бизнес не бедный, но нервный: картон закупают заранее, клиенты платят с отсрочкой 30–45 дней, а фонд оплаты труда вместе с налогами съедает 5,6 млн ₽ ежемесячно.

Сергей получал управленческий отчёт на 10–12-й рабочий день следующего месяца. К этому моменту он уже успевал согласовать скидки, купить сырьё и подписать платёжный календарь. То есть управлял машиной по зеркалу заднего вида.

Проблема была не в Excel как программе. Я и сам в девяностые видел таблицы, на которых держались компании с оборотом побольше нынешнего. Проблема начиналась там, где один файл становился личной собственностью сотрудника, второй жил по другой логике, а третий обновляли, когда «дойдут руки».

У Сергея их было восемь: продажи, отгрузки, план производства, остатки картона, дебиторка, платежи, зарплаты и сводный P&L. В каждом — ручные выгрузки из 1С, CRM и банковского клиента. Финансовый директор Анна Тихонова тратила на сбор почти пять рабочих дней. Потом ещё два дня спорила с руководителями, чья цифра правильнее.

Скидка съела 740 тысяч, а закупка заморозила 1,9 млн ₽

Сначала Сергей попытался навести порядок привычным способом: приказал всем сдавать таблицы к пятому числу месяца. Сроки подтянулись на два дня. Цифры — нет.

Коммерческий отдел считал выручку по выставленным счетам. Производство — по закрытым сменным заданиям. Финансы — по отгрузке и поступлению первички. Один и тот же заказ мог попасть в разные месяцы, смотря кто его открывал.

Второй шаг выглядел разумнее. Анна наняла внешнего Excel-специалиста за 180 тысяч ₽, и тот сделал «главную книгу»: 14 вкладок, 37 формул с условиями и макрос для загрузки продаж. Через шесть недель файл стал весить 46 Мб и открывался четыре минуты. Когда специалист ушёл, никто не решался менять формулы.

Сухая ирония тут проста: бизнес купил не систему, а ещё одного незаменимого сотрудника. Только без трудовой книжки.

Цена ошибки проявилась быстро. Менеджер дал крупному клиенту скидку 9% на серию упаковки, потому что видел в своей таблице маржу 24%. В отчёте позже выяснили: подорожал картон, часть тиража переделали из-за брака, а фактическая валовая маржа заказа вышла 11,8%. Компания недополучила около 740 тысяч ₽ валовой прибыли.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Параллельно закупщик заказал картон «с запасом», ориентируясь на план продаж, который не учитывал перенос двух контрактов. На складе легло сырья на 1,9 млн ₽ сверх норматива. При ключевой ставке ЦБ 14% такие запасы уже не выглядят бесплатной осторожностью. А потом фабрике понадобились деньги на зарплату и НДС, и пришлось тянуть короткий кредит.

Так делать не надо. Не потому что таблицы плохие. Потому что при ручной сборке никто не отвечает за единое определение цифры.

Не новая программа, а один язык для денег

Сергей не стал менять 1С и CRM. Это был бы дорогой ремонт в доме, где сначала забыли договориться, где дверь, а где окно. Он собрал рабочую группу: Анна отвечала за финансы, коммерческий директор Дмитрий — за продажи и скидки, начальник производства Ирина — за себестоимость и незавершёнку, системный администратор Павел — за выгрузки и права доступа.

На первую встречу дали три часа. Не на выбор сервиса. На словарь.

Команда зафиксировала, что именно считает:

- выручкой считают отгруженную продукцию без НДС, а не выставленные счета;
- валовую маржу считают после картона, краски, прямой сдельной оплаты и брака;
- заказ попадает в отчёт продаж по дате отгрузки;
- просроченной дебиторкой считают долг после договорной даты оплаты, а не после напоминания менеджера;
- запасом сверх норматива считают сырьё и готовую продукцию с покрытием больше 45 дней.

На это ушло четыре дня. На споры — ещё два. Нормально. Когда люди спорят о терминах до запуска, они экономят месяцы споров о цифрах после него.

Дальше за шесть недель собрали управленческий контур на базе существующей 1С, CRM и сервиса визуализации данных. Обновление запускалось каждую ночь. Анна с помощником проверяли контрольные точки: выручку, остатки денег, дебиторку, выпуск и валовую маржу. Если расхождение с первичным источником превышало 0,5%, отчёт не уходил руководителям.

Отдельно настроили прогноз денег на 13 недель. Туда попали плановые поступления по каждому клиенту, закупки, зарплата, налоги, лизинг и кредитные платежи. Не «денег должно хватить», а дата и сумма.

ИИ добавили туда, где он не притворяется финансовым директором. Модель разбирала комментарии менеджеров к дебиторке, раскладывала причины задержек оплаты по категориям и отмечала аномалии: скидка выше лимита, заказ с маржой ниже порога, резкий рост брака. Решение по каждой строке всё равно принимал человек. Хорошая новость: робот не обижается, когда его перепроверяют.

По пятницам в 11:00 ввели 45-минутную встречу. На экране — пять показателей, а не сорок два. Выручка, валовая маржа, деньги на 13 недель, просроченная дебиторка, запас сверх норматива. У каждого отклонения появился владелец и срок реакции.

Через четыре месяца цифры перестали жить отдельной жизнью

Первые две недели система показывала неприятное: часть заказов, которые считали прибыльными, фактически зарабатывала фабрике меньше банковского вклада. Но именно ради такой неприятности её и строили.

Показатель	До запуска	Через 4 месяца
Готовность управленческого отчёта	10–12-й рабочий день	3-й рабочий день
Средняя месячная выручка	26,0 млн ₽	26,4 млн ₽
Валовая маржа	23,4%	25,1%
Операционная прибыль в месяц	1,10 млн ₽	1,85 млн ₽
Просроченная дебиторка	9,8 млн ₽	6,1 млн ₽
Запасы сверх норматива	12,4 млн ₽	8,0 млн ₽
Отклонение прогноза денег от факта	до 2,7 млн ₽	до 0,6 млн ₽
Время Сергея на сверку цифр в неделю	6–7 часов	около 1,5 часа

Выручка почти не выросла. И это полезная деталь. Результат дали не героические продажи, а прекращение мелких утечек: скидки стали согласовывать по фактической марже, закупки — по реальному покрытию запасов, должников — разбирать до того, как они превращались в кассовую дыру.

Почему сработало: четыре правила, которые можно забрать себе

Сначала договоритесь о смысле показателей

Автоматизировать путаницу — дорогое занятие. До настройки отчёта письменно закрепите формулы, источники и ответственных. Один показатель должен иметь одно определение.

Стройте отчёт от управленческих решений

Сергей не просил «красивый дашборд». Ему нужно было решить, кому дать скидку, сколько картона купить и хватит ли денег через шесть недель. Если цифра не меняет решение, ей не место на первом экране.

Делайте данные регулярным процессом

Отчёт не работает сам по себе. Нужны дата обновления, контроль качества, встреча по отклонениям и конкретные действия. Иначе получится дорогая картина на стене.

Оставьте ИИ роль помощника, не судьи

ИИ хорошо читает однотипные комментарии, находит выбросы и готовит черновик разбора. Но он не знает, что главный клиент задержал платёж из-за смены бухгалтера, а не потому, что «риск неплатежа вырос на 17%». Контекст остаётся у руководителя.

Две недели, чтобы перестать ждать файл от Анны

- Выпишите пять решений, которые вы принимаете еженедельно: скидки, закупки, платежи, найм, загрузка производства.
- Напротив каждого решения укажите одну-две цифры, без которых оно превращается в угадайку.
- Соберите все таблицы, где живут эти цифры, и отметьте первичный источник: 1С, CRM, банк, складская система или ручной ввод.
- Зафиксируйте определения выручки, валовой маржи, дебиторки, запаса и операционной прибыли на одной странице.
- Назначьте владельца каждого показателя. Не отдел. Конкретного человека.
- Посчитайте, сколько дней после окончания месяца вы ждёте отчёт и сколько решений за это время принимаете вслепую.
- Запустите на ближайшую пятницу короткую встречу по пяти показателям. Без презентации на 36 слайдов.

Три ошибки, на которых обычно теряют время и деньги

Покупают BI-систему до описания процесса

Сервис не исправит дубли в номенклатуре, серые скидки и заказы без срока оплаты. Сначала дисциплина данных, потом витрина.

