



Брусника предлагает линейку продуктов разного класса и охватывает широкий диапазон ценовых категорий жилья.

14 стр.



Годовой отчёт ²⁰²⁵ БРУСНИКА

28 стр.
Мастер-план

Мы завершили реставрацию
усадьбы Злоказова в центре
Екатеринбурга

Усадьба Злоказова
в Екатеринбурге



По итогам года Брусника сохранила
седьмое место в России по объёму
текущего строительства

29 стр.

31 стр.



Компания начала реализацию одного
из самых дорогих жилых проектов
Екатеринбурга — дома «Гоголя 21».



32 стр.

Жилой район «Речной порт» в
Тюмени был признан жюри Едино-



Об отчёте

+ Настоящий годовой отчёт утверждён Очередным общим собранием участников Общества с ограниченной ответственностью «Брусника. Строительство и девелопмент» (Протокол № 158 от 30.04.2026).

В отчёте представлена информация об основных результатах деятельности общества с ограниченной ответственностью «Брусника. Строительство и девелопмент» и его дочерних обществ (далее — Брусника, компания Брусника или компания) за период с 1 января по 31 декабря 2025 года.

В отчёте раскрываются финансовые и нефинансовые показатели деятельности, ключевые события и информация о стратегическом развитии Брусники. Существенное внимание в отчёте уделяется системе взглядов и подходов к созданию продукта многоэтажного городского жилья.

Отчёт подготовлен на основе консолидированной финансовой отчётности Брусники за 2025 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчётности (МСФО).

Аудит консолидированной финансовой отчётности Брусники в соответствии с МСФО с 2016 года проводит АО «КЭПТ» (ранее «КПМГ»).

+ Представленная информация подготовлена с использованием данных, доступных компании Брусника на момент её составления.

Заявление об ограничении ответственности

С момента составления настоящего годового отчёта на деятельность компании Брусника и содержание отчёта могли повлиять внешние или иные факторы. Кроме того, настоящий годовой отчёт может не включать в себя всю необходимую информацию о компании Брусника. Информация в настоящем отчёте приведена по состоянию на 31 декабря 2025 года.

Компания Брусника не даёт, прямо или косвенно, никаких заверений или гарантий в отношении точности, полноты или достоверности информации, содержащейся в настоящем годовом отчёте. Прогнозные заявления, содержащиеся в настоящем годовом отчёте, основаны на ряде предположений, которые могут оказаться неверными.

Прогнозные заявления, в силу своей специфики, связаны с неотъемлемым риском и неопределённостью.

Компания Брусника предупреждает о том, что фактические результаты могут существенно отличаться от выраженных, прямо или косвенно, в прогнозных заявлениях. Подготовленный годовой отчёт необходимо рассматривать в качестве единого документа, где каждая часть отчёта является неотъемлемой частью и не может использоваться отдельно.

Содержание

01

О компании

История компании *8 стр.*Брусника сегодня *10 стр.*Факторы устойчивого роста *14 стр.*География *16 стр.*

02

Результаты

Обращение менеджмента *20 стр.*Результаты компании *22 стр.*Результат года *26 стр.*Ключевые события *28 стр.*

03

Стратегическое развитие

Обзор рынка *36 стр.*Стратегия *42 стр.*Развитие финансовой функций *44 стр.*Развитие земельного банка *50 стр.*Развитие продукта *56 стр.*Развитие
производственной цепочки *64 стр.*Развитие сбытовой цепочки *74 стр.*Развитие стратегического маркетинга *88 стр.*Развитие цифровизации *96 стр.*Организационное развитие
и управление персоналом *102 стр.*Корпоративное управление *112 стр.*

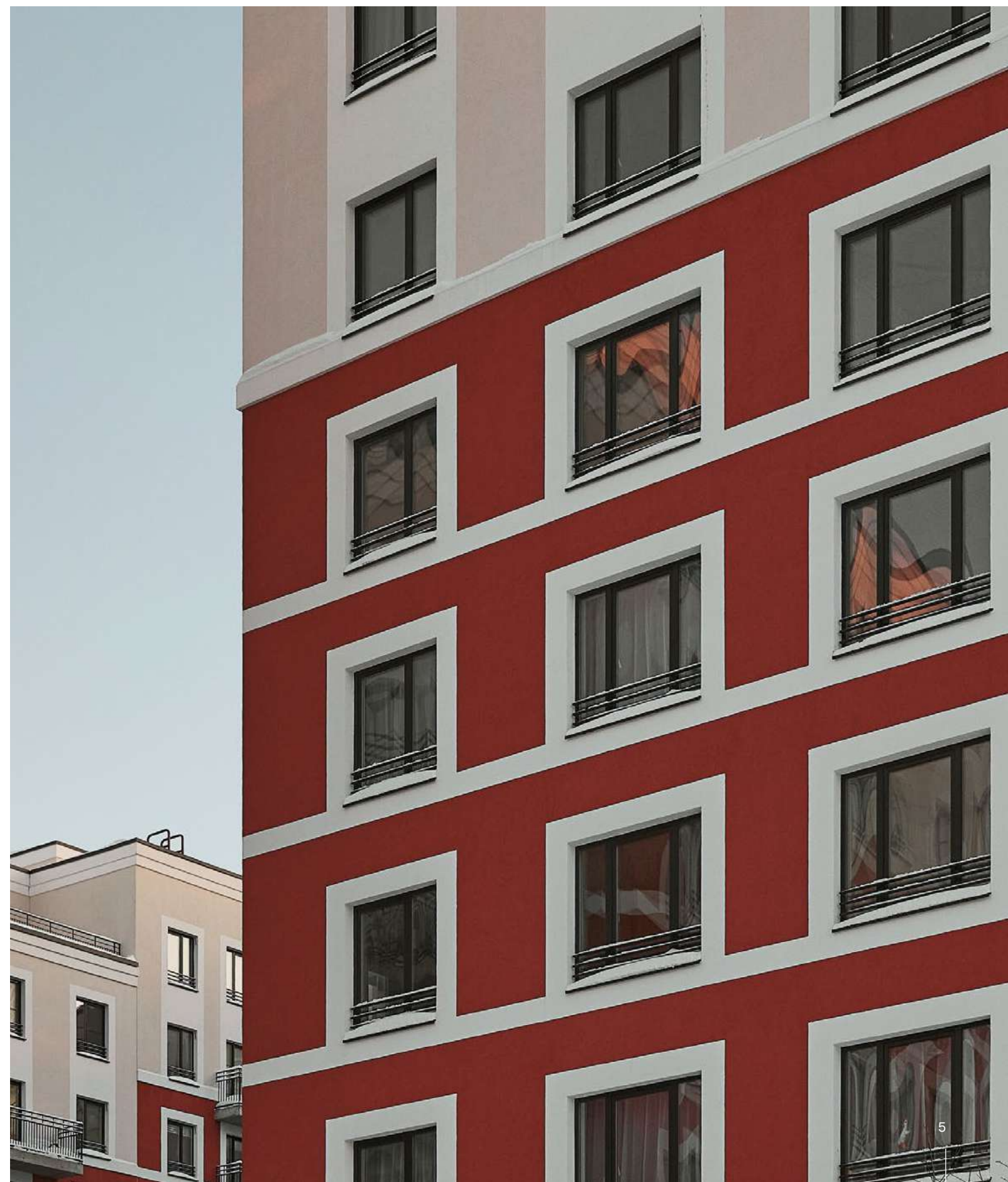
04

Устойчивое развитие

Соответствие стандартам и нормам *118 стр.*Устойчивое развитие. Подход *122 стр.*

05

Приложения

Сданные объекты в 2025 году *148 стр.*Новые объекты в 2025 году *162 стр.*Глоссарий *180 стр.*

01

О

КОМПАНИИ



История компании *8 стр.*

Брусника сегодня *10 стр.*

Факторы устойчивого роста *14 стр.*

География *16 стр.*



История компании



2004–2008

Образование компании

Начало девелоперской деятельности в Тюмени под брендом «Партнёр-Инвест» и формирование земельного банка в Сибири и на Урале. Интенсивный рост в домашнем регионе. Реализация первых проектов комплексного освоения территорий, которые изменили взгляд властей и жителей на городское развитие и стали основой дальнейшего масштабирования компании. Президент России Дмитрий Медведев в микрорайоне «Европейский». Банковский кризис. Реструктуризация кредитного портфеля.

2009–2013

Инвестиционный рост

Выход холдинга «Партнёр» из состава «Партнёр-Инвест». Мировой экономический кризис. Борьба за выживание. Стабилизация. Увеличение инвестиций в строительство. Получение крупных кредитов. Рост объёмов и наращивание репутации среди покупателей. Переосмысление подхода в части архитектуры, благоустройства и планировочных решений. Выход в Новосибирск и Екатеринбург.

2014–2019

Продуктовая эволюция

Наращивание земельного банка в городах присутствия, выход в Сургут и Московский регион. Развитие компетенций в сфере технического инжиниринга и проектирования: собственный генподряд и НИОКР. Отраслевой кризис. Адаптация к новым реалиям и перезагрузка продукта. Поиск возможностей продолжить программы развития и выдержать сроки строительства. Компания первой в России переходит на модель финансирования строительства с эскроу-счётами.

2020–2023

Институционализация бизнеса

Брусника провела дебютный выпуск облигаций. Получила статус системообразующего застройщика и первый в России международный эко-сертификат BREEAM уровня excellent. Одним из фокусов компании стало наращивание компетенций в проектировании и строительстве социальных и коммерческих объектов. Брусника сдала уникальную школу и спорт-комплекс в Новосибирске, детский сад в Подмоскowie.

Компания вышла в Омск и запустила первый проект в Москве. Агентства АКРА и НКР, несмотря на резкий рост неопределённости и сложную внешнюю конъюнктуру, присваивают Бруснике кредитный рейтинг на уровне А–.

Совместно с ДОМ.РФ построен первый арендный квартал в Екатеринбурге. Запущен проект с Федеральным центром компетенций по повышению производительности труда. Стартовали восемь проектов КРТ. Брусника вошла в топ-10 девелоперов страны по объёму текущего строительства.

2024–2025

Экспансия и адаптация к новым экономическим условиям

Выход в Санкт-Петербург, Ленинградскую область, Челябинск и Пермь, приобретение двух площадок в Горно-Алтайске. Общее число проектов развития территорий (по механизмам КРТ и РЗТ) превысило два десятка, градостроительный потенциал — более 3 млн м² продаваемой площади. Адаптация к новой реальности — с крайне высокой ключевой ставкой и без массовой льготной ипотеки. Реализация программы повышения операционной эффективности. АКРА и НКР подтверждают кредитный рейтинг Брусники на уровне А–.



Брусника сегодня

+ Год основания:
2004

Штаб-квартира:
Екатеринбург

Брусника — российская девелоперская компания. Основана в 2004 году. Штаб-квартира находится в Екатеринбурге. Компания строит современное демократичное жильё нового качества в крупных городах Урала, Сибири, Центральной России, Москве и Санкт-Петербурге.

Брусника регулярно совершенствует свои технические решения и применяет новаторский подход при проектировании и строительстве зданий, это позволяет сохранять лидерство по потребительским качествам продукта в рейтинге ЕРЗ.РФ.

Компания является эмитентом биржевых облигаций, имеет рейтинг А– национальных кредитных агентств АКРА и НКР.

Брусника входит в десятку крупнейших девелоперов России по объёму текущего строительства.

4139

сотрудников в 14 регионах
и областях

>3,9

млн м²
построено
с 2004 года

>1,7

млн м²
в стадии строительства

44,4

млрд ₽
EBITDA

>3,7

млн м².
площадь обслуживания
управляющей компании

А–

АКРА, НКР

← «Авиатор»,
Новосибирск

Бизнес-модель

Компания развивает территории, получая основной доход с продажи недвижимости клиентам.

Основной бизнес разделен на четыре синхронизированных по такту конвейера: земельного банка, проектирования, производства, маркетинга и продаж. Интеграция конвейеров обеспечивается единым стандартом продукта.

Конвейер земельного банка приобретает площадки с позитивным прогнозом рентабельности в развитие территорий, формирует из них целевые земельные участки, получает у регуляторов градостроительные планы земельных участков с необходимыми градостроительными параметрами, обеспечивая достаточный уровень запаса земельного банка для целевого объёма деятельности компании.

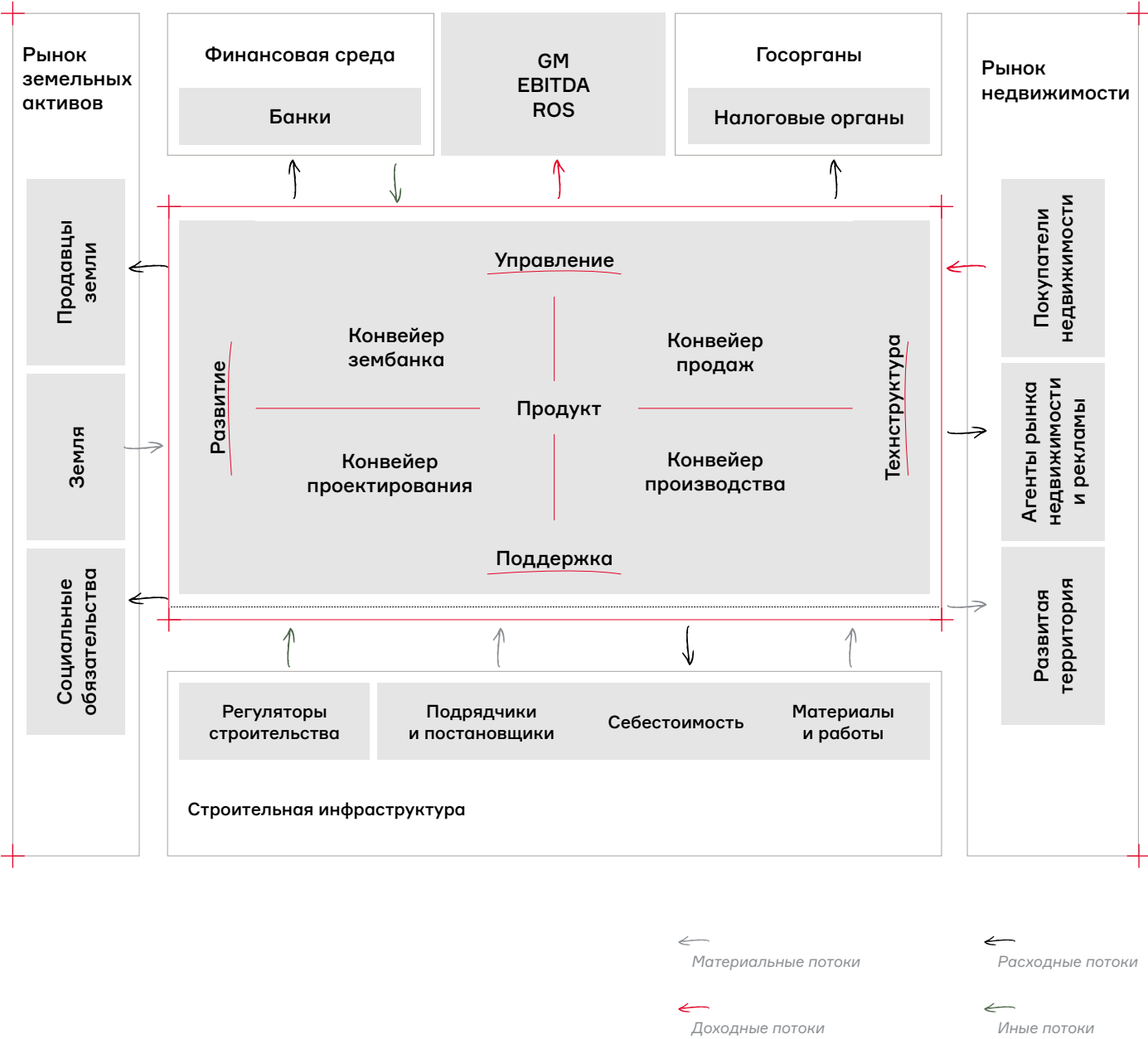
Конвейер земельного банка формирует градостроительную программу и бизнес-план площадки как техническое задание для мастер-плана и передаёт в проектирование. Проектирование после проработки мастер-плана уточняет план и параметры реализации в бюджете площадки, формирует концепцию, проектную и рабочую документацию, осуществляет поставку соответствующей документации в срок с необходимой комплектностью и качеством в производственный конвейер.

Производственный конвейер получает у регуляторов разрешения на строительство, возводит объекты на развиваемых территориях, привлекая внешних подрядчиков и закупая необходимые материалы у поставщиков по фиксированным расценкам, получает у регуляторов разрешения на ввод в эксплуатацию, передаёт ключи клиентам, а объект — управляющей компании, обеспечивая гарантийный сервис.

Конвейер маркетинга и продаж, параллельно с проектированием, подготавливает стратегию реализации площадки, коммуникативную и медиастратегию и затем обеспечивает сбыт ассортимента с необходимым темпом и ценой, привлекая агентов рынка недвижимости и рекламные агентства.

Компания берёт в банках целевые кредиты на реализацию девелоперских проектов, начиная с финансирования покупки земельных участков, подготовки площадок, проектирования и заканчивая проектным финансированием строительно-монтажных работ, базируясь на финансово-экономических моделях и прогнозах финансового результата проектов и компании.

«Авиатор»,
Новосибирск



Факторы устойчивого роста

14

регионов присутствия

10,6 млн м²

размер земельного банка

71

объект в стадии строительства

1 место

по потребительским качествам жилых комплексов в России в рейтинге EP3

33 м²

на человека — цель государства по обеспеченности жильём к 2030 году при показателе 29,6 м² в 2025 году

14

коллекций архитектуры применила Брусника в своих проектах в 2025 году

«Евроберег», Новосибирск



Крупный рынок с долгосрочным потенциалом спроса

Рынок многоквартирного жилья в России остаётся большим и далёк от насыщения, что позволяет прогнозировать устойчивый долгосрочный спрос.

Фундаментально он обусловлен процессами урбанизации, ценностью недвижимости как инструмента для сохранения капитала и инвестирования, растущей потребностью в улучшении жилищных условий и необходимостью обновления морально и физически устаревающего городского фонда.

Репутация лидера по качеству городского жилья

Компанией реализовано шесть проектов НИОКР, 51 проект промышленно-конструкторских работ в области совершенствования технологий проектирования, методов и способов организации строительства, поиска новых технических решений. Получено два патента: «Сборная балконная плита» и «Сборная железобетонная плита лестничной площадки и способ ее монтажа». Ежегодно группа инженеров Брусники реализует несколько десятков проектов развития в области архитектуры, технических решений, технологий строительства.