Пытаются вывести сразу всё

Собственник просит 28 графиков, руководители получают 28 графиков, никто не меняет ни одного решения. Начните с денег, маржи, дебиторки и запасов. Остальное добавите, когда научитесь пользоваться первым экраном.

Оставляют отчётность финансовому директору в одиночку

Финансы собирают картину, но не создают первичные данные. Продажи отвечают за условия сделки, производство — за выпуск и брак, закупки — за цену и запас. Если каждый не отвечает за свой кусок, цифра снова станет предметом переговоров.

Кейс составлен редакцией на основе типичных ситуаций малого и среднего бизнеса; компания и герои вымышлены, совпадения случайны.

■

ПОСЧИТАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ

Посчитайте для себя: сколько рабочих дней проходит от конца месяца до готового P&L и сколько решений о платежах, скидках или закупках вы принимаете за этот срок. Затем выберите три показателя, которые могли бы изменить эти решения, и оцените хотя бы одну недавнюю ошибку в рублях: потерянную маржу, лишний запас или просроченную дебиторку.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026. Перепечатка и воспроизведение — только с письменного согласия издателя.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ДАННЫЕ НА 25 НОЯБРЯ 2026 Г.

Упражнение на один вечер: сколько стоит час собственника и какие задачи пора отдать

Большинство предпринимателей знают себестоимость своего товара до рубля, но не знают, сколько стоит их собственный час. Поэтому владелец с доходом в сотни тысяч рублей сам сверяет счета, отвечает на типовые вопросы в мессенджерах и возит фурнитуру. Разбираем упражнение «Цена часа и три цвета недели» из курса мини-MBA «Руководитель новой формации»: пять шагов, пример с цифрами и задачи для закрепления с ответами.

Редакция «Масштаба» · 6 мин чтения

Онлайн-версия с интерактивными графиками



ГЛАВНОЕ

1. Цена часа собственника — желаемый доход в месяц, делённый на часы, которые вы готовы работать, а не фактические.
2. Неделю записывайте время блоками по 30 минут сразу, а не по памяти вечером.
3. Красная задача — исполнитель дешевле трети вашего часа и задачу можно объяснить за день. Её отдают первой.
4. Передавайте одну задачу за 14 дней с инструкцией на одну страницу, а не всё сразу.
5. Ключевые клиенты, деньги, люди и развитие остаются за собственником независимо от ставки исполнителя.

Рубрика «Обучение руководителей». Это упражнение из блока об управлении собой в курсе «Руководитель новой формации» на учисьпро.рф. На него уходит один вечер на расчёт и неделя наблюдений. Результат — конкретный список задач, которые вы перестанете делать сами, и сумма в рублях, которую это стоит.

Коротко

- Цена часа собственника — это доход, который вы хотите получать, делённый на часы, которые вы готовы работать.
- Неделю записываете, на что реально уходит время, и раскрашиваете задачи в три цвета.
- Красные задачи — те, где исполнитель стоит в разы дешевле вашего часа. Их отдают первыми.
- Почти всегда оказывается, что на свою работу — клиентов, людей, деньги, развитие — у владельца остаётся меньше трети недели.

Шаг 1. Посчитайте цену своего часа

Формула простая:

Цена часа = желаемый доход в месяц ÷ часы, которые вы готовы работать в месяц.

Обратите внимание: в формуле не текущий доход и не текущие часы, а желаемые. Если считать от фактических 60 часов в неделю, цена часа получится заниженной, и упражнение оправдает переработку.

Пример. Андрей, владелец мебельной мастерской на 9 человек. Хочет получать 400 000 ₽ в месяц и работать 40 часов в неделю — около 160 часов в месяц.

400 000 ÷ 160 = **2 500 ₽ в час**.

Сейчас он работает 55 часов в неделю.

Шаг 2. Неделю записывайте, куда уходит время

Пять рабочих дней отмечайте каждые 30 минут, чем занимались. Удобно в заметках телефона или на листе бумаги. Главное правило — записывать сразу, а не вспоминать вечером: память сокращает мелкие задачи вдвое.

Потом объедините записи в 8–12 типов задач и посчитайте часы по каждому.

Шаг 3. Раскрасьте задачи в три цвета

Для каждого типа задач ответьте на вопрос: сколько в час стоил бы человек, который сделает это не хуже вас?

- **Зелёный** — делаете только вы: ключевые клиенты и партнёры, деньги и цены, найм и люди, развитие. Эти задачи не передаются.
- **Жёлтый** — можно передать, но сначала нужно описать и обучить. Срок передачи — 1–3 месяца.
- **Красный** — исполнитель стоит меньше трети вашей цены часа, а задачу можно объяснить за день. Передаётся сразу.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Шаг 4. Посчитайте, сколько стоят красные часы

Неделя Андрея:

Задача	Часов	Ставка исполнителя	Цвет
Переписка в мессенджерах, типовые вопросы	10	450 ₽	Красный
Доставка и сборка у клиентов	8	500 ₽	Красный
Контроль цеха, планёрки	8	—	Жёлтый
Замеры у клиентов	7	700 ₽	Жёлтый
Закупка фурнитуры, сверка счетов	6	400 ₽	Красный
Встречи с дизайнерами и крупными клиентами	6	—	Зелёный
Новые модели и цены	4	—	Зелёный
Найм и обучение	3	—	Зелёный
Фото работ и соцсети	3	600 ₽	Красный
Итого	**55**		

На зелёные задачи — ту работу, которую кроме Андрея никто не сделает, — уходит 13 часов из 55. Это 24% недели.

Красных часов — 27 в неделю. Если отдать их исполнителям, это обойдётся примерно в 12 700 ₽ в неделю: 10 × 450 + 8 × 500 + 6 × 400 + 3 × 600. В месяц — около 55 000 ₽.

Те же 27 часов по цене часа Андрея стоят 67 500 ₽ в неделю, или около 290 000 ₽ в месяц.

Шаг 5. Выберите одну задачу и передайте за 14 дней

Не пытайтесь отдать всё сразу — это частая ошибка. Выберите одну красную задачу, которая забирает больше всего часов, и:

1. Напишите инструкцию на одну страницу: что делать, где брать данные, какие решения исполнитель принимает сам, а с какими приходит к вам.
2. Первую неделю исполнитель делает, вы проверяете каждый результат.
3. Вторую неделю проверяете выборочно, раз в день.
4. Через 14 дней задача ваша только в виде еженедельного отчёта на 15 минут.

Андрей начал с переписки: нанял менеджера на полставки и собрал 25 ответов на типовые вопросы. Освободилось 9 часов в неделю. Из них 5 он отдал встречам с дизайнерами интерьеров.

Окупается ли это? Средний заказ мастерской — 180 000 ₽, маржа — 35%, то есть 63 000 ₽ с заказа. Одного дополнительного заказа в месяц от дизайнеров хватает, чтобы оплатить помощников на все красные задачи.

Закрепление: проверьте себя

Решите задачи, ответы — в конце статьи.

Задача 1. Ольга хочет получать 300 000 ₽ в месяц и работать 150 часов. Какая у неё цена часа?

Задача 2. Цена часа Ольги из задачи 1. Подготовка закрывающих документов занимает у неё 5 часов в неделю, бухгалтер на аутсорсе берёт 600 ₽ в час. Какой это цвет?

Задача 3. Сергей считает цену часа так: текущий доход 250 000 ₽ делит на фактические 260 часов в месяц и получает 960 ₽. В чём ошибка?

Задача 4. Владелец решил с понедельника передать сразу шесть красных задач трём новым сотрудникам. Что, скорее всего, пойдёт не так?

Задача 5. Переговоры о цене с крупнейшим клиентом занимают 2 часа в неделю. Менеджер по продажам стоит 800 ₽ в час — меньше трети цены часа собственника. Значит, задача красная?

Ответы

1. 300 000 ÷ 150 = 2 000 ₽ в час.

2. Красный. 600 ₽ — меньше трети от 2 000 ₽ (это 667 ₽), задача хорошо описывается и передаётся сразу. Экономия — 5 часов в неделю, а стоимость — 3 000 ₽.

3. Сергей считает от текущей ситуации, а не от желаемой. Переработка снижает цену часа, и любое делегирование начинает казаться дорогим. Нужно делить желаемый доход на часы, которые он готов работать.

4. Ни одна задача не будет передана до конца: на обучение и проверку шести задач сразу у владельца не хватит времени, и через месяц он заберёт их обратно со словами «проще самому». Одна задача за 14 дней работает надёжнее.

5. Нет. Цена — не единственный критерий. Переговоры с ключевым клиентом напрямую влияют на деньги и отношения, это зелёная задача. Красный цвет — это дешёвый исполнитель **и** задача, которую можно объяснить за день.

Что сделать сегодня

1. Посчитайте цену своего часа по формуле из шага 1.
2. Заведите заметку «Неделя» и с завтрашнего утра записывайте время блоками по 30 минут.
3. Через неделю раскрасьте задачи и выберите одну красную для передачи.

Упражнение входит в курс мини-MBA «Руководитель новой формации» на учисьпро.рф: 8 модулей и 48 уроков об управлении собой, командой, результатом и изменениями. В курсе ИИ-наставник проверяет ваши расчёты и помогает написать инструкцию для передачи задачи. Первый урок бесплатный.

Пример с мебельной мастерской условный, цифры приведены для иллюстрации расчёта.

ПОСЧИТАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ

Сколько часов из вашей прошлой недели ушло на задачи, которые можно было отдать человеку со ставкой в три раза ниже вашей?

Источники: УЧИСЬПРО. Курс «Руководитель новой формации» — мини-MBA для лидеров бизнеса (учисьпро.рф).

© ООО «МАТ-Лабс», 2026. Перепечатка и воспроизведение — только с письменного согласия издателя.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ДАННЫЕ НА 25 НОЯБРЯ 2026 Г.

«Пять пороков команды» Патрика Ленсиони: почему сильные сотрудники не превращаются в сильную команду

Бизнес-роман, который читается за вечер, а применяется годами. Разбираем, о чём книга Патрика Ленсиони, как устроена её модель из пяти уровней, где она узнаётся в обычной российской компании на 15–150 человек и что можно сделать уже на следующей планёрке.

Редакция «Масштаба» · 9 мин чтения

Онлайн-версия с интерактивными графиками



ГЛАВНОЕ

1. Команду разрушают не слабые сотрудники, а пять взаимосвязанных пороков.
2. Фундамент пирамиды — доверие: готовность признать ошибку и незнание.
3. Без доверия нет честного спора, без спора — решений, без решений — ответственности и результата.
4. Первый шаг к доверию всегда делает первое лицо компании.
5. Начинать исправление нужно с нижнего уровня пирамиды, на котором у вас первое «нет».

Рубрика «Обучение руководителей». Знакомая картина: в компании собраны толковые люди, каждый по отдельности хорош, а вместе — совещания без решений, тихий саботаж и «это не мой участок». Собственник добавляет KPI, меняет руководителей, нанимает ещё одного сильного специалиста — и ничего не меняется. Книга Патрика Ленсиони объясняет почему: проблема не в людях, а в том, как они работают друг с другом.

Коротко

- **Что за книга.** «Пять пороков команды» — бизнес-роман американского консультанта Патрика Ленсиони. В России выходит в издательстве «МИФ».
- **Главная мысль.** Команду разрушают не слабые сотрудники, а пять взаимосвязанных ошибок, и каждая вырастает из предыдущей.
- **Фундамент всего — доверие.** Без него не будет ни честных споров, ни решений, ни ответственности, ни результата.
- **Кому читать.** Собственнику и руководителю, у которого в подчинении от трёх человек, и особенно — управленческой команде.
- **Время.** Около 4 часов чтения. Практическая часть в конце книги — ещё час.

О чём сюжет

Книга написана не как учебник, а как роман. Новый генеральный директор приходит в технологическую компанию, у которой есть всё: деньги, продукт, сильные специалисты в руководстве. Нет только результата — компания отстаёт от конкурентов, а топ-менеджеры заняты защитой своих отделов.

Новый директор не увольняет всех и не перестраивает структуру. Вместо этого она вывозит руководителей на выездные сессии и шаг за шагом заставляет их увидеть, как они на самом деле работают вместе. Кто-то сопротивляется, кто-то уходит, но к финалу у компании появляется то, чего не было, — команда.

Сильная сторона формата: читатель узнаёт в героях своих коллег (и себя) раньше, чем доходит до теории. Поэтому книгу часто дарят всей управленческой команде — после неё проще говорить о неудобном.

Модель: пять пороков как пирамида

Ленсиони рисует пирамиду из пяти уровней. Каждый порок вырастает из того, что ниже.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Уровень	Порок	Как выглядит в компании	Что вместо него
1	Отсутствие доверия	Никто не признаёт ошибок и не просит помощи, каждый «держит лицо»	Люди открыто говорят «я не знаю», «я ошибся», «помоги»
2	Боязнь конфликтов	На совещании все согласны, а в курилке — нет	Честный спор по существу, без перехода на личности
3	Нежелание брать обязательства	Решения размыты, «вернёмся к вопросу позже»	Ясное решение и сроки, даже если согласны не все
4	Уход от ответственности	Коллеги не указывают друг другу на срыв договорённостей — это «дело начальника»	Равные спрашивают друг с друга
5	Безразличие к результату	Важнее статус, бюджет отдела и личный KPI, чем общая цель	Общий результат команды выше интересов отделов

Ключевая идея: начинать нужно снизу. Бесполезно требовать ответственности от людей, которые боятся спорить, и бесполезно требовать спора от тех, кто не доверяет друг другу.

Важно, как автор понимает доверие. Это не «я верю, что ты сделаешь работу хорошо», а готовность быть уязвимым: признать слабость, ошибку, незнание и не ждать, что это используют против тебя.

Как это выглядит в российском малом и среднем бизнесе

Модель писалась для американской корпорации, но в небольшой компании пороки видны даже ярче.

Доверие. Собственник — самый уязвимый и самый закрытый человек в компании. Если он никогда не признаёт ошибок, руководители тоже не будут. Первый шаг к доверию всегда делает первое лицо.

Конфликты. Типичная планёрка: директор говорит, остальные кивают. Несогласие уходит в чаты, личные разговоры и тихое невыполнение. Самые дорогие решения в малом бизнесе принимаются без спора — потому что спорить с собственником не принято.

Обязательства. «Надо бы подумать над скидками», «давайте усилим продажи» — без ответственного и срока. Через месяц выясняется, что каждый понял по-своему.

Ответственность. Коммерческий директор видит, что склад срывает отгрузки, но молчит — «это не моя зона, пусть шеф разбирается». В итоге все вопросы стекаются к собственнику, и он становится узким местом компании.

Результат. Продажи выполнили свой план по выручке, закупки — свой план по экономии, а компания по итогам года в минусе. Каждый отдел оптимизировал свой показатель, а общую прибыль — никто.

Что можно сделать уже на этой неделе

Ленсиони даёт в книге несколько простых инструментов. Мы адаптировали их под небольшую компанию.

1. Личные истории (на доверие, 30 минут). На ближайшей встрече руководителей каждый отвечает на три вопроса: где вырос, сколько было детей в семье, какая самая трудная задача была в детстве или юности. Звучит наивно, но это первый раз, когда коллеги видят друг в друге людей, а не должности.

2. Сильные и слабые стороны (на доверие, 1 час). Каждый называет одну свою сильную сторону и одну, которая мешает команде. Затем коллеги дополняют. Начинает руководитель — со своей слабости.

3. Назначенный спорщик (на конфликты). На каждом совещании по важному решению один участник обязан искать слабые места в предложении. Роль снимает страх: человек спорит не «против шефа», а по заданию.

4. Итог за пять минут (на обязательства). В конце любой встречи — вслух: что решили, кто отвечает, к какому сроку, что сообщаем сотрудникам. Если итог сформулировать не получается — решения не было.

5. Таблица командных обязательств (на ответственность). Общий список договорённостей руководителей с ответственными и сроками. Раз в неделю его проходят все вместе, и каждый может спросить с коллеги, а не только с подчинённого.

6. Табло результатов (на результат). Три-пять общих показателей компании, которые важнее показателей отделов: прибыль, деньги на счёте, удовлетворённость клиентов. Обсуждение на совещании начинается с них.