Внимание компании направлено на сокращение сроков строительства и повышение производительности труда, а также на улучшение потребительских характеристик продукта и внедрение практик устойчивого развития. Брусника сохраняет первое место по потребительским качествам продукта в рейтинге EP3.

Консолидированное управление производственным циклом

Контур Брусники включает генерального подрядчика «Брусника. Организатор строительства», который обеспечивает строительное качество и эталонные сроки при заданной стоимости. Также в компании функционирует генеральный подрядчик социальной инфраструктуры «Брусника. Инфраструктурное строительство», осуществляющий строительство социальных и инфраструктурных объектов.

Вместе с ассоциацией постоянных партнёров компания внедряет современные стандарты безопасности, культуры производства, влияет на переоснащение и рост производительности, выстраивает цепочку контроля за производственным качеством.

Эффективная региональная модель

Штаб-квартира компании находится в Екатеринбурге, портфель проектов диверсифицирован по восьми периметрам. Выбранные рынки — это крупные городские агломерации с положительной динамикой численности и доходов населения, устойчивым спросом.

Компания стабильно зарабатывает прибыль в рамках невысокой региональной стоимости, реализуя единую производственную технологию на разных рынках.

Широкое разнообразие в продукте

Брусника предлагает линейку продуктов разного класса и охватывает широкий диапазон ценовых категорий жилья. Фокус на разнообразие реализуется на уровне мастер-плана, архитектуры, проектирования дворового и общественных пространств. Отдельное внимание уделяется предложению квартир. Каждый проект компании содержит до 100 планировочных решений и имеет 10% особенных квартир.

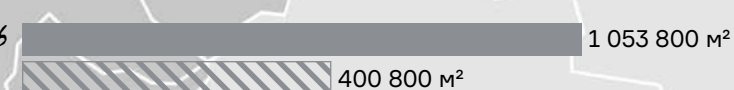
Достаточный для долгосрочного развития земельный банк

Компания продолжает пополнять земельный банк на стратегических рынках. К концу 2025 года за счёт приобретения земельных активов в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, Перми и Челябинске, выхода в новый регион (Республика Алтай) и заключения новых договоров комплексного развития территорий (шесть договоров в пяти регионах) земельный банк достиг 10,6 млн м². Этого достаточно для устойчивого развития не менее чем на следующие шесть лет.

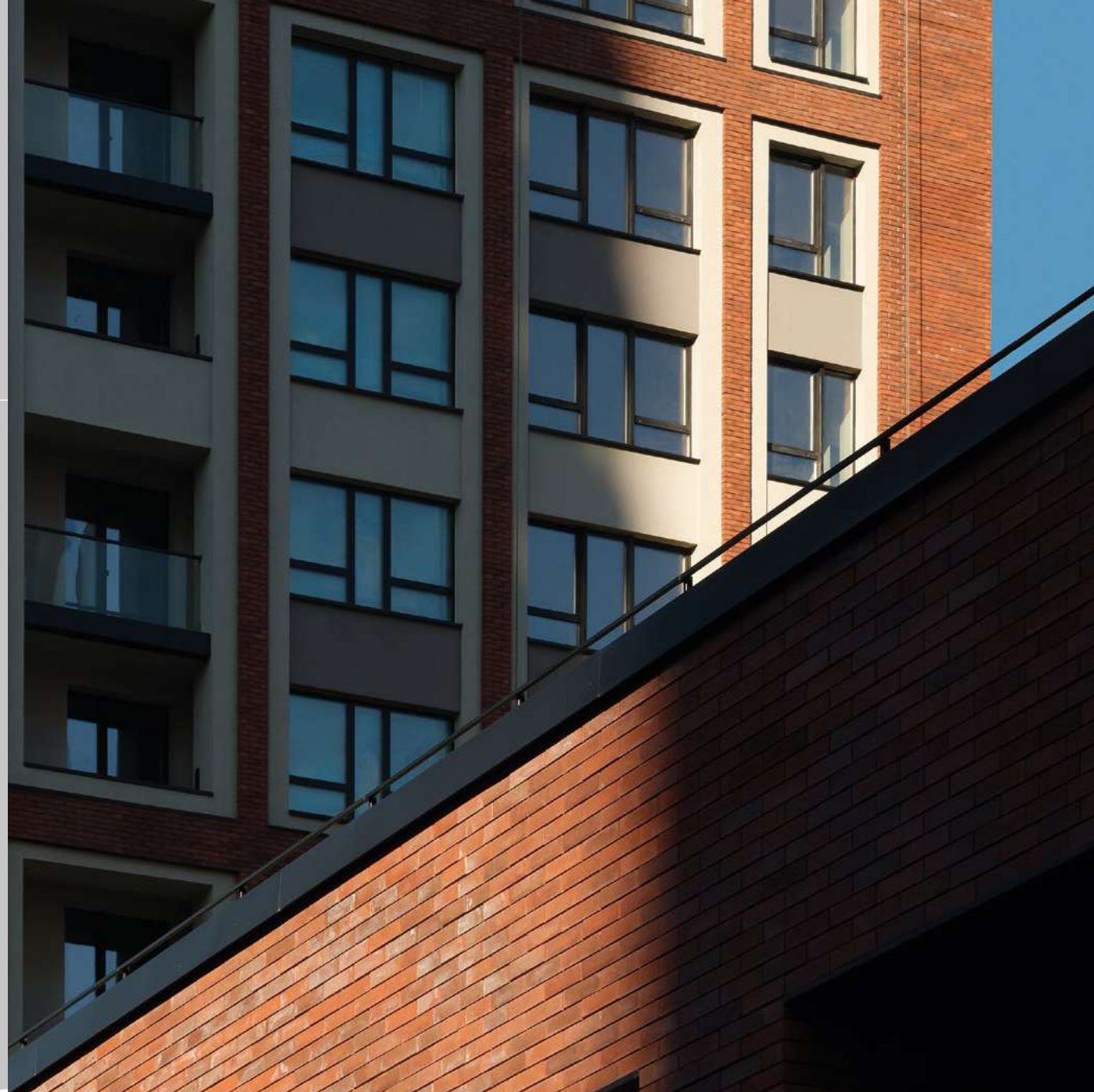
География

Портфель проектов компании диверсифицирован по крупным регионам России.

Портфель проектов компании диверсифицирован по крупным регионам России. Сегодня Брусника имеет запас земельного банка и строит жильё в Новосибирске, Омске, Горно-Алтайске, Тюмени, Кургане, Сургуте, Екатеринбурге, Челябинске, Перми, Липецке, Москве и Московской области, Санкт-Петербурге и Ленинградской области. Выбранные территории характеризуются растущей численностью и высокой экономической активностью населения.



02



Результаты



Обращение менеджмента *10 стр.*

Результаты компании *11 стр.*

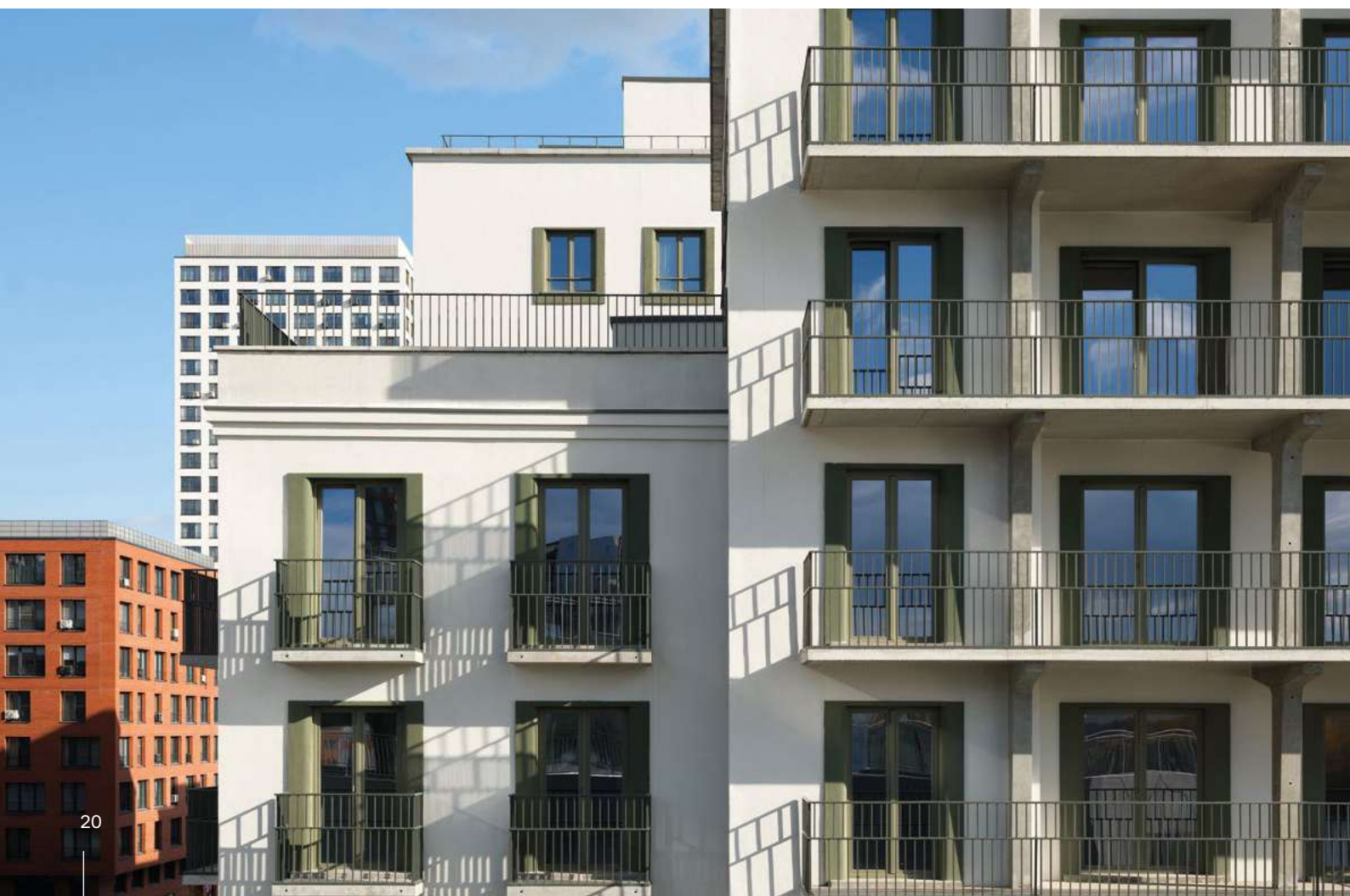
Результат года *16 стр.*

Ключевые события *18 стр.*

Обращение менеджмента

Ключевой характеристикой 2025 года для рынка недвижимости стала разнонаправленная динамика. В первые шесть месяцев на фоне высоких ключевой и ипотечных ставок наблюдалось охлаждение спроса. Затем, по мере смягчения денежно-кредитной политики, началось его восстановление. К концу года покупательская активность достигла пика — сказался ажиотаж в связи с грядущими изменениями условий семейной ипотеки. Выдача кредитов на новостройки в декабре 2025-го показала исторический максимум — почти 488 млрд рублей. В итоге продажи квартир в натуральном выражении превысили уровень 2024-го на 1%, а в денежном — на 11%.

«Евроберег», Новосибирск



Брусника в 2025 году реализовала более 14 тыс. объектов. Объём продаж впервые в истории компании превысил 100 млрд рублей. Адаптируя программу запусков к рыночной конъюнктуре, мы вывели на рынок 32 новых объекта площадью около 700 тыс. м² (в 2024-м было 28 объектов на 804 тыс. м²), что позволило нарастить портфель текущего строительства до 1,7 млн м². По этому показателю Брусника сохранила седьмое место в России.

Зембанк компании достиг 10,6 млн м² продаваемой площади, что обеспечивает основу для дальнейшего устойчивого роста. Мы строго соблюдали сроки ввода домов и передачи ключей. По итогам года все объекты были сданы по графику.

Для менеджмента 2025-й стал в значительной мере годом адаптации к новым рыночным условиям. В компании была выстроена комплексная система антикризисного управления, включающая три основных направления. Первое — это усложнение финансового моделирования и трансформация подхода к комплексному управлению экономикой проектов.

Второй критически важный вектор — управление ликвидностью. Мы разработали систему динамического мониторинга денежных потоков, которая позволяет оперативно реагировать на изменения, сохранять устойчивость и выполнять все обязательства перед кредиторами и владельцами бумаг.

Третье направление — повышение операционной эффективности. Мы провели ревизию всех бизнес-процессов, что позволило сократить цикл согласования проектной документации в полтора раза. В производственном блоке за счёт стандартизации процессов и продукта удалось увеличить объём деятельности в полтора раза.

Важно, что фокус на адаптации не остановил нашего развития — ни географического, ни продуктового. Количество регионов присутствия достигло 14. Компания открыла продажи в Челябинске, Перми и Ленинградской области, приобрела площадки в Санкт-Петербурге и в Горно-Алтайске. Одновременно Брусника запустила в продажу ряд новых проектов в «домашних» регионах.

Мы продолжили развивать экспертизу в комплексном развитии территорий (КРТ). Число проектов по этому механизму в портфеле компании выросло до 16. Ещё шесть площадок Брусника осваивает в рамках инструмента развития застроенных территорий. Суммарный градостроительный потенциал всех участков на конец года составил 3,5 млн м² продаваемой площади.

Мы выполнили все взятые на себя обязательства по расселению и проектированию социальных объектов. Специалисты компании завершили благоустройство Тарычёвского пруда в Подмоскowie и первый этап ревитализации озера Верхового в Новосибирске, закон-

чили проектирование и начали работы по созданию парков в Екатеринбурге, Омске, Тюмени, приспособили к новой функции несколько памятников архитектуры и запустили большую арт-программу.

Подразделение НИОКР Брусники реализовало несколько десятков экспериментов в четырёх стратегических областях знаний — качество жизни, материаловедение, устойчивое развитие, эффективные, в том числе цифровые, технологии. Научные и инженерные разработки компании уже получили шесть патентов.

В 2026 году мы продолжим работу над поддержанием финансовой устойчивости и повышением операционной эффективности. Приоритет менеджмента наряду с управлением рентабельностью — соблюдение графиков строительства, своевременный ввод объектов в эксплуатацию, реализация потенциала новых городов присутствия и сохранение стабильных объёмов бизнеса в «домашних» регионах.

Одновременно мы завершим работу над Стратегией Брусники до 2031 года, определяющей долгосрочную траекторию развития компании. Девелопмент — это не совокупность спринтов, а марафон, в котором важно рассчитывать ресурс, балансировать нагрузки и постоянно думать о конечной цели.

Менеджмент
Брусники

Результаты компании

«Евроберег», Новосибирск →

+
Операционные показатели

	2021	2022	2023	2024	2025
Объём продаж, тыс. м²	337	227	472	474	550
Объём продаж, млн руб.	31 215	24 675	58 500	89 253	103 400
Объём продаж, шт.	8 021	6 090	12 748	12 667	14 133
Количество объектов в строительстве, шт.	65	82	62	59	71
Объём в строительстве на конец года, тыс. м²	890	1 060	1 184	1 515	1 734
Объём ввода в эксплуатацию, тыс. м²	305	320	294	486	446
Земельный банк SFA, тыс. м²	6 500	7 800	8 879	9 582	10 600
Обеспеченность земельным банком, лет	10	8	8	6	6





Финансовые показатели

	2021	2022	2023	2024	2025
Выручка, млн руб.	26 124	36 227	57 497	75 832	115 565
Валовая прибыль, млн руб.	6 705	10 247	19 267	30 804	48 454
EBITDA, млн руб.	3 619	6 936	16 057	22 886	44 408
Рентабельность по EBITDA, %	14	19	28	30	38
Чистая прибыль, млн руб.	737	1 280	7 638	4 472	7 605

В 2025 году деятельность компании осуществлялась в условиях сложной макроэкономической конъюнктуры. Основное влияние на финансовый результат оказала ключевая ставка, уровень которой сдерживал потребительскую активность и увеличивал стоимость долгового финансирования.

Несмотря на давление со стороны инфляции затрат и удорожания проектного финансирования, компании удалось сохранить валовую прибыль в процентном выражении на сопоставимом с прошлым годом уровне. Данный результат был достигнут благодаря адаптации инструментов продаж для обеспечения ритмичности денежных поступлений и сбалансированном составе проектов. Компания так же продолжила системный курс на повышение устойчивости, была проведена работа по оптимизации бизнес-процессов. Это позволило добиться снижения удельных операционных затрат, что закономерно нашло отражение в эффективности по показателю EBITDA.

Рост процентной нагрузки оказывал давление на финансовые показатели. Структура долгового портфеля на 87% состоит из целевого проектного финансирования, не требующего обслуживания в текущем отчетном периоде. Основной объем выплат по начисленным процентам запланирован на 2026–2028 годы, благодаря чему компания имеет уверенную ликвидную позицию.

Операционные показатели продемонстрировали устойчивую положительную динамику, начиная с марта 2025 года. Основной прирост объемов реализации пришёлся на второе полугодие, что было обусловлено двумя ключевыми факторами: выводом на рынок нового ассортимента в регионах присутствия и эффективным применением диверсифицированных инструментов продаж. Структура сбыта нормализовалась: доля ипотечных сделок восстановилась до уровня 2023 года, что свидетельствует о возвращении устойчивого спроса, в то время как доля рассрочек продолжала сокращаться, став ниже 15% в конце 2025 года. Начавшийся в июне цикл снижения ключевой ставки оказал дополнительную поддержку стабилизации рынка, однако рыночные ставки всё ещё оставались высокими.

Таким образом, несмотря на состояние отрасли в 2025 году, компания продолжила развивать приоритетные направления одновременно с проведением комплекса мероприятий по повышению операционной эффективности и развитию финансового моделирования. Предпринятые меры позволят обеспечить долгосрочную финансовую устойчивость организации с учётом меняющихся внешних факторов.

Результат года

«Куйбышева», Пермь →

Выход в Пермь и Челябинск

Брусника запустила строительство и открыла продажи жилья сразу в двух новых миллионниках. Земельный банк в уральских городах компания начала формировать в 2023–2024 годах. Первым приобретением стал проект комплексного развития территории (КРТ) в Челябинске. Участок расположен в самом центре, в квадрате улиц Пушкина, Тимирязева, Свободы и Плеханова. На 1,1 га мы планируем возвести дом высокого класса, рассчитанный всего на 150 квартир, с закрытым двором, и предлагающий жителям множество сервисов и услуг.