Тест для самопроверки

Ответьте честно «да» или «нет» про свою управленческую команду:

1. Руководители признают свои ошибки и просят помощи у коллег.
2. На совещаниях бывают горячие споры по существу.
3. После совещания все уходят с одинаковым пониманием решения.
4. Коллеги указывают друг другу на сорванные договорённости, не дожидаясь вас.
5. Обсуждение начинается с общих результатов компании, а не с отчётов отделов.

Первое «нет» снизу вверх — ваш главный порок. С него и начинайте: исправлять верхние уровни, пока не решён нижний, бесполезно.

Что в книге спорно

- **Американский контекст.** Выездные сессии на несколько дней и бюджет на консультантов есть не у каждой компании. Но упражнения работают и в формате двухчасовой встречи.
- **Лидер-герой.** В романе всё держится на сильном и терпеливом директоре. В реальности собственник сам часто является частью проблемы, и ему нужен взгляд со стороны.
- **Простота модели.** Пирамида не объясняет всего: бывают и плохие процессы, и не те люди на местах. Но как первая диагностика — работает отлично.

Вердикт редакции

Это одна из немногих управленческих книг, которую стоит прочитать всей командой руководителей, а не только первому лицу. Она не даёт сложных инструментов, зато даёт общий язык: после неё можно сказать на совещании «у нас тут боязнь конфликтов» — и все поймут, о чём речь.

Читать, если: решения на совещаниях не исполняются, руководители отделов не ладят между собой, все вопросы стекаются к вам.

Можно пропустить, если: в компании два-три человека и все решения вы и так принимаете сами — пока важнее процессы и найм.

Продолжение темы — в серии «Упражнение недели»: как передать задачу, чтобы она не вернулась и сколько стоит час собственника и какие задачи пора отдать.

■

ПОСЧИТАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ

Какой из пяти пороков вы узнали в своей управленческой команде первым?

Источники: Патрик Ленсиони. «Пять пороков команды». Бизнес-роман. — М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ)..

© ООО «МАТ-Лабс», 2026. Перепечатка и воспроизведение — только с письменного согласия издателя.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+



РАЗДЕЛ

Саморазвитие

Главный ресурс компании на старте года — время и силы собственника. Три материала о том, как планировать, беречь себя и не терять мотивацию.

ПЛАНИРОВАНИЕ
неделя без выгорания: пошаговый метод

КНИГИ
что прочитать, когда опускаются руки

ПРИВЫЧКИ
семь правил, которые экономят часы и нервы

УПРАЖНЕНИЕ
цена часа собственника — в рубрике «Обучение»

САМОРАЗВИТИЕ

ДАННЫЕ НА 25 НОЯБРЯ 2026 Г.

Как планировать неделю без выгорания: пошаговый метод для предпринимателя

Выгорание у предпринимателей чаще всего начинается не с тяжёлой работы, а с плана, в котором нет места ничему, кроме работы. Рассказываем, как за 45 минут в пятницу собрать неделю, которая выдержит форс-мажоры и оставит силы на жизнь. Внутри — пошаговый метод, шаблон недели, правило «светофора» и короткий тест на риск выгорания.

Редакция «Масштаба» · 10 мин чтения

Онлайн-версия с интерактивными графиками



ГЛАВНОЕ

1. Выгорание растёт из плана без запаса времени и без границ рабочего дня.
2. Планируйте три главных результата недели, фокус-блоки и не меньше пятой части времени на непредвиденное.
3. Время окончания дня и свободный выходной вписываются в календарь заранее и не отменяются первыми.

Коротко

- Выгорание — не слабость, а результат того, как устроена работа. Всемирная организация здравоохранения описывает его как следствие хронического стресса на работе, с которым не удалось справиться.
- Главная причина у предпринимателей — неделя, расписанная на всё время без остатка. Любой непредвиденный звонок ломает план, и вы работаете вечерами.
- Метод из статьи занимает 45 минут в пятницу и 10 минут каждое утро. Его основа: три главных результата недели, блоки в календаре, запас времени на непредвиденное и заранее назначенный конец рабочего дня.
- В конце — шаблон недели, правило «светофора» нагрузки и короткий тест на риск выгорания.

Как понять, что вы на пути к выгоранию

В международной классификации болезней МКБ-11 выгорание описано как явление, связанное с работой, и у него три признака:

1. Истощение: сил нет даже после выходных, утро начинается с усталости.
2. Отстранённость и цинизм: работа раздражает, клиенты и сотрудники кажутся проблемой, появляется мысль «да гори оно всё».
3. Ощущение, что вы стали хуже работать: дела делаются медленнее, решения откладываются, нет чувства результата.

Если вы узнали себя хотя бы в двух пунктах, планирование — первое, что стоит поменять. Если все три держатся неделями, мешают спать и жить, одной перестройки календаря мало — об этом в конце статьи.

Почему обычное планирование ведёт к выгоранию

План на всё время без остатка. Предприниматель расписывает неделю плотно, как будто ничего неожиданного не случится. Но в малом бизнесе неожиданное случается каждый день: срочный клиент, сломанное оборудование, больничный сотрудника. План срывается уже во вторник, а вместе с ним — ощущение контроля.

Всё важное и всё срочное. Когда приоритетов двадцать, их нет ни одного. Человек работает много, но к пятнице не может назвать, чего достиг.

Нет точки «стоп». Рабочий день заканчивается не по времени, а когда кончаются силы. Вечером — чаты, в выходные — «быстро посмотрю почту». Восстановления не происходит.

Больше часов — не больше результата. Экономист Стэнфордского университета Джон Пенкавел проанализировал данные о работе на военных заводах Великобритании времён Первой мировой войны. Выработка за час резко падала, когда неделя превышала примерно 50 часов, а при 70 часах люди делали почти столько же, сколько при 55. Лишние часы оборачивались не результатом, а усталостью и ошибками.

Метод: 45 минут в пятницу

Лучшее время — пятница, вторая половина дня. Неделя ещё свежа в памяти, а выходные начнутся без хвостов в голове. Возьмите календарь, список дел и ключевые цифры бизнеса.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Шаг 1. Выгрузить всё из головы — 10 минут

Выпишите на лист всё, что крутится в голове: задачи, обещания, идеи, тревоги. Не сортируйте, просто пишите. Пока дела хранятся в голове, мозг постоянно возвращается к ним, и это утомляет сильнее, чем сама работа.

Шаг 2. Посмотреть назад — 10 минут

Ответьте письменно на три вопроса:

1. Что получилось на этой неделе?
2. Что не получилось и почему: не хватило времени, информации, решения другого человека?
3. Сколько часов я на самом деле работал и как себя чувствую — по шкале от 1 до 10?

Последний вопрос важен. Если оценка состояния три недели подряд ниже пяти, следующая неделя должна быть легче, даже если дел много.

Шаг 3. Выбрать три главных результата недели — 5 минут

Не задачи, а результаты: не «работать над прайсом», а «новый прайс отправлен трём крупным клиентам». Сверьтесь с целями на квартал: хотя бы один результат должен двигать к ним.

Помогает матрица Эйзенхауэра — четыре группы дел:

Группа	Что делать
Важно и срочно	Сделать самому в первую очередь
Важно, но не срочно	Запланировать время в календаре
Срочно, но не важно	Делегировать
Не срочно и не важно	Вычеркнуть

Выгорание чаще всего растёт из того, что вторая группа — стратегия, найм, обучение, здоровье — никогда не попадает в календарь, а третья съедает весь день.

Шаг 4. Расставить блоки в календаре — 10 минут

Распределите время по четырём типам блоков:

Блок	Сколько	Что внутри
Фокус	3–5 блоков по 60–90 минут	Три главных результата недели
Встречи	По возможности 2–3 дня	Клиенты, команда, партнёры
Текущие дела	1 час в день	Почта, согласования, счета
Запас	Не меньше пятой части недели	Непредвиденное

Две важные детали. Фокус-блоки ставьте на время, когда у вас больше всего сил: у большинства это утро. Встречи по возможности собирайте в одни и те же дни — так остальные дни остаются цельными.

Запас — самая главная часть метода. Если неделя расписана целиком, первый же форс-мажор сдвигает всё. Если пятая часть времени свободна, форс-мажор просто занимает запас, а план живёт. Если запас не понадобился, это подарок: можно заняться важным или уйти раньше.

Шаг 5. Назначить границы — 5 минут

Впишите в календарь заранее:

- Время окончания рабочего дня. Не «как пойдёт», а конкретный час.
- Минимум один вечер в неделю полностью без работы.
- Минимум один выходной без ноутбука и рабочих чатов. Если бизнес без вас день не выдерживает, это задача на делегирование, а не повод работать без выходных.
- Одно дело для восстановления: спорт, встреча с друзьями, хобби. С тем же статусом, что и встреча с клиентом.

Шаг 6. Проверить нагрузку — 5 минут

Посчитайте, сколько часов запланировано, и оцените неделю по «светофору»:

Цвет	Признаки недели	Что делать
Зелёный	До 45 часов, есть запас и выходной	Оставить как есть
Жёлтый	45–55 часов или нет запаса	Убрать или делегировать 2–3 дела
Красный	Больше 55 часов или нет выходного	Переносить, отказываться, просить помощи

Красная неделя иногда случается: запуск, отчётность, сезон. Но две красные недели подряд — сигнал, что следующую нужно сделать зелёной.

10 минут каждое утро

Пятничный план — это каркас. Каждое утро, до мессенджеров, сверьтесь с ним:

1. Посмотрите календарь на сегодня. Всё ли актуально?
2. Выберите три задачи дня, и одна из них — из главных результатов недели.
3. Проверьте, где сегодня фокус-блок и во сколько вы заканчиваете.

Если вам близок этот подход, загляните в нашу статью «7 привычек руководителя»: там есть план, как встроить утренний фокус-блок и пятничный обзор в жизнь за 30 дней.

Шаблон недели

Так может выглядеть неделя собственника небольшой компании. Подстройте под свой ритм.

День	Утро	День	Вечер
Понедельник	Фокус-блок	Планёрка, текущие дела	До 19:00
Вторник	Фокус-блок	Встречи с клиентами	До 19:00
Среда	Фокус-блок	Встречи один на один	Свободный вечер
Четверг	Фокус-блок	Встречи, запас	До 19:00
Пятница	Текущие дела	Запас, обзор недели	Без работы
Суббота	Отдых	Отдых	Отдых
Воскресенье	Отдых	15 минут: взгляд на неделю	Отдых

Если неделя всё равно сломалась

Так бывает: заболел ключевой сотрудник, пришла проверка, сорвалась поставка. Не пытайтесь «догнать» план за счёт ночей. Сделайте три вещи:

1. Остановитесь на 10 минут и пересоберите неделю: что из трёх главных результатов ещё реально?
2. Честно перенесите остальное и предупредите тех, кого это касается. Перенос, о котором сообщили заранее, почти всегда воспринимают спокойно.
3. Оставьте границы на месте: выходной и время окончания дня. Именно они не дают одной плохой неделе превратиться в месяц на износ.

Типичные ошибки

- **Планировать по часам на всю неделю.** Жёсткий план ломается первым. Планируйте результаты и блоки, а не каждую минуту.
- **Не оставлять запаса.** Без запаса любая неожиданность съедает вечера и выходные.
- **Отменять отдых первым.** Когда не успеваете, первым под нож идёт спорт и выходной. Так выгорание и начинается.
- **Делать всё самому.** Если задачу может сделать сотрудник на 70 процентов так же хорошо, как вы, — отдавайте.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

- **Не смотреть назад.** Без пятничного обзора вы не заметите, что уже месяц работаете по 60 часов.

Короткий тест: насколько велик риск выгорания

Ответьте «да» или «нет» на семь утверждений о последнем месяце:

1. Я устаю уже утром, ещё до начала работы.
2. Я работаю больше 55 часов в неделю.
3. У меня не было ни одного полностью свободного выходного.
4. Сотрудники и клиенты стали меня раздражать сильнее, чем обычно.
5. Я откладываю важные решения, хотя раньше принимал их быстро.
6. Я хуже сплю: долго не могу уснуть или просыпаюсь ночью с мыслями о работе.
7. Дела, которые раньше радовали, перестали приносить удовольствие.

0–2 «да» — всё в порядке, поддерживайте режим. **3–4 «да»** — жёлтая зона: начните с пятничного планирования и с одного полностью свободного выходного уже на этой неделе. **5 и больше «да»** — красная зона: перестройте нагрузку и всерьёз подумайте о разговоре со специалистом.

Тест не ставит диагноз, а помогает вовремя заметить проблему. Если усталость, плохой сон и подавленное настроение держатся неделями и не проходят после отдыха, обратитесь к врачу или психологу. Это такая же нормальная забота о себе, как визит к стоматологу.

> *Хорошо спланированная неделя — не та, где вы успели всё. А та, после которой у вас есть силы на следующую.*

■

ПОСЧИТАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ

Сколько часов в неделю вы работаете на самом деле — и сколько хотели бы?

© ООО «МАТ-Лабс», 2026. Перепечатка и воспроизведение — только с письменного согласия издателя.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

САМОРАЗВИТИЕ

ДАННЫЕ НА 25 НОЯБРЯ 2026 Г.

7 привычек руководителя, которые экономят часы и нервы

Руководителю не нужна железная сила воли — нужна система из нескольких простых привычек. Разбираем семь самых полезных: от трёх главных задач на день до пятничного обзора недели. Для каждой — почему она работает, сколько занимает и с чего начать завтра. В конце — план внедрения на 30 дней и чек-лист.

Редакция «Масштаба» · 9 мин чтения

Онлайн-версия с интерактивными графиками



ГЛАВНОЕ

1. Привычка — это решение, принятое один раз: она экономит внимание для того, что двигает бизнес.
2. Самые выгодные привычки: три главные задачи на день, первый час без мессенджеров, встречи один на один и пятничный обзор.
3. Внедряйте по одной привычке в 2–3 недели и не бросайте после пропуска одного дня.

Коротко

- Руководителю не нужны десятки привычек. Достаточно семи, но выполнять их каждую неделю.
- Самые выгодные из них: три главные задачи на день, первый час без мессенджеров, пятничный обзор недели и встречи один на один с ключевыми сотрудниками.
- По исследованию Университетского колледжа Лондона, новая привычка закрепляется в среднем за 66 дней. Поэтому внедряйте по одной, а не все сразу.
- В конце статьи — план внедрения на 30 дней и чек-лист, который можно распечатать.

Почему руководителю нужны именно привычки, а не сила воли

У собственника и руководителя в день десятки решений: от цены для крупного клиента до того, кто выйдет на смену вместо заболевшего. Каждое решение тратит внимание. К вечеру его не остаётся, и важные вопросы откладываются «на потом» — то есть навсегда.

Привычка — это решение, которое вы приняли один раз и больше не обсуждаете с собой. Не «когда разобрать почту?», а «почту я разбираю в 11 и в 16». Чем больше таких решений встроено в неделю, тем больше сил остаётся на то, что действительно двигает бизнес.

Мы собрали семь привычек, которые чаще всего называют руководители в интервью «Масштабу» и которые подтверждают исследования. Для каждой — что делать, сколько это занимает и с чего начать завтра.

Привычка	Время	Что даёт
Три главные задачи на день	10 минут вечером	Фокус на важном
Первый час без мессенджеров	60 минут утром	Время на стратегию
Почта и чаты по расписанию	2–3 окна в день	Меньше переключений
Встречи один на один	30 минут в неделю на человека	Команда без сюрпризов
Журнал решений	5 минут на решение	Меньше повторных ошибок
Пятничный обзор недели	30–45 минут	Контроль цифр и планов
Сон и движение	7–8 часов и 30 минут в день	Энергия и ясная голова

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

1. Вечером — три главные задачи на завтра

Что делать. Перед уходом из офиса или закрытием ноутбука выпишите три дела, которые завтра нужно сделать в любом случае. Не список из двадцати пунктов, а три. Хотя бы одно из них должно двигать бизнес вперёд, а не только тушить пожары: переговоры с новым поставщиком, расчёт цены, найм.

Почему работает. Длинный список создаёт иллюзию продуктивности: вы вычёркиваете мелочи, а большое переносится из дня в день. Три пункта заставляют выбрать. Утром не нужно решать, с чего начать, — решение уже принято вчера, на свежую голову.

С чего начать завтра. Заведите отдельный лист или заметку «Завтра: 1, 2, 3». Если к вечеру выполнены все три пункта, день удался, даже если остальное не успели.