Позже мы купили площадку в активно развивающемся пригороде Челябинска — Эльтауне. Здесь мы построим среднеэтажный, сомасштабный человеку квартал с секционными домами и урбан-виллами. Он будет интегрирован с расположенным в непосредственной близости лесным массивом и задуман как огромный экологичный кластер.

В самом конце 2025-го мы подписали договор о КРТ в границах Комсомольского проспекта и улицы 40-летия Победы. На месте расположенной здесь лыжной базы Брусника возведёт современный жилой квартал, многофункциональный спортивный комплекс и новое здание для школы карате, а также реконструируем открытые футбольные поля.

Зембанк Перми мы начали наполнять также посредством механизма КРТ. В сентябре 2024-го компания выиграла аукцион на право развития территории Тихого Компроса и двух несмежных участков в районе Крохалёва. Один из них расположен на ул. Куйбышева, второй, получивший имя «Юность», — на перекрёстке Солдатова и Лодыгина. Согласно договору, на трёх площадках Брусника возведёт более 100 тыс. м² жилья. Часть квартир в новых домах мы передадим муниципалитету под социальные нужды.

Школа карате на Лыжной базе



30,8 га

площадь земельных участков в Перми и Челябинске

424 тыс. м²

общая продаваемая площадь



Строительство «Юности» уже стартовало. Квартал состоит из двух домов: вытянутого корпуса с разноуровневыми секциями и 16-этажной башни. Одним из главных вызовов для создателей проекта стала вытянутая форма участка, на котором невозможно построить привычный закрытый квартал. Поэтому архитекторы сформировали по периметру дома единую систему благоустройства, которая разделена на несколько функциональных и тематических зон. Ключевыми её элементами стали встречающая и событийная площади.

К участку, расположенному непосредственно на Тихом Компросе, архитекторы Брусники подошли с большим вниманием. Это знаковая для Перми территория. И здесь мы создадим особенную, тщательно проработанную, высококачественную застройку. Это будет деликатное контекстуальное вмешательство, учитывающее специфику места, сохраняющее основные планировочные оси, масштаб и стилистические особенности района.

В декабре 2025-го мы выиграли ещё один аукцион на право комплексного развития территорий в Перми. В перспективе 15 лет нам предстоит освоить пять несмежных участков в микрорайонах Городские горки и Разгуляй. Их общая площадь составляет почти 16 га. Брусника взяла обязательство расселить аварийный частный сектор, обновить улично-дорожную сеть и предусмотреть в контуре будущей застройки место для детской школы искусств и общественного центра.

24 дома

построит Брусника в Перми и Челябинске

5

детских садов и школ построит Брусника в Перми и Челябинске

318 м²

составит площадь школы карате в Челябинске

«Эльтаун», Челябинск



Ключевые события

Выход в Горно-Алтайск

Весной 2025-го Брусника выиграла аукцион на право реализации проекта комплексного развития территорий в Горно-Алтайске. Для республики он стал первым.

Участок площадью более 6 га находится на берегу реки Маймы, сейчас на нём располагается преимущественно индивидуальная застройка. В домах отсутствуют централизованные системы канализации, водо- и теплоснабжения. В рамках проекта предстоит расселить более 50 семей, возвести около 70 тыс. м² жилья и передать в собственность муниципалитета 21 квартиру. Здесь также будут построены детский сад и котельная.

Через несколько месяцев на Петербургском экономическом форуме компания подписала с правительством Республики Алтай ещё одно соглашение — об участии в формировании курорта «Жемчужина Алтая». На участке рядом с рекой Катунь и Чуйским трактом Брусника реализует современную градостроительную концепцию и возведёт 150 тыс. м² жилья.

Алтайские проекты — это выход в новый для компании сегмент курортной недвижимости. Исследования показывают: спрос в нём по-прежнему существенно превышает предложение, а государство нацелено на поддержку внутреннего туризма.

70 тыс. м²

построит Брусника в рамках проекта КРТ в Горно-Алтайске

150 тыс. м²

жилья построит Брусника в рамках формирования курорта «Жемчужина Алтая»

«Амаду» →



«Яргород» →



Центральный дом Екатеринбурга

↑
«Гоголя 21», Екатеринбург

169
квартир

Компания начала реализацию одного из самых дорогих жилых проектов Екатеринбурга — дома «Гоголя 21». Он представляет собой ансамбль из двух башен, рассчитанных всего на 169 квартир. Его отличительной особенностью станет четырёхэтажное соседское пространство и терраса на крыше. Интерьеры проекта архитекторы Брусники создали вместе с международным консорциумом Levels и VucaVuca Design. Эти бюро работали с ресторанами, отелями и музеями в ОАЭ, Китае, Вьетнаме, Малайзии, Саудовской Аравии, Сингапуре. Среди клиентов — Radisson, Ritz-Carlton, Emirates, W Hotels, Hyatt, Kimpton.

Первый этаж «Гоголя 21» займёт парадное двусветное лобби, на втором этаже — библиотека с читальным залом. Центр третьего этажа — клубная гостиная с камином и зенитным фонарём. Здесь же расположены фитнес-рум и многофункциональное пространство, оснащённое мини-кухней и экраном. На четвёртом этаже — пространства для детей и событий.

«Гоголя 21» — это современное понимание роскоши. Сдержанное, уверенное, не заявляющее о себе, не крикливое. Это роскошь с уральским характером. Не пышное барокко, не вычурное ар-деко, не потерявший человека хай-тек, а гуманное, балансирующее цену и ценность богатство.

Первый проект в Ленинградской области

Брусника получила разрешение на строительство и открыла продажи первых домов в Новоселье — быстро развивающемся посёлке, расположенном недалеко от Финского залива, менее чем в 30 км от Санкт-Петербурга.

Проект Брусники предполагает строительство нескольких среднеэтажных кварталов с закрытыми дворами, двух детских садов и общеобразовательной школы. Здесь же появится новая муниципальная поликлиника. Кроме того, в проекте появится соседский центр. На его площадке можно организовать встречу, познакомиться с другими жителями, провести праздник, лекцию или мастер-класс. В плохую погоду он станет альтернативой уличным активностям.

Ключевая аудитория Брусники в Новоселье — семьи. Поэтому главной идеей проекта стало снижение повседневной нагрузки на семью. Его территория будет насыщена функциями, позволяющими взрослым и детям реализовать как можно больше ежедневных потребностей, не выходя за пределы района.

«Брусника в Новоселье», Ленинградская область



Генплан «Брусника в Новоселье», Ленинградская область



Модернизация системы управления

Генеральный директор Александр Щиголь

В апреле в руководстве Брусники произошли изменения. Новым генеральным директором компании назначен Александр Щиголь. Занимавший этот пост ранее Алексей Круковский перешел на роль председателя Совета директоров.

Это решение носило плановый характер. Оно направлено на повышение устойчивости бизнеса, а также на разделение уровней управления в соответствии с лучшими отраслевыми корпоративными практиками. Александр Щиголь является частью команды Брусники более пятнадцати лет.

На новом этапе менеджмент Брусники сосредоточится на удержании лидерства в регионах присутствия, развитии новых рынков при сохранении операционной эффективности и безусловном выполнении обязательств перед дольщиками и кредиторами.

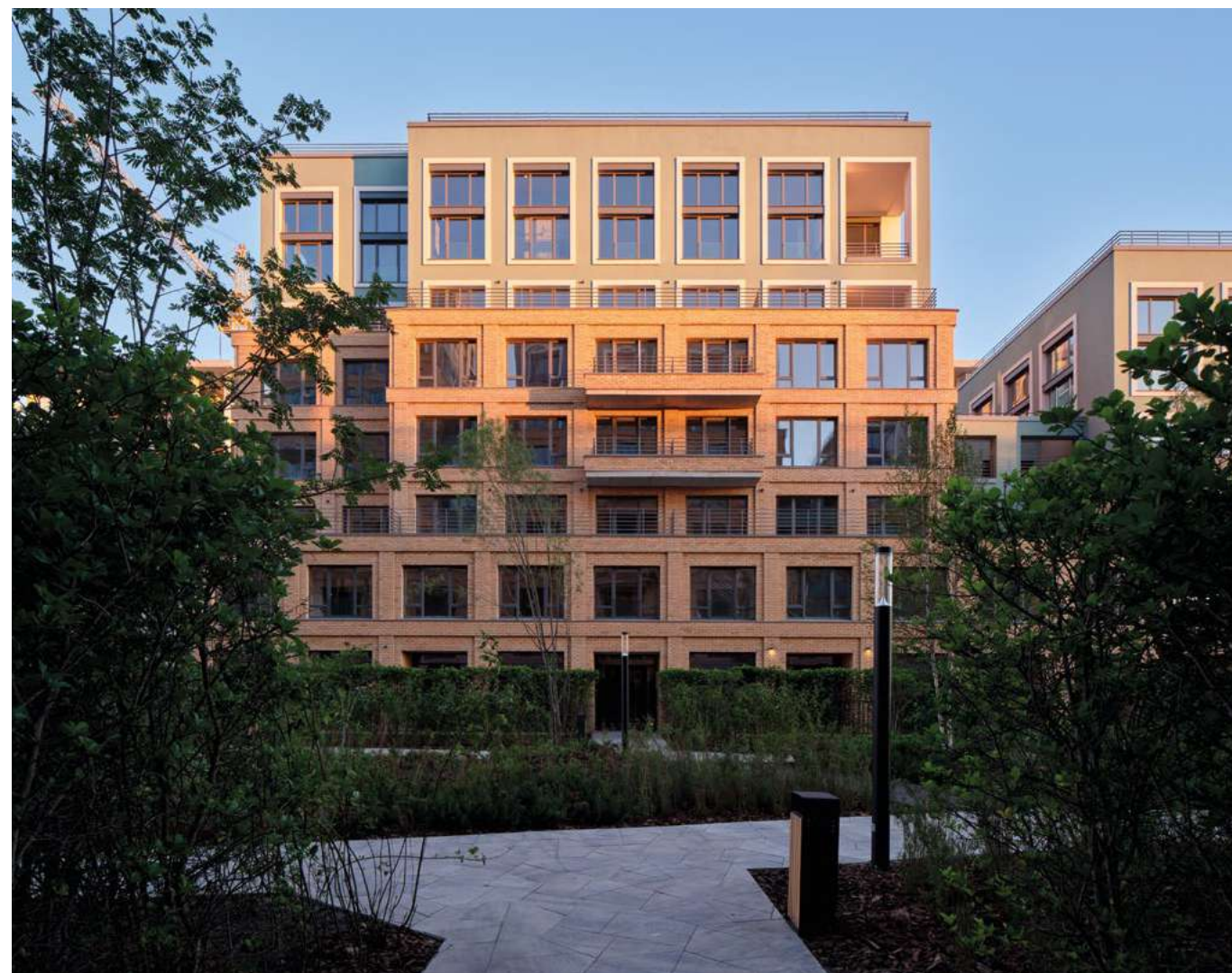
Отраслевое признание

Проекты Брусники в 2025 году получили несколько престижных российских и международных наград. Жилой район «Речной порт» в Тюмени был признан жюри Единого ресурса застройщиков лучшей в стране практикой редевелопмента индустриальной территории.

Паркинг в новосибирском «Евробереге» получил золотую медаль International Architecture & Design Awards. Мастер-план этого микрорайона, а также екатеринбургский квартал «На Некрасова» удостоились почётного упоминания конкурсов BLT Awards (Швейцария) и The Architecture MasterPrize (США).

Одновременно Брусника получила два платиновых и один серебряный диплом премии «Золотой Трезини». Самую высокую оценку получили дом «Гудзон» в Сургуте и проект приспособления под детский сад Дома Фомина, памятника архитектуры, расположенного в Екатеринбурге. Серебром отмечена концепция квартала «Северный ветер» в Санкт-Петербурге.

Жилой район «Речной порт» в Тюмени



Паркинг в «Евробереге», Новосибирск

Дом «Гудзон» в Сургуте



Детский сад в Доме Фомина

03

Стратегическое развитие



Обзор рынка *36 стр.*

Стратегия *42 стр.*

Развитие финансовой функций *44 стр.*

Развитие земельного банка *50 стр.*

Развитие продукта *56 стр.*

Развитие
производственной цепочки *64 стр.*

Развитие сбытовой цепочки *74 стр.*

Развитие стратегического
маркетинга *88 стр.*

Развитие цифровизации *96 стр.*

Организационное развитие
и управление персоналом *102 стр.*

Корпоративное управление *112 стр.*

Обзор рынка

Ключевые показатели

117,3 млн м²
среднегодовой объём строящегося многоквартирного жилья

+3%
к 2024

41,3 млн м²
объём запуска новых проектов

-14%
к 2024

44,6 млн м²
объём ввода многоквартирного жилья

-2%
к 2024

2,65 трлн рублей
объём кредитов, выданных под залог ДДУ

+6%
к 2024

25,6 млн м²
жилья продано в новостройках

+9%
к 2024

70%
среднегодовое покрытие эскроу-счетов

-11,5 п.п.
к 2024

603 000
договоров долевого участия оформлено

+6%
к 2024

72%
среднегодовое отношение распроданности к стройготовности

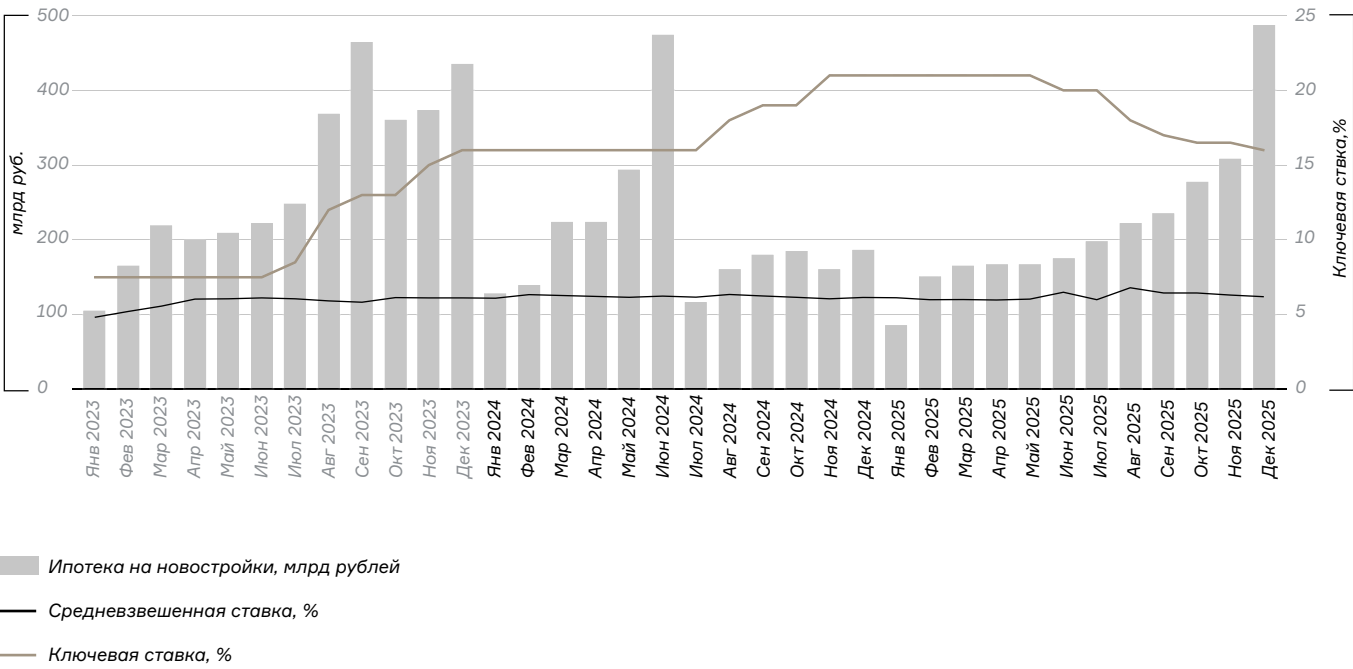
-11 п.п.
к 2024

Два года в одном. Снова

2025 год, как и 2024-й, для рынка недвижимости разбился на две логические и, что любопытно, хронологически равные части. Первые шесть месяцев на нём наблюдалось охлаждение спроса, обусловленное завершением массовой льготной программы и высокой ключевой ставкой. В результате объём выдачи ипотеки под залог ДДУ снизился по сравнению с аналогичным периодом 2024-го на 40%, продажи в натуральном выражении — на 26%, в деньгах — на 16%. Девелоперы отреагировали зеркально, сократив запуски новых проектов на 23%.

С июля, по мере смягчения денежно-кредитной политики, началось восстановление. Дополнительно спрос поддержали ожидания негативных изменений в условиях семейной ипотеки. Итог года — отраслевые продажи в натуральном выражении превысили уровень 2024-го на 1%, а в денежном — на 11%. Выдача ипотеки под залог ДДУ приросла на 7%. Разрыв в запусках 2024/2025 сократился вдвое — до 12%.

Ключевые показатели жилищного кредитования в России (2023–2025) Источник: Банк России

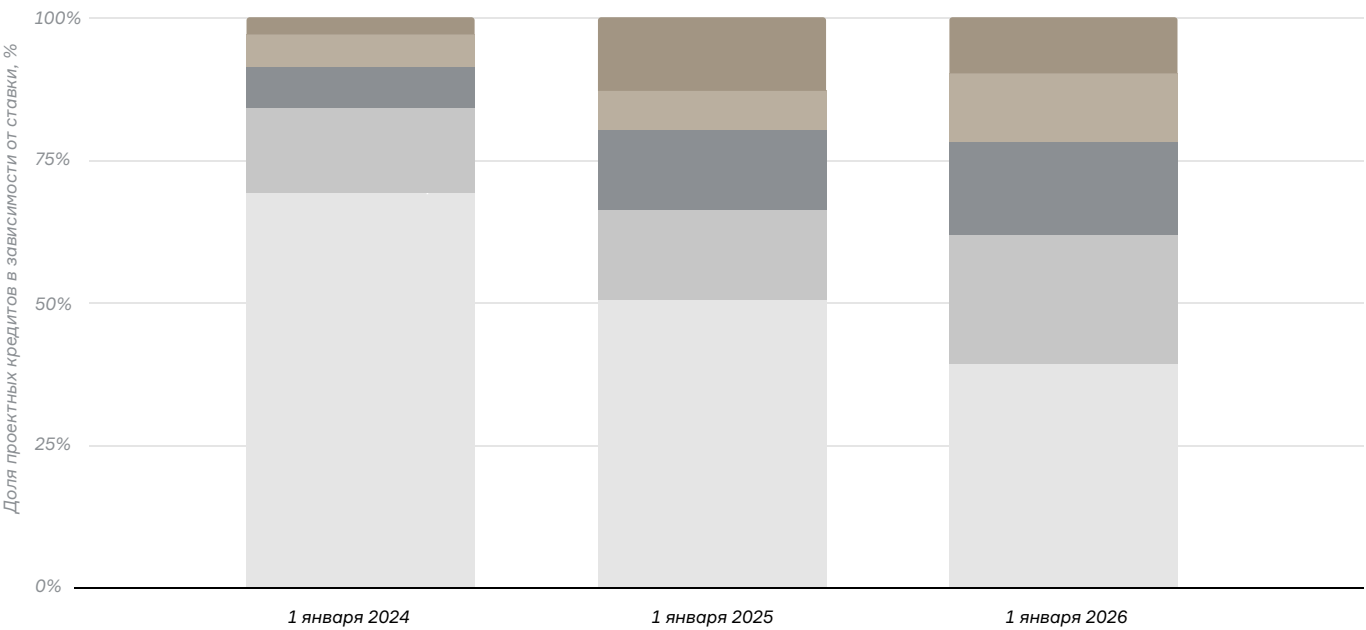


Себестоимость под давлением

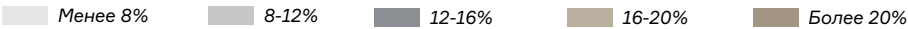
Почти весь 2025 год отрасль функционировала в условиях высокой процентной нагрузки и инфляции, нивелирующей рост цен на жильё. По данным Центробанка, доля проектных кредитов со ставкой ниже 8% за последние два года снизилась с 70% до 39%, средняя стоимость такого финансирования с начала 2024-го увеличилась в полтора раза — до 10,2%.