2. Первый час — без почты и мессенджеров

Что делать. Первые 60–90 минут рабочего дня отдайте самой сложной задаче из трёх. Телефон — в беззвучный режим, мессенджеры закрыты. Сотрудники знают: в это время вы недоступны, кроме действительно срочного.

Почему работает. Исследовательница Глория Марк из Калифорнийского университета в Ирвайне изучает, как люди работают за компьютером. По её наблюдениям, после того как человека отвлекли, он возвращается к исходной задаче в среднем примерно через 23 минуты. Если вас отвлекают каждые 10 минут, глубокой работы не происходит вообще. Утром голова свежее, а входящих сообщений ещё мало — лучшее время для стратегии, текстов, расчётов.

С чего начать завтра. Поставьте в календарь блок «Фокус» на первый час и скажите команде, что по срочным вопросам в это время можно позвонить, а всё остальное — после.

3. Почта и чаты — по расписанию

Что делать. Выделите два-три окна в день для ответов: например, в 11:00, 14:00 и 17:00. Между ними уведомления выключены. Для действительно срочного договоритесь с командой об одном канале — например, звонок.

Почему работает. Каждая проверка чата — это переключение внимания. Когда сотрудники знают, что вы отвечаете в определённое время, они начинают сами решать мелкие вопросы и собирать несколько вопросов в одно сообщение.

С чего начать завтра. Отключите уведомления в двух самых шумных чатах. Через неделю посмотрите: случилось ли что-то плохое? Обычно — нет.

4. Встречи один на один с ключевыми сотрудниками

Что делать. Раз в неделю или раз в две недели — 30 минут с каждым прямым подчинённым. Это не отчёт о задачах, а разговор: что мешает, где нужна помощь, что человек думает о работе и о компании. Повестку ведёт сотрудник.

Почему работает. Большинство неприятных сюрпризов — увольнение ключевого человека, сорванный срок, конфликт в отделе — видны заранее, если регулярно разговаривать. Полчаса в неделю обходятся дешевле, чем поиск замены на месяцы.

С чего начать завтра. Назначьте первые встречи с двумя-тремя самыми важными людьми. Три вопроса для начала: что сейчас получается лучше всего? что мешает? чем я могу помочь?

5. Журнал решений

Что делать. Важные решения — найм, запуск направления, крупная закупка, изменение цен — записывайте в одном месте. Четыре строки: дата, что решили, почему, какой результат ожидаем и когда проверим.

Почему работает. Память подстраивается под результат: через полгода кажется, что «я так и знал». Журнал показывает, где вы на самом деле ошибаетесь систематически: переоцениваете сроки, недооцениваете расходы, слишком долго держите слабых сотрудников.

С чего начать завтра. Создайте таблицу с колонками «Дата», «Решение», «Почему», «Ожидаемый результат», «Дата проверки». Запишите туда последнее крупное решение.

6. Пятничный обзор недели

Что делать. В пятницу во второй половине дня — 30–45 минут на себя. Посмотрите ключевые цифры (выручка, деньги на счетах, заявки, дебиторка), что получилось за неделю, что нет и почему. Затем выберите три главных результата следующей недели.

Почему работает. Без регулярной остановки неделя превращается в бег по кругу. Обзор даёт ощущение контроля: вы видите, куда движется бизнес, и заранее замечаете проблемы. А ещё он помогает выключиться на выходные — дела не крутятся в голове, потому что записаны и распланированы.

С чего начать завтра. Поставьте повторяющуюся встречу с собой на пятницу. Как провести её по шагам, мы подробно описали в статье «Как планировать неделю без выгорания».

7. Сон и движение — часть работы, а не бонус

Что делать. Взрослому человеку, по рекомендациям сомнологов, нужно 7–9 часов сна. Плюс хотя бы 30 минут движения в день: прогулка, зал, велосипед — неважно.

Почему работает. Недосып незаметно бьёт по тому, что для руководителя важнее всего: по качеству решений, терпению и способности видеть картину целиком. Невыспавшийся собственник легче соглашается на плохую сделку и резче реагирует на ошибки команды.

С чего начать завтра. Назначьте себе время отбоя так же, как назначаете встречи. За час до него — без рабочих чатов.

Как внедрять: одна привычка за раз

Самая частая ошибка — начать всё сразу с понедельника. К среде система рушится, и остаётся ощущение, что «это не для меня».

В 2009 году психолог Филиппа Лалли и её коллеги из Университетского колледжа Лондона наблюдали, как люди вырабатывают новые привычки. В среднем действие становилось автоматическим через 66 дней, а у разных участников срок колебался от 18 до 254 дней. Пропуск одного дня на результат почти не влиял. Вывод простой: нужно терпение, а не идеальность.

Три правила внедрения:

1. Одна новая привычка в 2–3 недели. Следующую добавляйте, когда предыдущая перестала требовать усилий.
2. Привязка к тому, что уже есть: «после утреннего кофе — фокус-блок», «после последней встречи в пятницу — обзор недели».
3. Начинайте с минимальной версии: не «час без мессенджеров», а 20 минут. Расширить проще, чем заставить себя заново.

План на 30 дней

Неделя	Что внедряем	Как понять, что получилось
1	Три главные задачи на завтра	Список есть каждый вечер
2	Первый час без мессенджеров	4 из 5 дней без срывов
3	Пятничный обзор недели	Цифры и план на неделю записаны
4	Встречи один на один	Прошли встречи с 2–3 ключевыми людьми

Через месяц у вас будут четыре работающие привычки. Остальные три — почту по расписанию, журнал решений и режим сна — добавляйте в следующие два месяца в том же темпе.

Типичные ошибки

- **Внедрить всё сразу.** Система рушится через неделю. Одна привычка за раз.
- **Бросить после пропуска.** Один пропущенный день ничего не ломает. Важно не пропускать два раза подряд.
- **Держать в голове.** Привычки, которых нет в календаре, исчезают в первую же горячую неделю.
- **Сделать из встреч один на один отчёт.** Если вы только спрашиваете о задачах, сотрудник перестанет говорить о проблемах.
- **Жертвовать сном ради дел.** Сэкономленный час сна вы потеряете днём на медленных решениях.

Чек-лист руководителя на неделю

- Каждый вечер записаны три главные задачи на завтра.
- Минимум 4 утра из 5 начались с фокус-блока.
- Почта и чаты — в 2–3 окна в день.
- Прошли встречи один на один с ключевыми сотрудниками.
- Важные решения недели записаны в журнал.
- В пятницу проведён обзор недели и выбраны три результата на следующую.
- Сон не меньше 7 часов хотя бы 5 ночей из 7.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

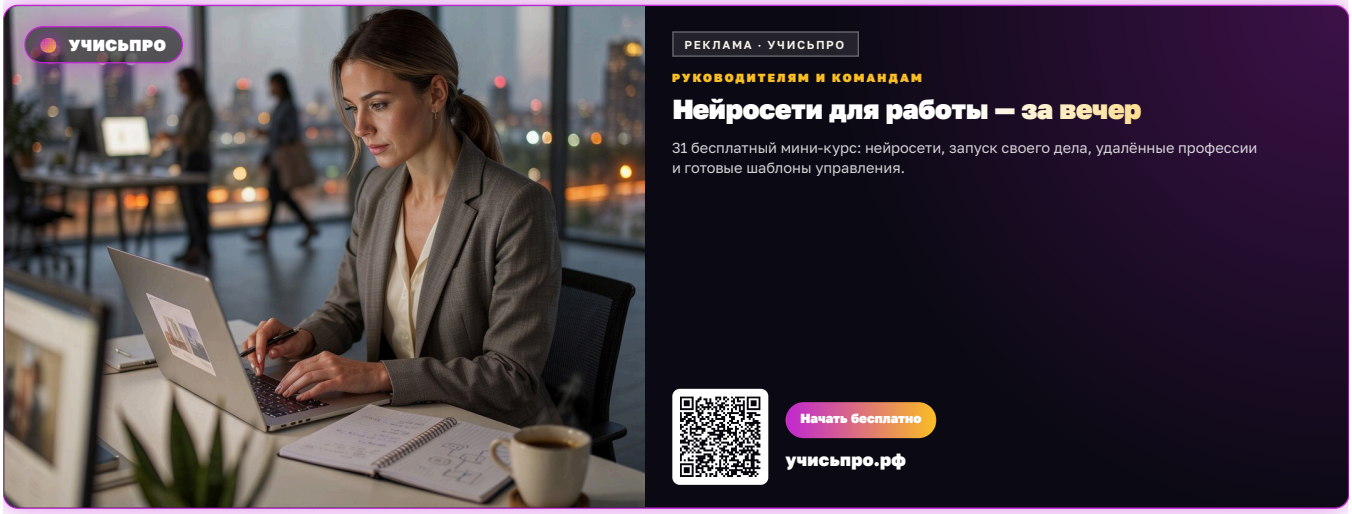
Отметьте, сколько пунктов у вас уже выполняется. Пять и больше — у вас хорошая система, её стоит только поддерживать. Меньше трёх — начните с первой привычки из плана на 30 дней.

> *Не нужно становиться другим человеком. Достаточно каждую неделю делать несколько простых вещей — и не бросать.*

ПОСЧИТАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ

Какая привычка помогает вам держать бизнес под контролем?

© ООО «МАТ-Лабс», 2026. Перепечатка и воспроизведение — только с письменного согласия издателя.



САМОРАЗВИТИЕ

ДАННЫЕ НА 25 НОЯБРЯ 2026 Г.

5 книг, которые мотивируют: что прочитать предпринимателю, когда опускаются руки

Открываем рубрику «Саморазвитие». Первый материал — пять книг, после которых хочется действовать. В подборке нет «успешного успеха»: есть история основателя Nike, исследования психологов и опыт врача, пережившего концлагерь. По каждой книге — главная идея, кому она подойдёт и что можно применить уже на этой неделе.

Редакция «Масштаба» · 8 мин чтения

Онлайн-версия с интерактивными графиками



ГЛАВНОЕ

1. Мотивацию дают не призывы, а примеры людей, переживших трудности, и понятный следующий шаг.
2. Маленькие ежедневные действия и упорство важнее таланта и рывков «с понедельника».
3. Ошибку стоит считать информацией, а не приговором, и помнить, ради чего вы делаете своё дело.

Коротко

- «Продавец обуви», Фил Найт — честная история о том, как бизнес годами живёт на грани и всё равно растёт.
- «Атомные привычки», Джеймс Клир — как маленькие ежедневные шаги складываются в большие результаты.
- «Гибкое сознание», Кэрол Дуэк — почему ошибки стоит считать обучением, а не приговором.
- «Твёрдость характера», Анджела Дакворт — почему упорство важнее таланта.
- «Сказать жизни «Да!», Виктор Франкл — откуда брать силы, когда обстоятельства сильнее вас.

Зачем предпринимателю мотивирующие книги

Мотивация — не настроение, а ресурс. Он заканчивается, когда сорвалась сделка, ушёл ключевой сотрудник или третий месяц подряд не сходится касса. В такие моменты помогает не совет «верь в себя», а пример человека, который был в похожей ситуации, и понятный способ сделать следующий шаг.

Мы выбрали книги по трём правилам: они изданы на русском, в них есть опора на реальный опыт или исследования, а после чтения остаётся конкретное действие, а не только вдохновение.

1. Фил Найт, «Продавец обуви. История компании Nike, рассказанная её основателем»

О чём. Мемуары основателя Nike. В 1964 году Фил Найт вместе со своим тренером по бегу Биллом Бауэрманом начал перепродавать японские кроссовки в США. Книга охватывает годы от первой поездки в Японию до выхода компании на биржу в 1980 году.

Чем мотивирует. Это не история гения, у которого всё получилось. Найт подробно рассказывает, как компания годами росла и при этом едва сводила концы с концами: банки отказывали в кредитах, поставщик пытался уйти к конкурентам, денег не хватало на зарплаты. Читая, понимаешь: кассовые разрывы и сомнения — нормальная часть пути, а не знак, что всё делаешь неправильно.

Кому подойдёт. Тем, кто строит бизнес и устал от ощущения, что у других всё получается легче.

Что применить. Запишите три кризиса, которые ваш бизнес уже пережил, и что помогло выйти из каждого. Это ваш личный запас доказательств, что выход находится.

2. Джеймс Клир, «Атомные привычки. Как приобрести хорошие привычки и избавиться от плохих»

О чём. Как маленькие изменения, повторённые каждый день, дают большой результат. Главная мысль автора: улучшение на один процент в день незаметно сегодня, но за год меняет всё.

Чем мотивирует. Снимает давление «нужно всё изменить с понедельника». Клир предлагает думать не о цели, а о системе — о том, что вы делаете каждый день. И о том, кем вы хотите быть: не «хочу пробежать марафон», а «я человек, который бегает». У него есть четыре простых правила: сделать нужное действие заметным, привлекательным, лёгким и приносящим удовольствие.

Кому подойдёт. Тем, кто много раз начинал «новую жизнь» и бросал через неделю.

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Что применить. Выберите одну привычку и уменьшите её до двух минут: не «читать час», а «прочитать одну страницу». Привяжите её к тому, что вы и так делаете каждый день, например к утреннему кофе.

3. Кэрол Дуэк, «Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей»

О чём. Профессор психологии Стэнфордского университета описывает два типа мышления. При «жёстком» человек считает, что способности даны раз и навсегда, поэтому любая неудача кажется доказательством, что он «не способен». При «гибком» способности развиваются, а ошибка — это информация, что делать иначе.

Чем мотивирует. Книга меняет отношение к провалам. Неудачный запуск, отказ клиента или слабый квартал перестают быть оценкой вас как человека и становятся задачей, которую можно разобрать.

Кому подойдёт. Руководителям, которые боятся ошибиться, и тем, кто хочет выстроить в команде культуру, где ошибки не прячут.

Что применить. Вспомните последний провал и ответьте письменно на два вопроса: что он показал и что я сделаю иначе в следующий раз. Добавьте к своим мыслям слово «пока»: не «я не умею продавать», а «я пока не умею продавать».

4. Анджела Дакворт, «Твёрдость характера. Как развить в себе главное качество успешных людей»

О чём. Психолог исследовала, почему одни люди доводят дело до конца, а другие сходят с дистанции. Она изучала курсантов военной академии Вест-Пойнт, продавцов и участников конкурсов. Вывод: долгосрочный успех лучше всего объясняет не талант, а сочетание страсти и упорства, которое автор называет твёрдостью характера.

Чем мотивирует. Если вам кажется, что вы недостаточно талантливы, эта книга — хорошая новость. Упорство можно развивать: через интерес к делу, ежедневную осознанную практику и понимание, ради чего вы это делаете.

Кому подойдёт. Тем, кто начинает много проектов и редко доводит их до результата.

Что применить. Сформулируйте одну главную цель на ближайшие годы. Затем выпишите все текущие дела и честно отметьте, какие к ней ведут. От части остальных можно отказаться.

5. Виктор Франкл, «Сказать жизни «Да!». Психолог в концлагере»

О чём. Австрийский психиатр Виктор Франкл прошёл через нацистские концлагеря и в 1946 году описал, что помогало людям выживать в нечеловеческих условиях. Позже на основе этого опыта он создал свой метод психотерапии — логотерапию.

Чем мотивирует. Это самая сильная книга в подборке. Главная мысль Франкла: у человека можно отнять всё, кроме свободы выбирать, как относиться к обстоятельствам. Силы даёт смысл — понимание, ради чего вы что-то делаете. На фоне этой истории многие рабочие проблемы выглядят решаемыми.

Кому подойдёт. Тем, кто выгорел и перестал понимать, зачем всё это. Читать лучше не спеша.

Что применить. Ответьте одной фразой: ради чего вы занимаетесь своим делом, кроме денег? Если ответа нет, это не повод бросать дело, но хороший повод его поискать.

С какой книги начать

- Нужна энергия прямо сейчас — «Продавец обуви». Читается как роман.
- Хотите изменить режим и привычки — «Атомные привычки».
- Тяжело переживаете ошибки — «Гибкое сознание».
- Бросаете начатое — «Твёрдость характера».
- Потеряли смысл — «Сказать жизни «Да!».

Одна прочитанная книга, из которой вы применили одну идею, полезнее десяти прочитанных «для галочки». Выберите одну, прочитайте и попробуйте один совет из этой статьи уже на этой неделе.

ПОСЧИТАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ

Какая книга помогла вам не сдаться в трудный момент?