Структура проектного финансирования по стоимости заёмных ресурсов

Источник: Банк России



Ставка по проектному финансированию:



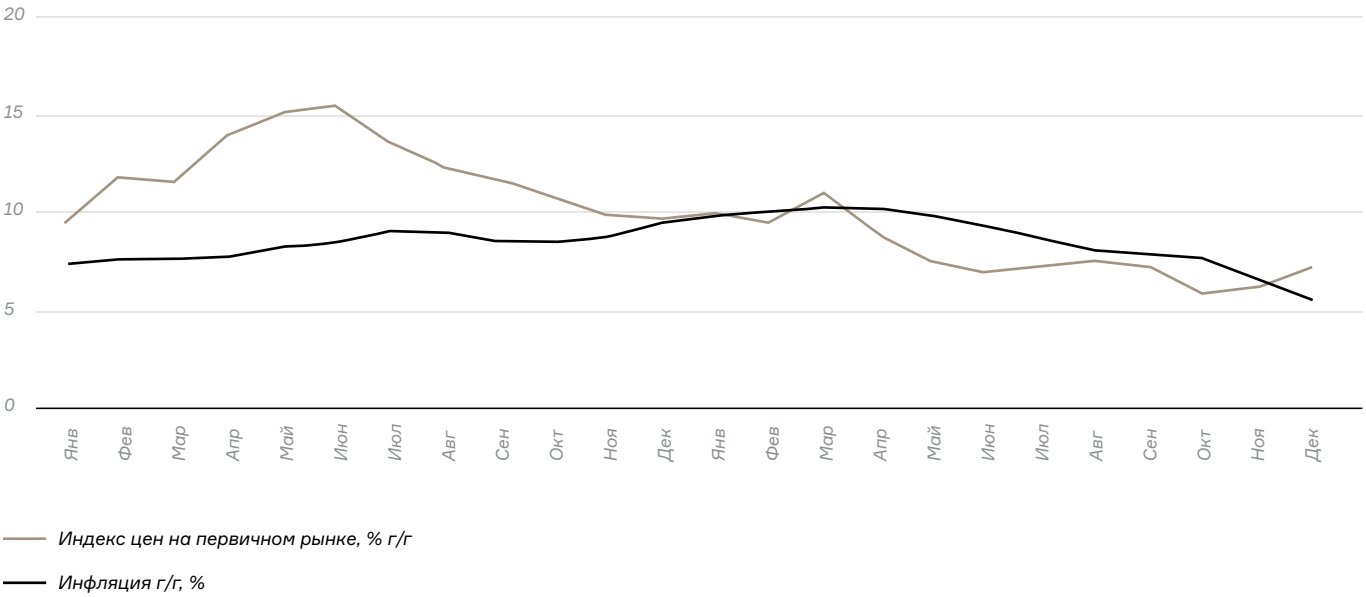
Отношение распроданности к стройготовности в целом по стране составило 73%. За год показатель упал на 4 п.п., по сравнению с июнем 2024-го (последний месяц массовой льготной программы) — на 15 п.п. При этом 70% — минимальный уровень, позволяющий полностью погасить задолженность по проектному финансированию.

В отдельных субъектах дисбаланс спроса и предложения был отчётливо виден. Например, в Москве и Санкт-Петербурге отношение распроданности к стройготовности продолжило оставаться вблизи отметки 100%, что свидетельствует о выраженном дефиците жилья. А в Челябинской и Омской области он «ушёл» ниже 60% — это очевидная затоваренность.

Инфляция в 2025 году практически перманентно превосходила индекс цен на первичном рынке. Было лишь два исключения — март и декабрь.

Годовая инфляция и индекс цен на первичном рынке

Источник: Банк России, СберИндекс



Всё это давило на финансовый результат, чистая прибыль большинства девелоперов заметно (иногда кратно) снизилась. Застройщики вынуждены были адаптироваться к новой реальности, пересматривая модели проектов, оптимизируя процессы и формируя новые инструменты продаж.

Дисбаланс первички и вторички

Разрыв между ценами первичной и вторичной недвижимости оставался на крайне высоком уровне — около 50%. Главная причина гэпа — разница стоимости льготной и рыночной ипотеки. В течение 2025 года она составляла 15–20 п.п.

Дополнительным фактором, повлиявшим на спрос на готовое жилье, стало так называемое «дело Долиной». Это схема, при которой продавец квартиры после сделки заявляет, что действовал под влиянием мошенников, и пытается вернуть недвижимость через суд. По официальным данным МВД, таких случаев не так уж много: в Санкт-Петербурге за два года силовики их насчитали 70, в Новосибирске — 34, в Челябинске — 22, в Москве — немногим больше ста. Это не более 0,1% от всех сделок на вторичном рынке. Но медийный эффект был настолько велик, что доверие к продавцам (особенно пожилым) резко упало.

Депутатам Госдумы пришлось разработать дорожную карту, предполагающую изменения в законодательстве, процедуре регистрации и принятии судебных решений. Они должны быть внедрены в течение 2026 года.

50 %
Разрыв между ценами первичной и вторичной недвижимости

Рекордная комплексность

Механизм КРТ в 2025 году стал фактически основным (а в ряде регионов — единственным) инструментом освоения или обновления городских пространств. Всего в 81 регионе России в активной стадии реализации находится почти 1,3 тыс. подобных проектов, суммарный размер площадок — 27 тыс. га, градпотенциал — 204 млн м² недвижимости, в том числе 153 млн м² жилья. Годом ранее показатели были заметно ниже — 800 территорий, 18 тыс. га и 126 млн м² (90 млн м² — жильё).

В общем объёме сданного жилья КРТ пока занимает всего 3,5%. Однако очевидно, что его доля будет неуклонно расти. Как и число принятых решений о комплексном развитии. Сегодня в проработке находится ещё 1,9 тыс. территорий общей площадью 42 тыс. га и потенциалом 307 млн м² недвижимости.

Популярность КРТ главным образом обусловлена гибкостью договора, с помощью которой можно сбалансировать интересы всех сторон. В итоге город за счёт расселения, строительства современных домов и инфраструктуры радикально повышает качество конкретной территории, люди улучшают условия жизни, девелопер получает предсказуемые условия реализации проекта и защиту инвестиций.

На конец 2025 года в портфеле Брусники находилось 16 проектов КРТ и 6 проектов в рамках инструмента развития застроенных территорий суммарным потенциалом 3,5 млн м² продаваемой площади.

3,5 млн м²
продаваемой площади на конец 2025 года — суммарный потенциал проектов КРТ и РЗТ Брусники

Взгляд — 2026

Начавшийся цикл снижения ключевой ставки способствовал стабилизации продаж в отрасли, однако темпы её изменения в 2026 году, очевидно, будут сдержанными. Вместе с инфляцией это продолжит оказывать давление на себестоимость и финансовый результат, хоть и не столь высокое, как в 2025-м. Отрасли опять придётся адаптироваться к новым условиям:

- увеличение НДС;
- изменение семейной ипотеки, которые снизят объём её выдачи на 10–30%;
- отмена моратория на штрафы застройщикам за нарушение сроков сдачи жилья, требующая создания резервов под неустойки;
- растущий интерес к готовым квартирам благодаря повышению доступности ипотеки.

На фоне дефицита свободных земель и обилия «ржавых поясов» в городах-миллионниках продолжают набирать популярность проекты КРТ, особенно по инициативе местной власти. По мере накопления опыта договоры КРТ будут становиться всё более сбалансированными и грамотно структурированными.

Макроэкономический опрос Банка России (по данным на декабрь 2025 года)

Источник: Банк России

	2024	2025	2026	2027	2028
Инфляция, % к пред. году, в среднем за год	8,4	8,8	5,5	4,5	4
Ключевая ставка, % годовых, в среднем за год, с учётом выходных дней	17,5	19,2	14,1	10,3	8,9
ВВП, %, г/г	4,3	0,9	1,1	1,7	1,8
Уровень безработицы, %, в среднем за год	2,5	2,2	2,4	2,7	3
Реальная заработная плата, %, г/г, в среднем за год	9,1	4,1	2,7	2,4	2,6
Дефицит бюджета, % ВВП за соответствующий год	1,6	2,9	2,2	1,5	1,3

Стратегия

Особое внимание компания уделяет дизайну продукта и качеству производства, применению технических инноваций и укреплению репутации среди покупателей. Добиваться результата позволяет концентрация внимания на главных компетенциях девелопмента городского жилья.

«На Никитина», Новосибирск →

Цель

Целью компании является построение устойчивого бизнеса, рост и развитие которого основаны на системных преимуществах, не чувствительных к краткосрочным изменениям рынка.

Вместе с ростом Брусника ставит перед собой цели:

- лидерство по качеству продукта;
- лидерство по производительности труда;
- лидерство в коммуникациях с потребителем.

Планы компании

В планах компании — наращивание объёмов текущего строительства до 3 млн м² в год в горизонте 2030 года.

>3
млн м²
в год

Основной прирост связан с наращиванием объёмов в Москве и Московской области и выходом на рынки Санкт-Петербурга, Ленинградской области, Челябинска, Перми и Горно-Алтайска.

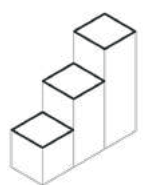
Долгосрочную основу конкурентоспособности будут составлять:

- платформа создания жилья высокого качества как уникального сочетания эстетических, функциональных и инженерных решений в рамках рыночной себестоимости среднего класса;
- передовые технологии в автоматизации проектирования и префабрикации строительства.



Развитие финансовой функции

Результаты



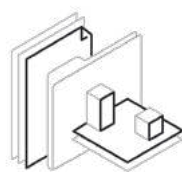
10,5 млрд руб.

привлечено в рамках
новых выпусков облигаций



2,6 млрд руб.

погашено облигаций



>100

моделей площадок разработано
и обновлено



8

новых контрольных
мониторов внедрено

Ключевые изменения

Работа с кредитным портфелем

Проведена работа по автоматизации учёта и контроля, а также подписаны новые типовые условия расчёта процентов, которые сокращают процентные расходы на 1,5 млрд руб. ежегодно на текущем размере портфеля.

Переход к новой финансовой политике

Обновлена финансовая политика, которая задает актуальные целевые параметры управления финансовой моделью компании.

Внедрение нового инструмента финансового моделирования

Новые модели позволяют просчитывать различные сценарии реализации объектов строительства и площадок. Единая методологическая и информационная база позволяет собирать модель компании с расчётом ключевых финансовых параметров.

Выпуск облигаций и оферта

В рамках работы с долговым рынком было произведено два выпуска облигаций, привлёкших широкий круг институциональных и частных инвесторов.

Работа с кредитным портфелем

В целях повышения качества работы с кредитным портфелем была продолжена автоматизация учёта и контроля.

В информационную систему управления финансами (ИСУП Финансов) внедрён системный учёт всех существенных условий кредитных сделок, дан старт помесечного автоматического прогноза долга с учётом различных факторов (в т.ч. прогноза пролонгаций и рефинансирования долга), что позволяет эффективнее управлять кредитным портфелем.

Создан и обучен специализированный ИИ-агент как инструмент анализа кредитно-обеспечительной документации. Достигнут промежуточный результат: ИИ извлекает и типологизирует из договоров Сбербанка не менее 95% ковенантов, что позволяет более эффективно перераспределять обязанности сотрудников.

Настроено API с Банком ДОМ.РФ, которое позволяет автоматически получать информацию по ДДУ и комплексному продукту по проектам, находящимся на проектном финансировании, что влияет на скорость и точность построения прогнозов и управления долговой нагрузкой.

В систему контрольных мониторов (СКМ) внедрены восемь новых дашбордов, позволяющих анализировать источники погашения кредитов в разрезе объектов строительства, нагрузку специалистов по работе с кредитным портфелем, рассрочку, сделки хеджирования, альтернативные источники погашения кредитов, договора лизинга и качество учёта кредитного портфеля в ИСУП Финансов.

ИСУП Финансов



В.ERP

ИСУП Финансов

Инвестиции

Кредитный портфель

Инвестиции в землю

Мониторинг

Админ

Инвестиции в

Рабочая

Центр

Выход

20:27

Финансовый

v2

Источники финансирования

Кредитный портфель

Монитор ОС - источников гашения

Монитор рефинансирования

Монитор пролонгаций

Поиск

Q

Периентер

География

Объект

Кредитор

Земельный

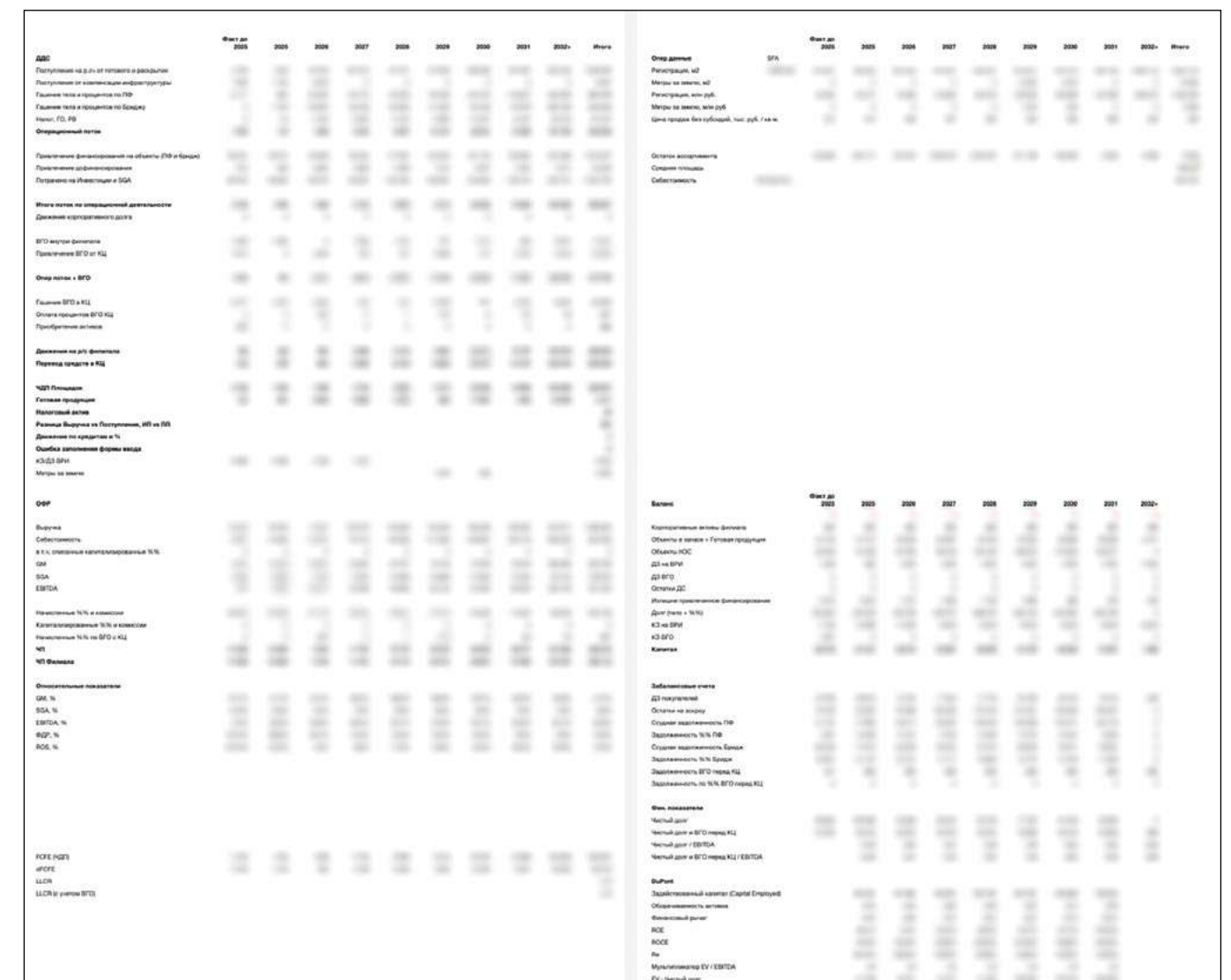
Название	Вид долга	ЦФО	Периентер	Земельный	Кредитор	Цель кредитования
Т 440P01C55	Д	Филиал Брусника Новосибирск	Новосибирск	Верховое ООО	СберБанк ПАО	
Д 0A100L	Д	Филиал Брусника Екатеринбург	Екатеринбург	Третья столица. Екатеринбург ООО	АО Альфа-банк	
Д 0FMGBL	Д	Филиал Брусника Москва и Московская область	Московская область	Брусника. Строительство и девелопмент ООО	АО Альфа-банк	
Д 0JQK1L	Д	Филиал Брусника Челябинск	Челябинск	Брусника. Строительство и девелопмент ООО	АО Альфа-банк	
Д 1	Д	Филиал Брусника Новосибирск	Новосибирск	Брусника. Специализированный застройщик ООО	СберБанк ПАО	Декобистов 06.11/0Ф (Офис БОС)
Д 10	Д	Филиал Брусника Новосибирск	Новосибирск	Квартал Авиатор. Новосибирск ООО	СберБанк ПАО	Авиатор 03
Т 102	Д	Филиал Брусника Тюмень	Тюмень	Брусника. Специализированный застройщик ООО	СберБанк ПАО	
Д 103	Д	Филиал Брусника Тюмень	Тюмень	Брусника. Специализированный застройщик ООО	СберБанк ПАО	Речной порт 04
Т 104	Д	Филиал Брусника Тюмень	Тюмень	Брусника. Специализированный застройщик ООО	СберБанк ПАО	
Д 105	Д	Филиал Брусника Тюмень	Тюмень	Брусника. Специализированный застройщик ООО	СберБанк ПАО	Дом у озера 02
Д 115	Д	Филиал Брусника Тюмень	Тюмень	Брусника. Специализированный застройщик ООО	СберБанк ПАО	Дом у озера 02
Т 116	Д	Филиал Брусника Тюмень	Тюмень	Брусника. Специализированный застройщик ООО	СберБанк ПАО	
Т 121	Д	Филиал Брусника Тюмень	Тюмень	Брусника. Специализированный застройщик ООО	СберБанк ПАО	
Д 141	Д	Филиал Брусника Тюмень	Тюмень	Брусника. Специализированный застройщик ООО	СберБанк ПАО	Зареча
Т 153	Д	Филиал Брусника Новосибирск	Новосибирск	Брусника. Специализированный застройщик ООО	СберБанк ПАО	
Д 160800EA4HF	Д	БПМНовосибирск	Штаб	Брусника. Мобильная индустриализация ООО	СберБанк ПАО	Мобильная фабрика ПОО/ПО (ПШ-МФ)
Д 161K018JLACRMMF	Д	Садлена РФ	Штаб	Садлена РФ ООО	СберБанк ПАО	
Т 184	Д	Филиал Брусника Екатеринбург	Екатеринбург	Брусника. Специализированный застройщик ООО	СберБанк ПАО	
Т 184	Д	Филиал Брусника Омск	Омск	Брусника. Специализированный застройщик ООО	СберБанк ПАО	

Внедрение нового инструмента финансового моделирования

Одной из задач года стало обновление инструмента финансового моделирования и управления портфелем проектов.