© ООО «МАТ-Лабс», 2026. Перепечатка и воспроизведение — только с письменного согласия издателя.

Расскажите о своей компании читателям «Масштаба»

01

Стать героем интервью

Редакция выбирает компании с измеримым ростом и честной историей. Интервью — бесплатно, решение принимает редакция.

02

Партнёрский материал

Разбор вашего кейса на открытых данных. Всегда помечается как партнёрский.

03

Рекламная полоса

Полоса в печатном номере и рекламные места на сайте. Реклама маркируется по закону.

Условия и заявка
mat-labs.ru/masshtab/reklama

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

МАТ-Лабс

РЕКЛАМА · МАТ-ЛАБС



АВТОМАТИЗАЦИЯ С ИИ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Рутину — роботам. Рост — вам

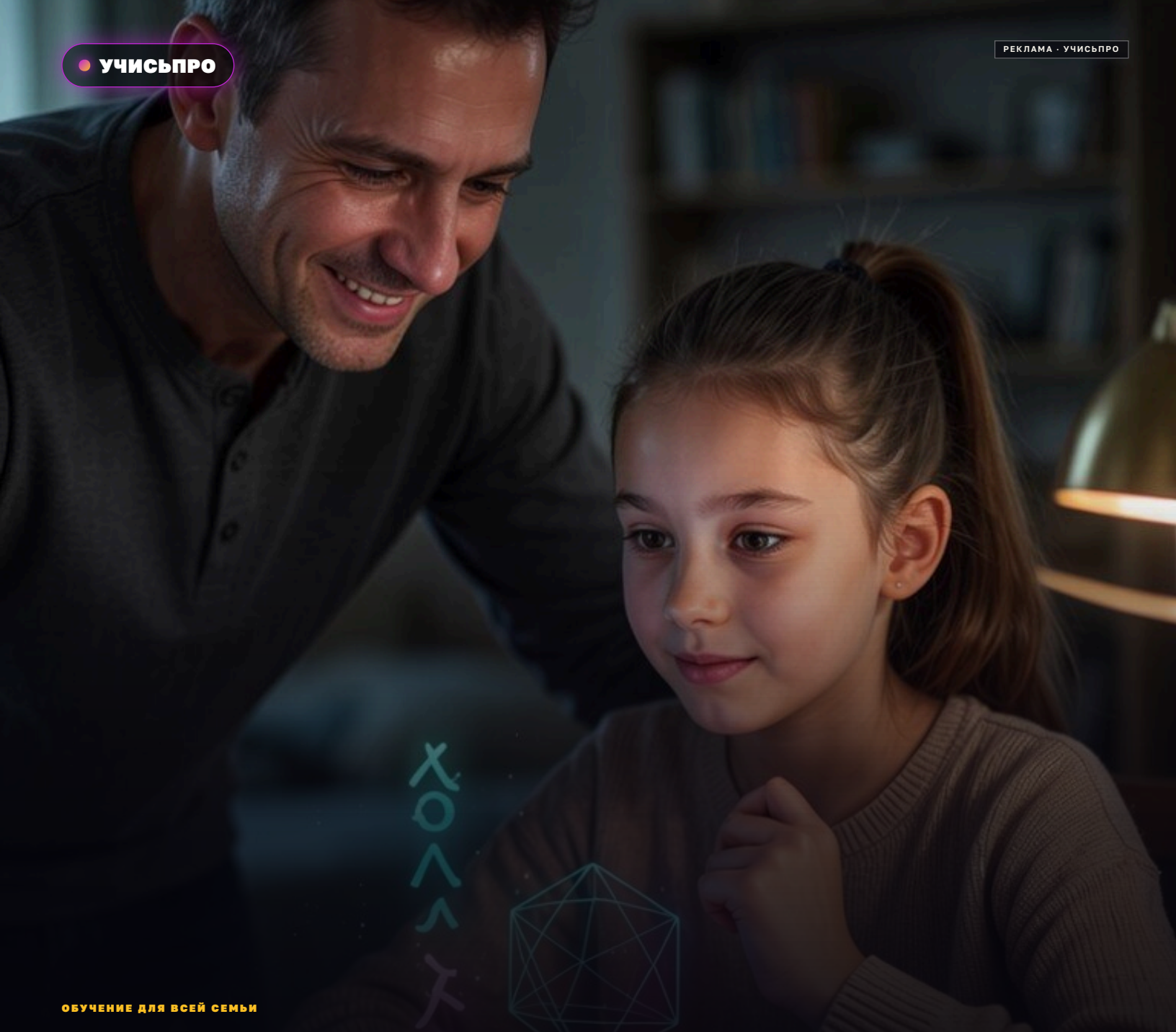
Заявки, ответы клиентам, CRM, документы и отчёты — то, что сотрудники сейчас делают вручную. Встраиваем ИИ в ваши процессы и считаем, сколько это сэкономит.

0 ₽	от 30 тыс. ₽	12
первая консультация	пробный проект	своих работающих сервисов

- Разберём процессы за 30–45 минут онлайн
- Скажем честно, что автоматизировать, а что нет
- Подключаем к 1С, CRM, мессенджерам и почте

Записаться на бесплатную консультацию

mat-labs.ru



УЧИСЬПРО

РЕКЛАМА · УЧИСЬПРО

ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ ВСЕЙ СЕМЬИ

ИИ-репетитор, который объясняет, пока не станет понятно

Все предметы 1–11 класса, ОГЭ и ЕГЭ. Ребёнок занимается когда удобно — голосом или текстом, 24/7. Родитель видит, какие темы поняты, а где пробелы.

7 дней
бесплатно, без карты

1 490 ₽
в месяц за все предметы

24/7
голосом и текстом

- Проверяет домашку по фото и показывает, где ошибка
- Малышам 1–6 лет — 3 месяца бесплатно
- Взрослым — нейросети, своё дело, 40+ программ

Попробовать 7 дней бесплатно

учисьпро.рф

Для заметок

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Для заметок

© ООО «МАТ-Лабс», 2026 · Перепечатка только с письменного согласия издателя · 16+

Выходные данные

Издание	«Масштаб» — деловой журнал
Выпуск	№ 2, декабрь 2026 г.
Издатель и редакция	ООО «МАТ-Лабс»
Сайт	mat-labs.ru/masshtab
Данные в материалах	актуальны на 25 ноября 2026 г.
Формат	210×280 мм
Возрастная категория	16+

Правила использования материалов

1. © ООО «МАТ-Лабс», 2026. Все права на материалы номера — тексты, расчёты, графики, таблицы, рейтинг «Масштаб-500», оформление — принадлежат ООО «МАТ-Лабс» и охраняются законодательством Российской Федерации об интеллектуальной собственности.
2. Воспроизведение, перепечатка, распространение и переработка материалов, полностью или частично, в печатном или электронном виде допускаются только с письменного согласия ООО «МАТ-Лабс».
3. Цитирование допускается в объёме, оправданном целью цитирования (ст. 1274 ГК РФ), с обязательным указанием источника: журнал «Масштаб», а в интернете — с активной ссылкой на mat-labs.ru/masshtab.
4. Данные государственных органов и организаций (ФНС, Банк России, Росстат и др.) приводятся со ссылкой на источник. Расчёты, графики и выводы на их основе выполнены редакцией.
5. Материалы носят информационный характер и не являются индивидуальной налоговой, юридической или инвестиционной консультацией. Рейтинг «Масштаб-500» составлен по открытой бухгалтерской отчётности и не является оценкой надёжности компаний.
6. Партнёрские материалы и реклама помечаются. Ответственность за содержание рекламы несёт рекламодатель.

Источники данных номера

ФНС, ГИР БО	бухгалтерская отчётность компаний — основа «Масштаб-500»
Банк России	ключевая ставка, курсы, денежная статистика
Росстат, Минэкономразвития	инфляция, отрасли, деловая активность
ЕИС «Закупки», реестр МСП ФНС	госзакупки, получатели поддержки

Масштаб.

Бизнес, деньги и люди — проверено цифрами

РЕЙТИНГ «МАСШТАБ-500»

500 самых быстрорастущих компаний России по данным ФНС. Найдите свою компанию и конкурентов.

mat-labs.ru/masshtab/500

© ООО «МАТ-Лабс», 2026. Все права защищены.
Перепечатка — только с письменного согласия издателя.

16+