Новый инструмент синхронизирован с данными ERP и позволяет в рамках единой методологии моделировать финансовые результаты, баланс и движение денежных средств на уровне объекта строительства, площадки, филиала и компании. Внедрение новых финансовых моделей позволяет более оперативно получать общую картину финансового состояния всех проектов компании, а также анализировать различные сценарии реализации и выбирать наиболее оптимальные из них.

Пример модели



Переход к новой финансовой политике

В 2025 году была обновлена финансовая политика. Её основная задача — развитие практики управления рисками через систему сбалансированных финансовых показателей.

Политика определяет ключевые принципы управления финансовой деятельностью компании, набор целевых и предельных значений финансовых параметров для обеспечения устойчивого развития компании.

Выпуск облигаций и оферта

Подтверждением эффективности выбранной стратегии и высокого доверия инвесторов стали результаты работы компании на долгом рынке. В течение 2025 года компания успешно разместила два выпуска облигаций на общую сумму 10,5 млрд руб., привлёкших широкий круг институциональных и частных инвесторов.

Ключевым индикатором доверия стала плановая оферта по выпуску 002P-02 в сентябре: к погашению была предъявлена лишь пятая часть объёма (1,6 млрд руб.). Выкупленные облигации были повторно размещены среди участников рынка. Этот результат наглядно демонстрирует уверенность держателей в финансовой устойчивости и долгосрочной стратегии компании, что подтверждается кредитным рейтингом на уровне «А–» от АКРА и НКР.

10,5

 млрд руб.

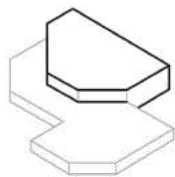
В течение 2025 года компания успешно разместила два выпуска облигаций на общую сумму 10,5 млрд руб., привлёкших широкий круг институциональных и частных инвесторов.

«Евроберег», Новосибирск



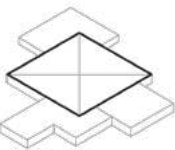
Развитие земельного банка

Результаты



10,6 млн м² SFA

общий запас земельного банка
Брусники в метрах продаваемой
площади на конец года



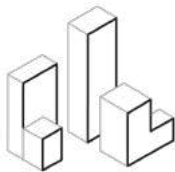
+810 тыс. м² SFA

пополнен запас земельного банка
Брусники в метрах продаваемой
площади



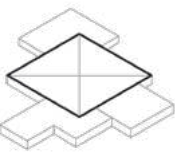
+1 новый регион

Республика Алтай



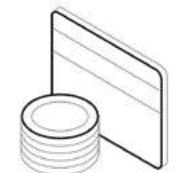
+6 проектов КРТ

пополнен портфель проектов
КРТ в пяти регионах



+1,3 млн м² SFA

продаваемая площадь объектов,
на которые получены целевые
ГПЗУ в 2025 году



4,8 млрд руб.

произведённые в 2025 году
инвестиции в расселение
в рамках проектов КРТ

Ключевые изменения

Развитие земельного банка

Портфель компании пополнен проектом КРТ в Горно-Алтайске. Компания последовательно развивает присутствие на приоритетных рынках, в том числе в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, Перми и Челябинске. Помимо этого, портфель пополнился шестью договорами КРТ (Екатеринбург, Горно-Алтайск, Московская область, Новосибирск, Челябинск) суммарно на 533 тыс. м² продаваемой площади.

Новый подход к жизненному циклу девелоперского проекта и принятию инвестиционных решений

Усовершенствована практика принятия инвестиционных решений с акцентом на аналитический аппарат и системную работу с рисками. Внедрена технология программирования площадки, позволяющая на ранней стадии зафиксировать ключевые параметры и показатели проекта с целью синхронизации деятельности цепочек для сокращения инвестиционного цикла и максимизации эффективности проекта.

Реализация мероприятий по повышению операционной эффективности

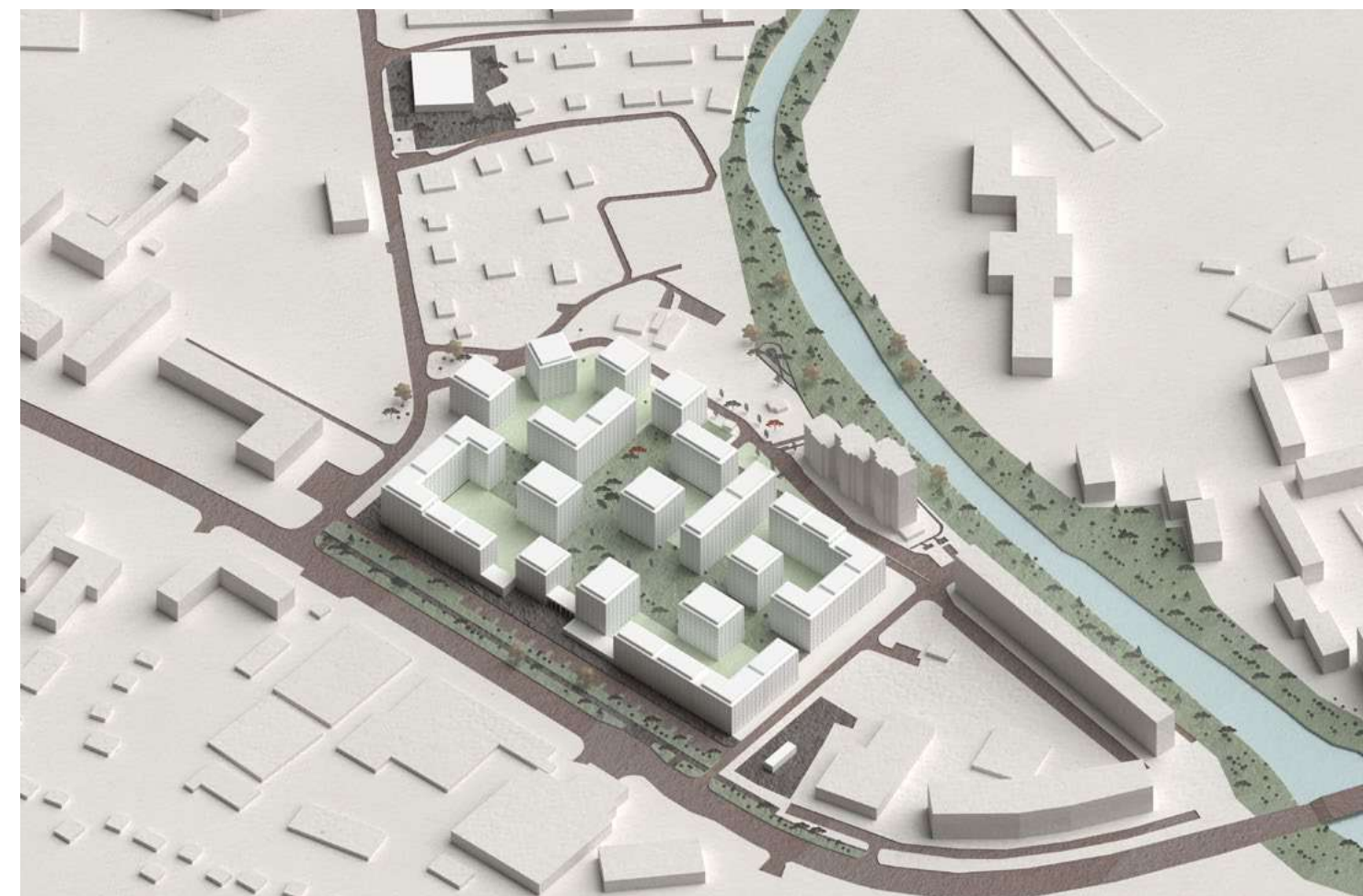
В рамках плановой ребалансировки портфеля Брусника закрыла пять сделок по продаже земельных активов общей площадью 220 тыс. м², одновременно завершив ключевой этап цифровой трансформации. Для повышения эффективности работы с проектами комплексного развития территорий (КРТ) мы внедрили в промышленную эксплуатацию новый цифровой продукт «CRM Земли», а также запустили механизмы автоматизированного моделирования земельных расходов и цифровой отчетности, интегрированные с корпоративной ERP-системой.

Развитие земельного банка

Земельный банк в 2025 году пополнен 12 новыми проектами в шести регионах на 1,7 млн м² продаваемой площади.

- Новым регионом для компании стала Республика Алтай. Брусника выиграла аукцион на право комплексного развития территорий жилой застройки в Горно-Алтайске. Компании предстоит построить в новом регионе более 70 тыс. м² жилья, объём инвестиций в экономику региона составит более 11 млрд руб.
- Брусника укрепила присутствие на приоритетных для себя рынках, выход на которые в 2024 году стал частью стратегии. Портфель компании пополнился семью проектами в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, Перми и Челябинске совокупной продаваемой площадью более 530 тыс. м².
- Портфель пополнился шестью договорами КРТ (Екатеринбург, Горно-Алтайск, Московская область, Новосибирск, Челябинск), суммарно на 533 тыс. м² продаваемой площади.

Визуализация градостроительной концепции проекта комплексного развития территорий в Горно-Алтайске



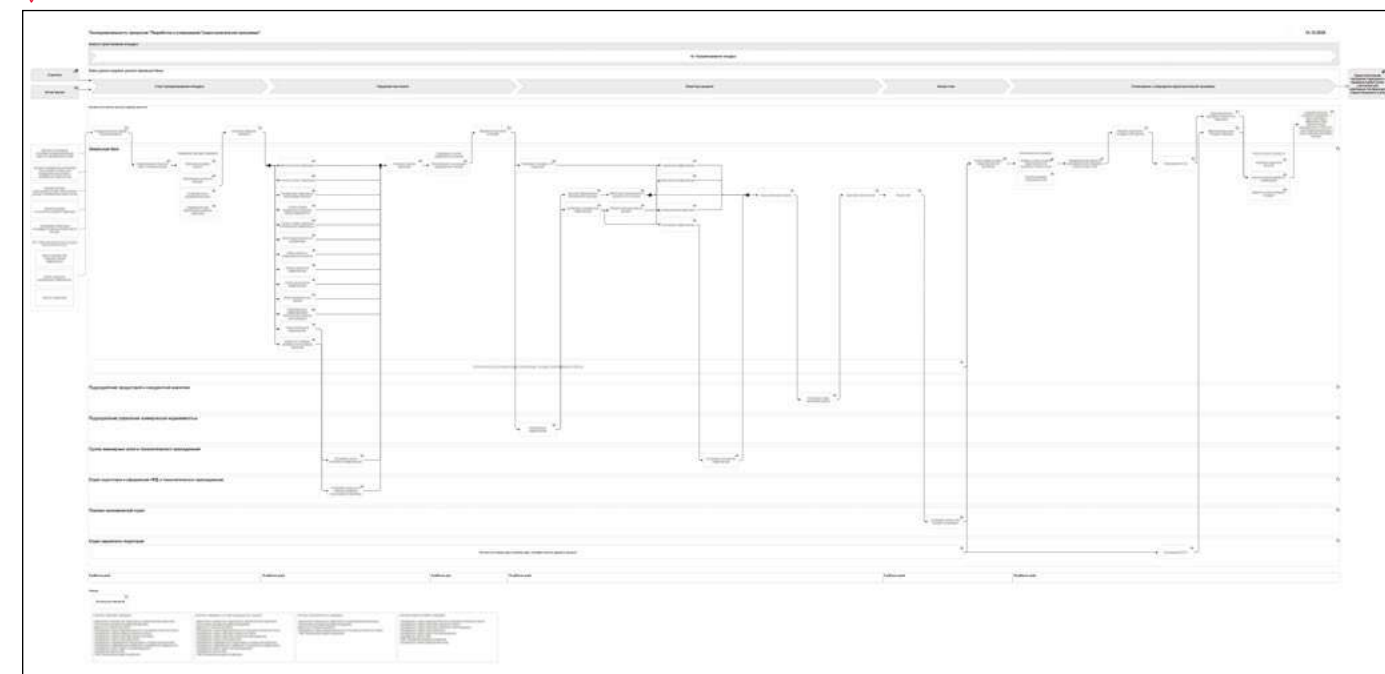
Новый подход к жизненному циклу девелоперского проекта и принятию инвестиционных решений

Компания продолжила развивать практику принятия инвестиционных решений на основе аналитического аппарата: единые финансово-инвестиционные модели, сценарный анализ, портфельный анализ, чувствительность ключевых параметров (цена, темпы продаж, сроки запуска, денежный поток, рентабельность). Систематизирована работа с рисками: идентификация и ранжирование рисков, оценка их влияния на сроки и экономику, планирование мероприятий по снижению рисков и закрепление ответственности.

Разработана и внедрена технология программирования площадки. Цель технологии — зафиксировать ключевые параметры и показатели на ранней стадии работы с проектом, обеспечивая преемственность решений на всех стадиях жизненного цикла девелопмента, способствуя его сокращению.

Технология позволяет в сжатые сроки провести комплексный анализ территории, определить цель перспективного развития и разработать техническое задание на проектирование, которое согласуется с целью развития территории, при этом отражает продуктовый подход компании и подтверждает целевую рентабельность.

Схема последовательности процессов разработки и утверждения градостроительной программы площадки



Реализация мероприятий по повышению операционной эффективности

В 2025 году в рамках повышения операционной эффективности компания сконцентрировала усилия на качестве управления портфелем, инвестициями в землю и процессами подготовки земельных участков к застройке.

- ➔ **Ребалансировка портфеля**
Заключены сделки по продаже ряда земельных участков на 220 тыс. м² продаваемой площади. Намерение развивать практику ребалансировки портфеля означает переход к более высокой оборачиваемости земельного банка и формирование устойчивой компетенции по продаже земли как отдельного «продукта».
- ➔ **Комплексное развитие территорий**
Участие Брусники в проектах КРТ — это осознанная стратегия и один из ключевых инструментов управления портфелем проектов. На конец года в портфеле Брусники — более 20 проектов КРТ и РЗТ в девяти регионах.

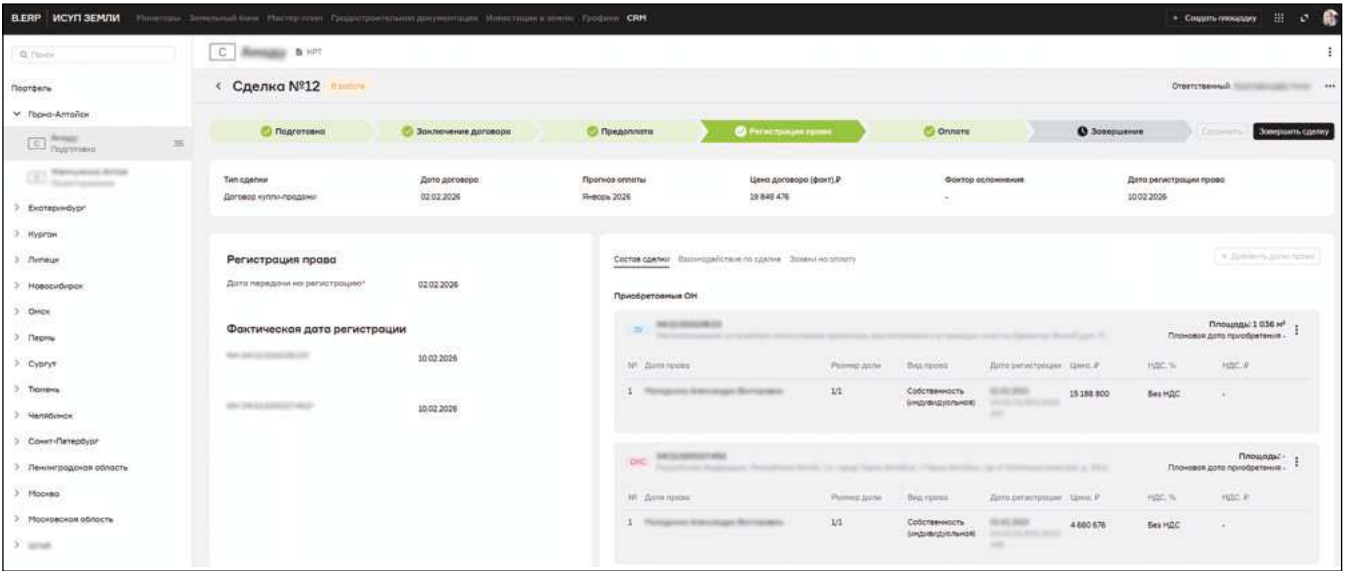
Внедрён в промышленную эксплуатацию цифровой продукт «CRM Земли» с целью учёта и контроля всех сделок по улучшению жилищных условий граждан в проектах КРТ.

Продукт помогает вести учёт и проводить сделки, отслеживать изменения и хранить всю информацию о них в одном месте. Продукт обеспечивает сбор данных об объектах недвижимости и их параметрах, сроках и этапах сделок, бюджетах и расходах.

Единое информационное пространство предотвращает потерю данных, позволяет оперативно находить информацию, снижает риски ошибок и отклонений от бюджетных параметров проекта.

>20 проектов КРТ и РЗТ в девяти регионах в портфеле Брусники

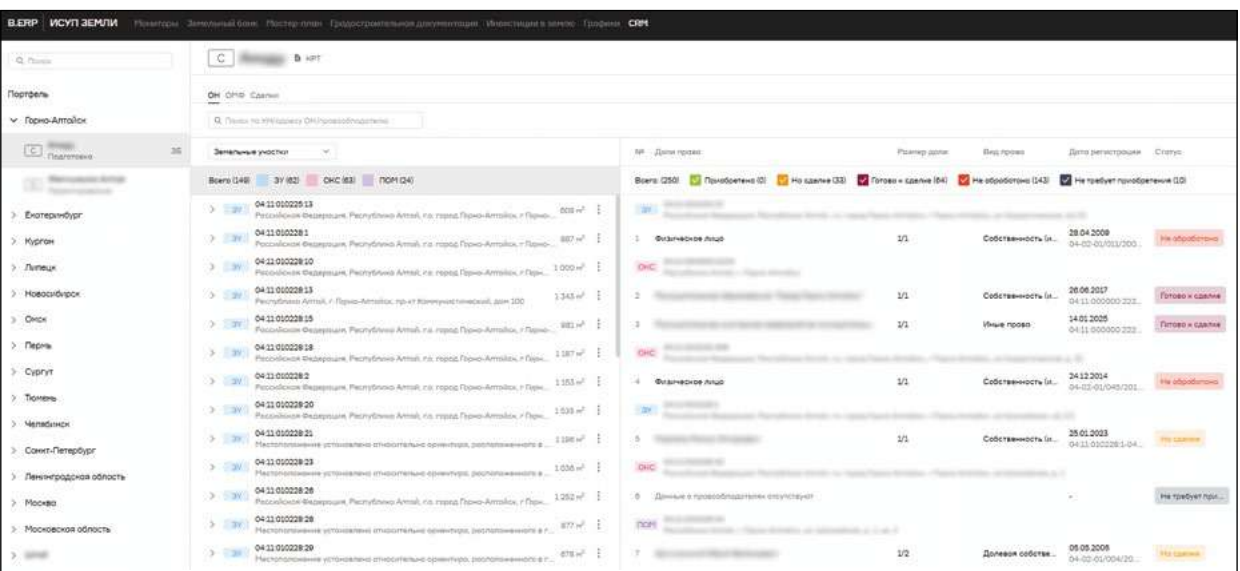
CRM Земли — карточка сделки по приобретению прав на объект недвижимости



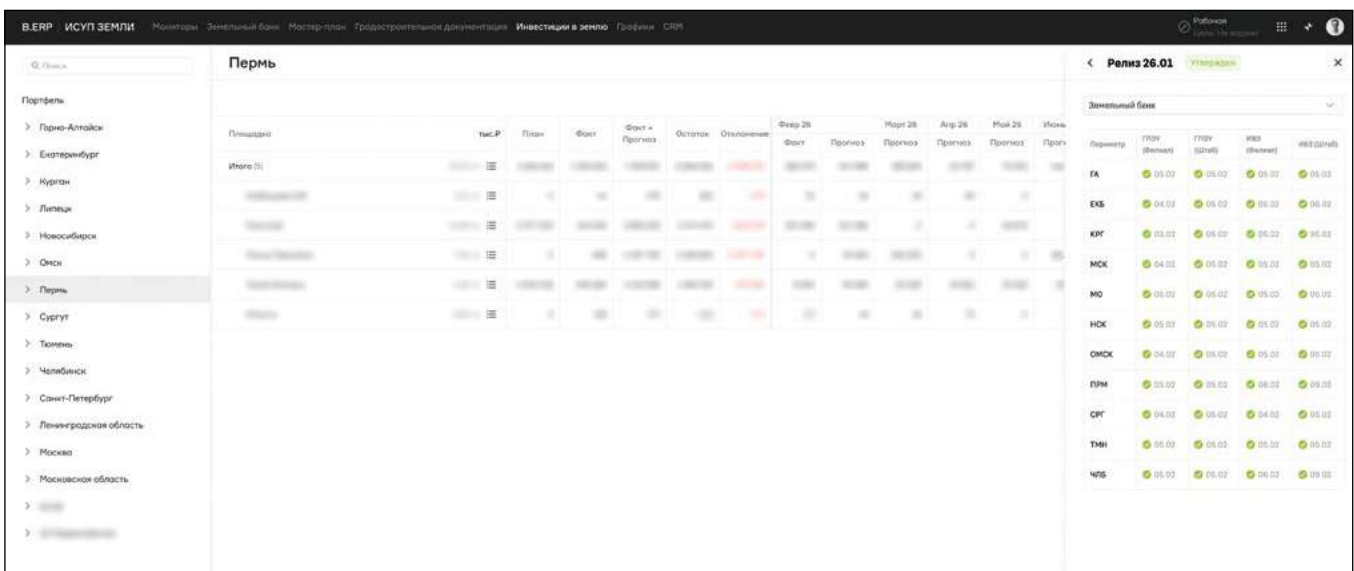
- ➔ **Инвестиции в землю**
Реализован механизм автоматизированного моделирования расходов на землю на весь период жизненного цикла девелоперского проекта, что обеспечивает сквозное планирование и учёт инвестиций в землю.
- ➔ **Цифровая отчетность**
Реализовано ежемесячное подписание цифровой отчётности об операционной деятельности земельного банка по подготовке земельных участков к застройке и передача в ERP Брусники с целью формирования отчётов о финансовом результате компании.

Отчётность включает в себя данные об объектах недвижимости, градостроительной документации, дорожных картах и ключевых событиях подготовки земельного банка, а также о прогнозных и фактических инвестициях в землю.

CRM Земли — управление реестром объектов недвижимости

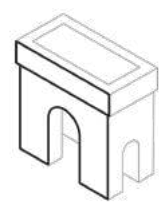


Механизм подписания цифровой отчётности об операционной деятельности Земельного банка — пример инвестиций в землю



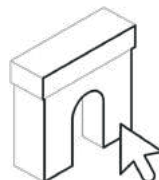
Развитие продукта

Результаты



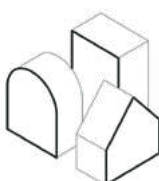
4

пилотных проекта по чистовой отделке квартир запущено



121

мокап и прототип выполнен



298

типовых планировочных решений разработано



416

технических решений добавлено в стандарт проектирования Брусники

Ключевые изменения

Разработаны стандарты чистовой и префабрицированной отделки квартир и выделены пилотные проекты в Екатеринбурге, Тюмени и Подмоскowie

В 2025 году Брусника разработала два стандарта отделки: классический чистовой в светлой спокойной палитре с готовой техникой и оборудованием, а также префабрицированный — из кварцпаркета со шпоном, бамбуковых панелей и натяжного потолка с профилем для штор. В пилот зашли несколько секций в Екатеринбурге и Тюмени, а в подмосковном «Первом квартале» выставили на продажу три квартиры с префаб-отделкой.

квартирографии. Сформулирована методика оценки планировок по интегральному баллу. В результате — 298 разработанных планировочных решений квартир базового сценария, благодаря которым сокращается срок разработки проектов, улучшается качество продукта, повышается процент попадания в рыночный спрос.

Обновлена система документов о продукте

Разработана эталонная информационная модель, ставшая основой для проверки продуктовых и технических гипотез. На основе эталонной информационной модели обновлены матрица классов и технический стандарт. Обновлён продуктовый стандарт, описанный через призму ценностей клиента и проблем, с которыми он сталкивается во время жизни в районе, доме и квартире.

Развитие подразделения НИОКР

Подразделение НИОКР выстроило системный подход к исследованиям и промышленно-конструкторским разработкам по приоритетным направлениям, организовало процессы испытаний и партнерского взаимодействия. Приоритет на 2026 год — формализация функции внедрения и масштабирование результатов исследований в производство.

Технология программирования и проектирования общественных пространств

Сформирован комплексный подход к созданию общественных пространств — их типология, продуктивное позиционирование, эталоны, методология и технология программирования и проектирования на каждой стадии. В результате внедрения технологии общественные пространства Брусники смогут выступать как отраслевой стандарт, повышать разнообразие городской среды и экономическую эффективность проектов.

Стандарт модульных планировочных решений квартир на базовый сценарий

Сформирована модульная система морфотипов, квартир и помещений. Сформулированы постулаты планировок по продуктовым ценностям Брусники и разработан чек-лист проверки проектов производственной программы проектирования по ним. Разработан инструмент для достижения целевой

Разработаны стандарты чистовой и префабрицированной отделки квартир и выделены пилотные проекты в Екатеринбурге, Тюмени и Подмоскowie

Разработан стандарт чистовой отделки в светлой спокойной цветовой палитре, аккуратная и практичная «база» актуальна для любого направления кастомизации в дизайне. Стандартом зафиксированы материалы отделки для стен, пола и потолка, а также оборудование в санузлах и встроенная техника на кухне. В пилотный проект по отделке попали несколько секций в Екатеринбурге и отдельные лоты квартир в разных проектах Тюмени.

Помимо этого, разработан стандарт префабрицированной отделки квартир: чистовая префаб-отделка включает пол из кварцпаркета со слоем натурального шпона по подложке и SPC-плиткой, стены из панелей бамбукового волокна, натяжной потолок с теневым профилем и профилем карниза для штор. В подмосковном проекте «Первый квартал» провели эксперимент: создали и выставили на продажу три квартиры. В результате скорость монтажа в 3,5 быстрее, чем у обычной отделки, а качество на класс выше.

В 3,5
монтаж
префабрицированной
отделки быстрее,
чем обычной

Обновлена система документов о продукте

Обновлённый в 2025 году технический стандарт содержит перечень решений, обеспечивающих стабильную и предсказуемую себестоимость объектов строительства.

Создана новая расширенная форма системы сбалансированных коэффициентов, позволяющая более детально оценивать эффективность проектных решений и их влияние на себестоимость объекта.

Созданы эталонные информационные модели по двум классам жилья для быстрой проверки продуктовых и технических гипотез на конкретных реальных моделях. Данные модели позволили комплексно оценить и наполнить описанную ранее расширенную систему сбалансированных коэффициентов. На основе созданных информационных моделей обновлены эталонные значения показателей в матрице классов.

Продуктовый стандарт описан через новую структуру документа исходя из уровней и подпродуктов. Сформирована методика описания продуктовых ценностей: сформулированы ценности верхнего уровня продукта жилья в районе, описаны структура и продуктовые карточки района, дома, квартиры, кладовой и паркинга.

Стандарт чистовой отделки



Стандарт модульных планировочных решений квартир на базовый сценарий

Брусника продолжает совершенствовать свои планировочные решения квартир. В этом году особое внимание было уделено постулатам планировок по продуктовым ценностям компании и планировочным решениям квартир с их учётом.

298 модульных планировочных решений разработано

Разработана модульная система, благодаря которой сформированы морфотипы всех классов, квартир и помещений внутри квартир. Модульная система позволяет регулировать квартирографию, отвечая требованиям рынка.

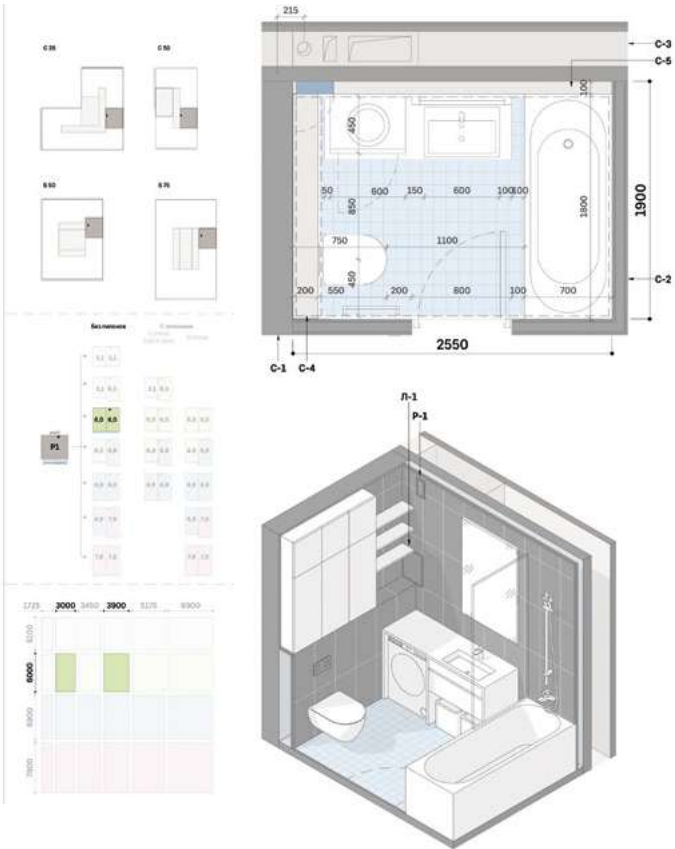
Разработана функциональная программа квартир, учитывающая в себе распределение помещений и функциональных зон, их параметры для квартир разной размерности и комнатности. Всё это позволяет добиться комфортной и удобной жизни внутри квартиры.

Разработаны постулаты планировок и чек-лист проверки по ним, благодаря чему появилась возможность объективно оценить планировочное решение по критериям и повысить качество самого планировочного решения.

Разработана система кодирования квартиры для контроля применимости типовых планировочных решений в BIM-среде.

Разработано 298 модульных планировочных решений квартир на базовый сценарий, учитывающих требования рынка и продуктовые ценности компании, а также модульные помещения санузлов, включающих оборудование, мебель и инженерные коммуникации.

1С.375.5.P1
Домохозяйство: Взрослая пара



Планировочное решение и модуль санузла



«Европейский берег», Новосибирск



«Европейский квартал», Тюмень

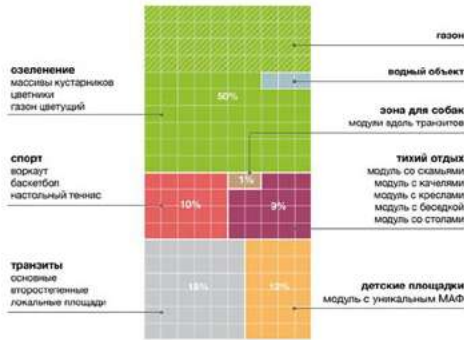
Технология программирования и проектирования общественных пространств

Общественные пространства являются неотъемлемой частью комплексных проектов Брусники и требуют глубокой проработки и осмысления. Командой развития продукта была разработана технология программирования и проектирования общественных пространств, определяющая системный подход к их созданию.

Все ключевые типы общественных пространств стандартизируются и вносятся в каталог, где зафиксированы их основные параметры, продуктовые требования, базовый состав и доли функциональных зон, эталоны ССК.

Система общественных пространств формируется исходя из новых эталонов ССК площадки — для каждого типа общественных пространств определена их доля от площади участка, что позволяет сохранять одновременно высокое продуктивное качество и экономическую эффективность проектов.

Технология закрепляет сроки, перечень артефактов и зоны ответственности каждой стадии и дисциплины, что способствует сохранению преемственности идеи проекта и минимизирует риски дублирования проектных задач. Применение пяти контекстов в рамках средового подхода на всех стадиях разработки проекта обеспечивает полноту, глубину и широкий взгляд на проектные решения.



ССК эталон

К благ.	0.046
Доли тв./ос.	50/50
К плотн. оз.	0.20
Доли асоорт.	80/15/5

Функции, представленные на участке



Карточка каталога парка

Развитие подразделения НИОКР

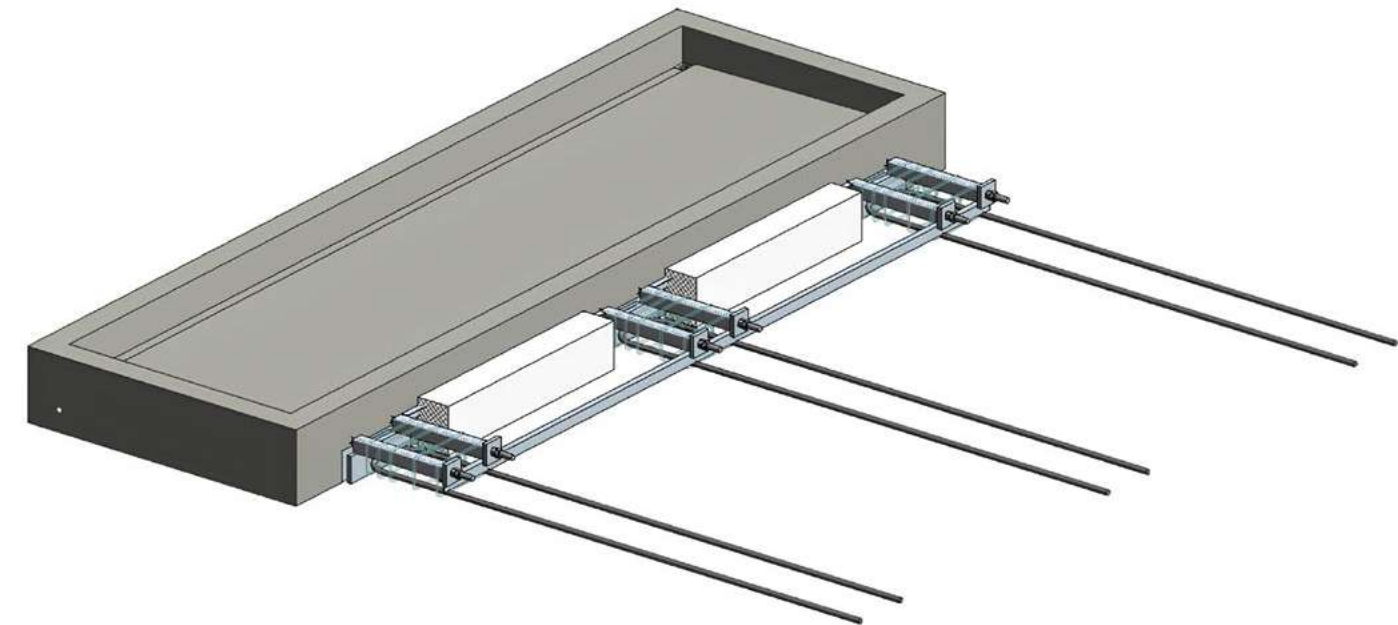
Подразделение НИОКР, созданное в октябре 2024 года, сфокусировано на исследованиях и инновациях для технологического лидерства компании в строительной отрасли.

Деятельность подразделения делится на разработку и внедрение НИОКР и ПКР (промышленно-конструкторских разработок). Работа ведется по четырём направлениям: «Качество жизни», «Резистентное развитие», «Материаловедение» и «Эффективные технологии».

Ключевые результаты проектов за 2025 год:

- Облегчённые бетоны: получены рецептуры облегчённых бетонов с повышенной прочностью.
- Реакция планировочных решений жилья на перспективные сценарии жизнедеятельности: сформулированы принципы проектирования перспективных жилых ячеек с акцентом на multifunctionality помещений, центральную роль кухни-гостиной и увеличенное количество мест хранения.
- Интеграция, а не сегрегация. Инклюзивная среда: разработана методика оценки сенсорной благоприятности, на основе которой сформулированы принципы проектирования гармоничных дворовых пространств.
- Производственная цепочка нового цикла: усовершенствован технологический процесс возведения монолитного каркаса, что сократило срок работ со 189 до 146 смен.
- Префабрикация в монолитной системе: создана методика для оценки целесообразности применения префаб-элементов на ранних стадиях проекта.
- Экстенсивные зелёные кровли: разработано и протестировано решение по созданию экстенсивных зелёных кровель с себестоимостью ниже традиционной.

Балкон
↓



В рамках ПКР за 2025 год реализован 51 проект — разного размера мокапы, прототипы, изделия и испытания. Получено два патента на изобретения — на метод крепления сборного балкона и на метод скрытого крепления сборной железобетонной плиты лестничной площадки.

Для поддержки исследований и привлечения внешней экспертизы подразделение активно развивает партнёрства и использует грантовое финансирование. В 2025 году были поданы заявки на три гранта и одну программу субсидирования: Российского научного фонда (РНФ), Президентского фонда культурных инициатив (ПФКИ) и Минпромторга.

В 2024 году в компании был сформирован совещательный орган управления — Научно-технический совет (НТС), в который входят ведущие учёные российских университетов и научных институтов, что позволяет получать независимую оценку проектов.

Параллельно развивается система сотрудничества для совместных исследований, участия в образовательном процессе и обмена знаниями.

Стратегические планы НИОКР на 2026 год включают создание отдельной функции внедрения, масштабирование исследований, освоение новых методов, таких как имитационное моделирование, а также расширение взаимодействия с партнёрами и коллегиального формата работы НТС.

51
проект
реализован
в рамках ПКР

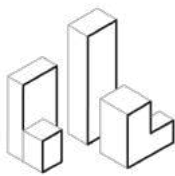
2
патента на
изобретения
получено



↑
Патент на конструктив.
Впервые технология
реализована
в квартале «Депо»

Развитие производственной цепочки

Результаты



240 объектов

с продаваемой площадью 4,5 млн м² запроектировано

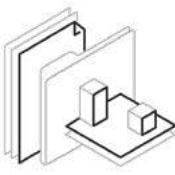
+179%
к 2024 году



21 разрешение

на строительство 462 тыс. м² получено

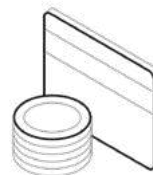
-58%
к 2024 году



21 разрешение

на ввод 446 тыс. м² получено

-8%
к 2024 году



69,9 млрд руб.

бюджет выполненных работ

+60%
к 2024 году

Ключевые изменения

Выделение отдельного контура промышленных предприятий

Предприятия группы ООО «Брусника. Индустриализация» прошли реорганизацию и стали единой консолидированной производственной цепочкой индустриального типа, основанной на стандартизации, унификации и цифровизированной системе управления.

Система качества Брусники

Благодаря системной работе по стандартизации процессов и повышению культуры контроля качества, в 2025 году мы сократили срок получения «Сертификата качества Брусники» после ввода объекта в эксплуатацию на 20% — а значит, дома проходят финальную проверку быстрее и раньше передаются жителям.

Формирование внутренней школы строительства и проектирования

Создана система регулярного повышения уровня квалификации сотрудников генподрядчика, проектирования и технического заказчика компании через обучение на этапе адаптации, непрерывного обмена знаниями, обеспечивающего сохранение и передачу лучших практик внутри компании.

Расширение пула подрядчиков

Пул подрядных организаций Брусники увеличен на 1443 компании за счёт проведения мероприятий и реализации стратегии привлечения при старте деятельности в новых регионах присутствия. Работа проведена для повышения конкурентоспособности и снижения рисков зависимости от ограниченного круга партнеров.

Пилотный проект по применению тоннельной опалубки

Реализован проект по использованию тоннельной опалубки, позволяющей заливать вертикальные и горизонтальные элементы дома одновременно и увеличивать темпы строительства, а также улучшать качество и геометрию конструкций.

Выделение генерального подрядчика социальной инфраструктуры

Начало деятельности новой бизнес-единицы компании «Брусника. Инфраструктурное строительство», специализирующейся на строительстве социальных и инфраструктурных объектов.

Внедрение 1C:ERP в «Брусника. Индустриализация»

В 2025 году «Брусника. Индустриализация» завершила внедрение 1C:ERP — специализированного инструмента для управления производством. Проект победил во всероссийском конкурсе «1C: Проект года» в номинации «Лучший проект в отрасли «Строительство».

Модернизация производства окон в Екатеринбурге

Масштабная модернизация оконного предприятия Брусники позволила повысить производительность в два раза и заложить основу для устойчивого роста выручки и повышения конкурентоспособности Брусники на рынке светопрозрачных конструкций.

Префаб 2.0 — сборка первого дома

29 апреля в Новосибирске завершена сборка каркаса первого полностью префабрицированного дома по технологии Префаб 2.0. Все комплектующие произведены на нашей фабрике, подтверждая готовность технологии к масштабному применению.

Получение разрешения на строительство фабрики в Москве

19 декабря получено разрешение на строительство «Домостроительной фабрики» в Новой Москве — ключевая веха в развитии проекта индустриализации производства.

Система качества Брусники

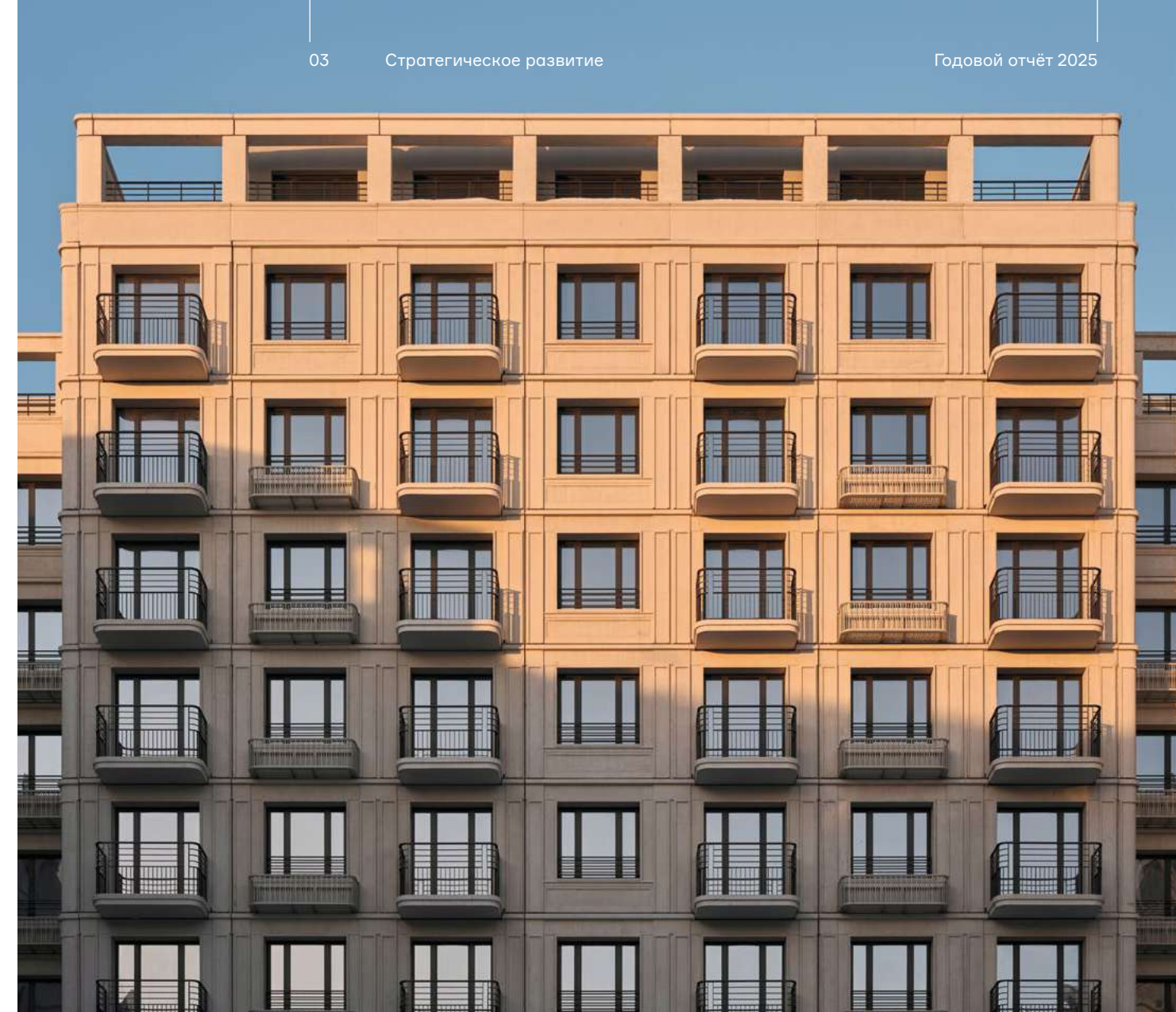
Система качества Брусники строится на классической модели непрерывного улучшения процессов PDCA, включающей в себя четыре этапа:

- Планируй (P): определить цели и разработать эффективные процессы, выполнение которых приведёт к достижению целей.
- Делай (D): довести до участников поставленные цели и организовать процессы, обеспечить соблюдение процедур работы.
- Контролируй (C): контролировать показатели эффективности соблюдения процедур работы, анализировать выявленные несоответствия.
- Улучшай (A): улучшать процесс посредством применения результатов его анализа, устранять причины несоответствия.

Все четыре этапа внедрены в производственную цепочку компании и имеют отражение в организационной структуре:

- Брусника. Проектирование: при проектировании группа стандартизации проверяет проектную документацию на соответствие отработанным техническим решениям компании, накопленным в технологической платформе «Конструктор».
- Генеральный подрядчик: внедрена служба технологов строительного производства, которая обеспечивает реализацию запроектированных технических решений при выполнении работ сторонними подрядными организациями.
- Технический заказчик: группа технического надзора осуществляет внутреннюю приёмку выполненных работ генподрядчика.
- Управление домами: при обслуживании домов уже на этапе заселения Единая гарантийная служба застройщика устраняет мелкие неисправности.

Вручение Сертификатов качества Брусники



↑
«На Декабристов»,
Новосибирск

Деятельность на регулярной основе централизуется, контролируется и анализируется техническим заказчиком компании.

При выполнении СМР группа архитектурно-строительного контроля осуществляет выезды на стройплощадки для проверки соответствия реализации по чек-листу. По завершении всех пунктов чек-листа объекту выдаётся «Сертификат качества Брусники» (СКБ) — документ, подтверждающий соответствие выполненных работ внутренним стандартам, нормативным требованиям и техническим регламентам.

В 2025 году система управления качеством показала измеримый результат: средний срок получения СКБ относительно ввода объекта в эксплуатацию сократился на 20%. Это означает, что дома быстрее проходят финальную проверку и раньше передаются жителям.

Сокращение сроков — следствие последовательной работы по стандартизации строительных процессов и повышению культуры контроля качества на площадках. Чем раньше объект получает сертификат, тем выше предсказуемость сроков сдачи и тем меньше издержек на устранение замечаний на финальном этапе.

Расширение пула подрядчиков

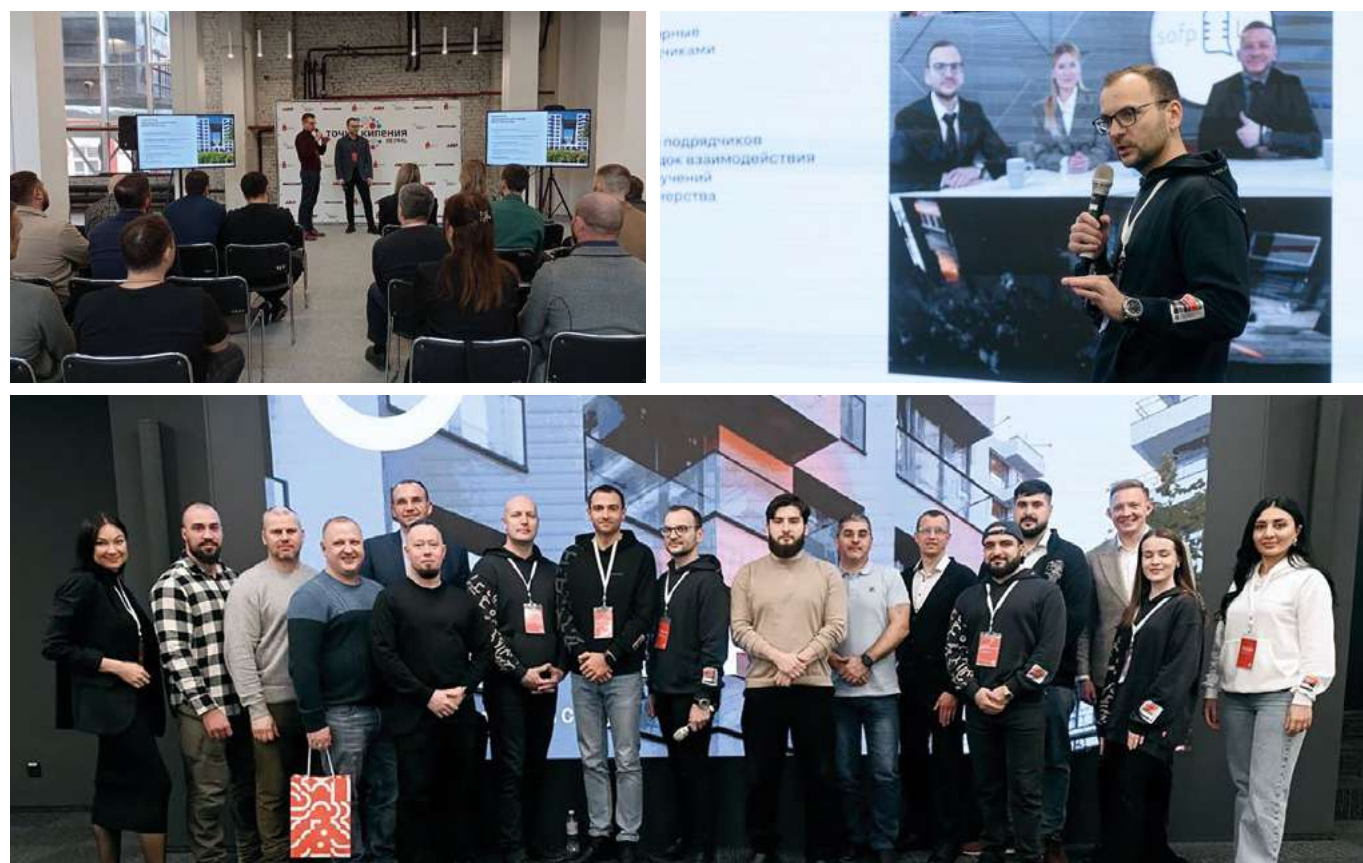
В 2025 году мы активно расширяли пул подрядных организаций. Комплексная работа по привлечению и проверке новых подрядных организаций была направлена на решение ключевых задач:

- формирование конкурентной среды;
- снижение рисков зависимости от ограниченного круга партнёров;
- обеспечение проектов квалифицированными исполнителями.

на **1443**
компаний
увеличилась
база надёжных
подрядчиков
на тендерной
площадке

Основные усилия были направлены на расширение пула компаний на узких рынках подрядных организаций (в Сургуте и Омске), а также на установление деловых связей в новых регионах присутствия компании (в Перми и Челябинске). Одним из инструментов привлечения является проведение мероприятий с подрядными организациями. На таких встречах Брусника рассказывает потенциальным партнерам о планах застройки, принципах организации строительных процессов и взаимодействия, инструментах и возможностях для партнеров, а также о порядке выхода на сотрудничество. В результате встреч формируются новые профессиональные знакомства, которые далее переходят в формат участия в тендерах и заключение договоров.

Реализованные меры позволили увеличить базу надёжных подрядчиков на тендерной площадке компании на 1443 компании.



Выделение генерального подрядчика социальной инфраструктуры

↑
«Европейский берег»,
Новосибирск

В 2025 году для реализации социальных объектов в компании была выделена уникальная бизнес-единица — «Брусника. Инфраструктурное строительство» (БИС), основной задачей которой является управление параметрами бюджета, качества, а также скоростью проектирования и строительства нетиповых объектов.

Вектор развития организации направлен на модернизацию технологии деятельности и стандартизацию процессов, что позволит компании создать собственную модель инфраструктурного строительства за счёт постоянного совершенствования системы управления на всех этапах жизненного цикла реализуемых проектов.

В 2025 году результатами деятельности БИС являются:

- проектирование и получение положительного заключения государственной экспертизы трех объектов строительства;
- получение разрешения на строительство школы и двух детских садов;
- начало строительства трёх инфраструктурных объектов: в Новосибирске — школы на 1100 мест в микрорайоне «Европейский берег» и детского сада в квартале «Пшеница», а в Омске — школы на 1550 мест в квартале «Драверта»;
- снижение себестоимости инфраструктурных объектов строительства на 30% за счёт оптимизации технических решений;
- обеспечение контрактами объектов строительства из производственной программы с опережением на 25%;
- разработка инструмента «Конструктор матричного класса социального объекта» для управления себестоимостью объектов через технические решения;
- объединение функций технического заказчика, проектировщика и генерального подрядчика, что позволило повысить эффективность работы и сократить сроки коммуникации и необходимых согласований между участниками проектов строительства.



↑
Проекты «Брусника. Инфраструктурное
строительство» (БИС)

Формирование внутренней школы строительства и проектирования

Сформирована управляемая система обучения: внутренние, внешние и дистанционные форматы с интегрированной адаптационной программой, реализуемые внутренними экспертами и приглашёнными специалистами.

Была выявлена возможность проведения внешних обучений на безвозмездной основе от ключевых производителей строительных материалов: организовано 17 мастер-классов в семи филиалах; охват — 244 сотрудника; индекс удовлетворённости обучением (CSI) — 87%. В обучении также принимают участие работники подрядных организаций.

87%
CSI (индекс
удовлетворённости
обучением)

Школа строительства →



Модернизация производства окон в Екатеринбурге

В 2025 году мы провели масштабную модернизацию производственной площадки в Екатеринбурге: реконструировали 2660 м² производственных помещений, возвели бытовой корпус, установили новую технологическую линию и вдвое нарастили энергетические мощности предприятия. Проект реализован через механизм промышленной ипотеки.

Ключевой результат — производительность выросла в два раза: с двух до четырёх тысяч квадратных метров деревоалюминиевых конструкций в месяц. Одновременно освоены принципиально новые для нас продукты: безрамное остекление, подъёмно-сдвижные HS-порталы и стоечно-ригельные фасадные системы.

Расширение линейки открывает выход в новые рыночные сегменты, а удвоение мощностей позволяет брать более крупные заказы и выполнять их быстрее. За счёт эффекта масштаба снижается себестоимость единицы продукции — это напрямую влияет на конкурентоспособность предприятия.

Эффективность новой организации производства уже подтверждается цифрами: выработка на одного основного рабочего в отдельные месяцы достигает 44–49 м²/чел. Модернизация заложила основу для устойчивого роста выручки и укрепления позиций на рынке светопрозрачных конструкций.

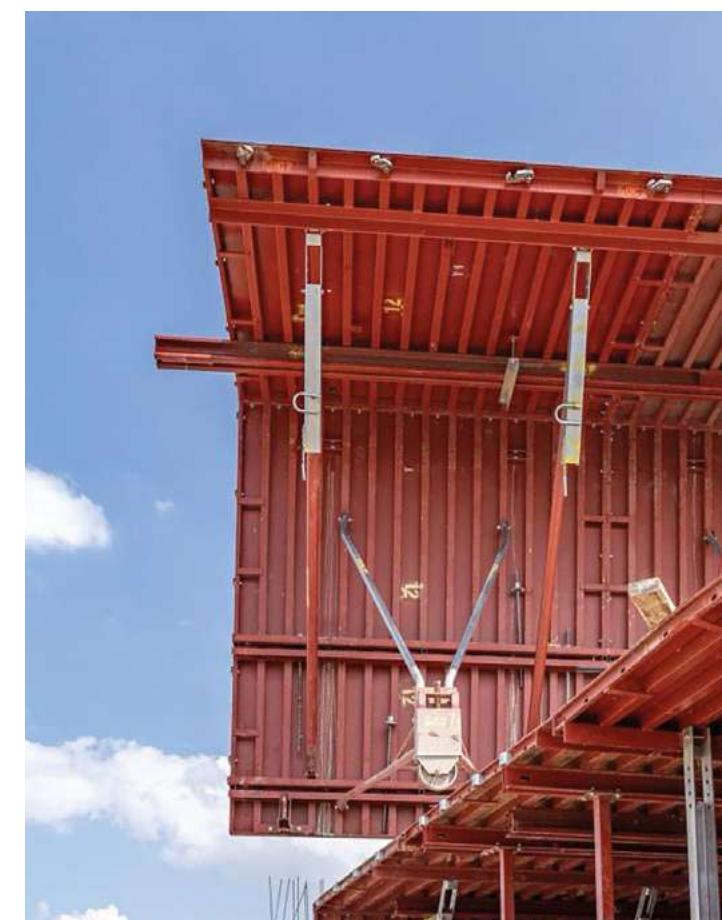
Пилотный проект по применению тоннельной опалубки

Мы запустили пилотный проект по применению тоннельной опалубки. Эта технология позволит нам одновременно заливать вертикальные и горизонтальные элементы каркаса дома и тем самым увеличивать темпы строительства. По предварительным расчётам, таким способом ежемесячно мы сможем возводить шесть этажей вместо трёх. Отрабатывать методику уже начали на площадке московского «МОНСа».

Данная технология — про улучшение качества железобетонных конструкций. С ней швов меньше, а точность геометрии помещений выше. Кроме того, благодаря металлическим щитам опалубки поверхность элементов получается более ровной и гладкой.

Для формирования стен и перекрытий мы применяем г-образные модули. Задействовать их можно многократно, замена после каждого цикла заливки им не требуется. После того, как бетон наберёт прочность, строители перемещают элементы на следующий участок. Если вы когда-нибудь пользовались разъёмной формой для запекания, считайте, что принцип работы тоннелей вам знаком.

«МОНС», Москва



Выделение отдельного контура индустриальных предприятий

В 2025 году начался новый виток развития предприятий, входящих в группу ООО «Брусника. Индустриализация». В результате реорганизации все предприятия станут единой консолидированной производственной цепочкой индустриального типа, основанной на принципах стандартизации конструктивных и технологических решений, унификации процессов и компонентов, работающих по принципу конвейера на всех этапах производственно-строительного цикла и управляемые посредством цифровизированной производственной системы.

Цель — к 2031 году сформировать промышленную производственную компанию с подтверждённой серийной технологией и возможностью масштабирования производства.

Ключевые задачи: обеспечить серийное производство и реализацию проектов по индустриальной технологии со сроком строительства 16 месяцев и расширить портфель заказов за счёт внешних заказчиков.



Окна в квартале «Северный ветер»

Внедрение 1C:ERP в «Брусника. Индустриализация»

В 2025 году в компании «Брусника. Индустриализация» было завершено внедрение специализированного инструмента для управления производством 1C:ERP.

Проект победил во всероссийском конкурсе «1C: Проект года» в номинации «Лучший проект в отрасли «Строительство». Конкурс проводился компанией 1C и объединил лучшие практики цифровой трансформации среди сотен предприятий страны.

Внедрение 1C:ERP в производственный процесс индустриального предприятия позволил:

- сократить ручной труд на 10%;
- ускорить документооборот в два раза;
- ускорить формирование отчетности на 50%;
- повысить точность планирования производства и закупок.

Завершение сборки каркаса первого полностью префабрицированного дома по нашей технологии Префаб 2.0

29 апреля в Новосибирске завершена сборка каркаса первого полностью префабрицированного дома по нашей технологии Префаб 2.0. Это результат совместной работы команды проектирования, производства, строительства, НИОКР и стандартизации. Все компоненты были выпущены на нашей фабрике в Новосибирске.

Мы прошли путь от идеи до осязаемой конструкции — завершив сборку каркаса, сделали ещё один уверенный шаг, и пусть такие вехи не всегда громкие, именно они делают движение вперёд возможным.

Получение разрешения на строительство фабрики в Москве

Компания продолжает реализацию стратегии по индустриализации строительства. 19 декабря получено разрешение на возведение собственной «Домостроительной фабрики» в Новой Москве.

После окончания строительства фабрика будет специализироваться на производстве домокомплектов из сборного железобетона. Эта продукция предназначена для строительства многоквартирных жилых домов — объектов Брусники в Московском регионе. Проектная производительность — 175 тыс. м² продаваемой площади в год.

Этот этап является ключевой вехой в развитии производственного кластера компании, который позволит перенести строительство на технологические рельсы и повысить качество продукта.

Проект «Домостроительной фабрики» в Новой Москве



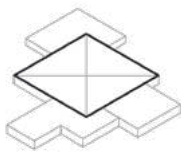
Сборка каркаса префабрицированного дома по технологии Префаб 2.0 в Новосибирске



175 тыс м²
проектная
производительность

Развитие сбытовой цепочки

Результаты



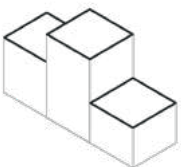
550 тыс. м²

недвижимости продано *+16% к 2024 году*



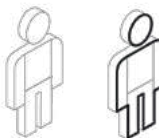
8445

квартир продано *+23% к 2024 году*



7 место

по продажам среди девелоперов Москвы *+6 к 2024 году*



42 тыс. лидов

в личном канале привлечения *+27% к 2024 году*

Ключевые изменения

Развитие партнёрского канала

Компания продолжила инвестировать в развитие партнёрского сообщества. В 2025 году мы поддержали ключевой форум компании «Этажи», мотивировали лучших риелторов и продолжили нашу уникальную традицию — создавать незабываемые моменты благодарности на мероприятиях «Спасибо, просто так!».

Сделка.рф

Отдельный бизнес-юнит компании Сделка.рф продолжил совершенствовать цифровой клиентский путь. Команда протестировала комплексный аутсорсинг сделок в Сургуте и Санкт-Петербурге. По другим регионам присутствия Брусника сохранила уже выверенную схему комплексной онлайн-сделки.

Брусника. Управление домами

В 2025 году мы усилили технологическую платформу, подключив дома к автоматизированному контролю качества клининга и внедрив роботизированные сервисы. Запустили программы развития кадрового резерва и работы с учебными заведениями. Активно развивали диалог с жителями через регулярные встречи и обновлённую коммуникацию в приложении, а также провели масштабную акцию по озеленению. Профессионализм команды был отмечен победой в престижном отраслевом рейтинге.

Новый уровень управления рекламой

В 2025 году внутренний рекламный подрядчик Брусники стал ключевым драйвером роста: привлёк 42 тысячи лидов и выполнил план на 114%,

во втором полугодии ускорил лидогенерацию на 40% благодаря рекордным кампаниям «Теперь ты можешь купить квартиру» и «Чёрная пятница».

Развитие экспертизы внутри коммерческой функции

2025 год стал точкой роста внутренних компетенций: коммерческая функция обрела два стратегических направления — Цифровой продукт для бесшовного клиентского пути и Аналитику данных как единую платформу для принятия решений. Это стало фундаментом для перехода к data-driven управлению.

Брусника. Обмен

В условиях неопределённого рынка сервис обмена остаётся гибким, технологичным и клиентоориентированным решением, которое помогает клиентам решать индивидуальные жилищные задачи в самых непростых обстоятельствах.

Мотивация и развитие команды

В фокусе — люди. Запустили масштабный конкурс для лучших менеджеров по продажам и специалистов подразделения заботы о клиенте с призами до 500 000 рублей, чтобы отметить тех, кто задаёт высокую планку в условиях турбулентности.

Развитие партнёрского канала

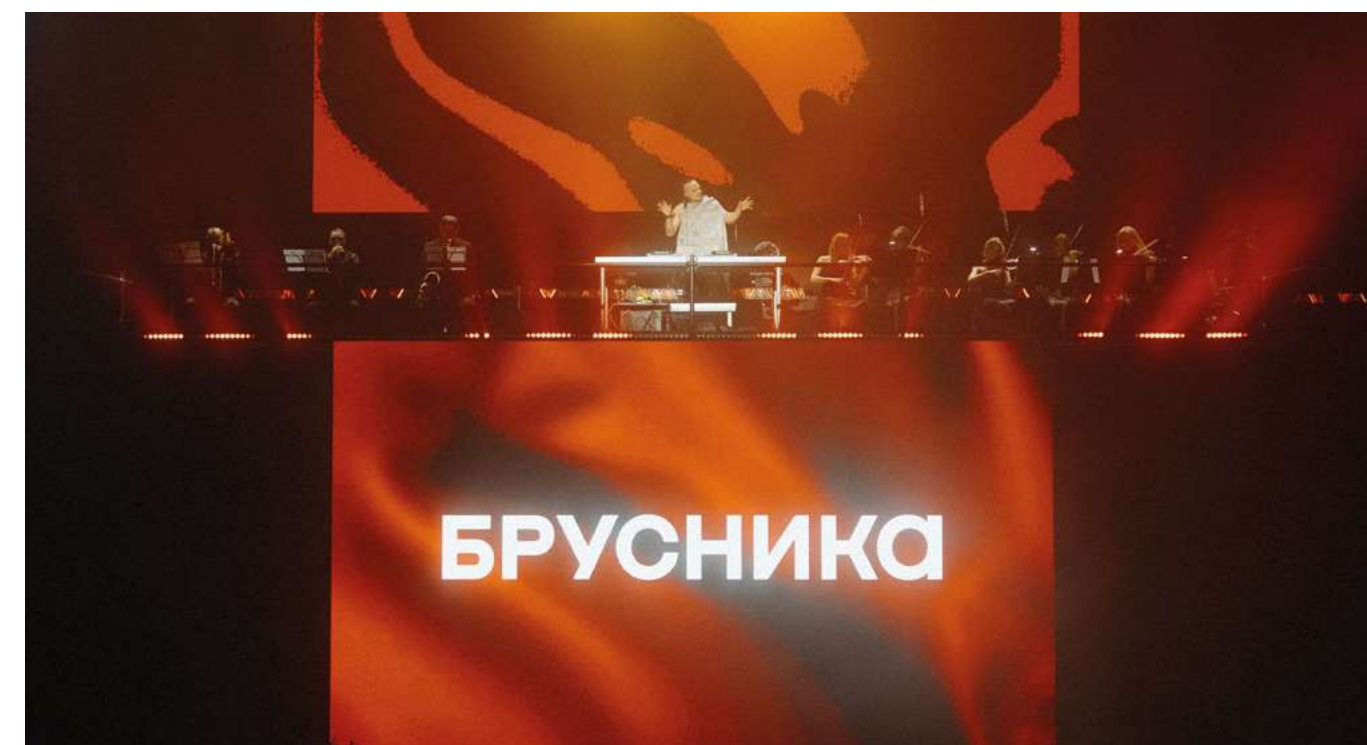
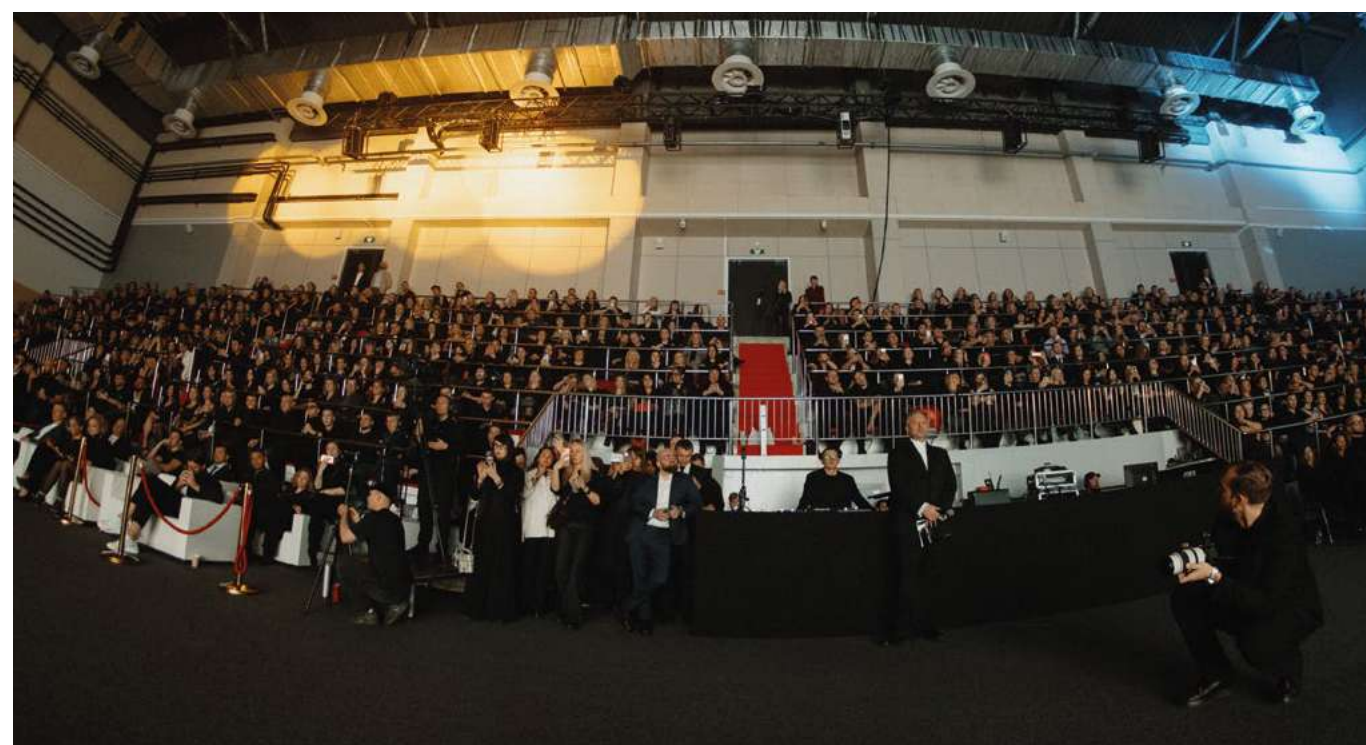
Работа с агентским сообществом оставалась одним из стратегических приоритетов. Компания продолжила системное сотрудничество с крупными агентствами недвижимости, в том числе с федеральной сетью «Этажи». В сентябре Брусника приняла участие в их форуме: выступила партнёром одного из спикеров, а также наградила трёх лучших риэлторов из Тюмени, Москвы и Екатеринбурга, удвоив им комиссию до конца года. Параллельно был запущен новый конкурс для партнёров по объёму проданной площади, итоги которого подвели в январе 2026 года.

Мы целенаправленно инвестировали в эмоциональный капитал партнёрства. В 2025 году состоялось несколько событий, направленных на формирование лояльности партнёров, включая уникальный для рынка формат «Спасибо, просто так!» и мероприятие в Москве с хедлайнером Татьяной Булановой, собравшее 385 партнёров.

Особым событием года стало масштабное объединённое мероприятие «Город-на-озере & Спасибо, просто так» в Новосибирске.

14 ноября на Локомотив-Арене Брусника собрала 750 партнёров. Пространство было оформлено как арт-инсталляция, отсылающая к концепции нового проекта: двухъярусная сцена как метафора каскадного рельефа, медиа-проекции, визуальные элементы озёрной глади. После официальной части гостей ждал сюрприз — специальный блок «Спасибо ещё раз, просто так» с вручением наград и розыгрышем четырёх iPhone, а затем after-party с диджеем Игорем Думченковым. Брусника вновь доказала: старт проекта может быть не только презентацией, но и событием, которое задаёт эмоциональный контекст будущего квартала.

Отдельным направлением роста стало начало сотрудничества со Сбером в сфере корпоративных продаж. В 2025 году было заключено первое соглашение с отделением банка в ХМАО, а работа по расширению этого взаимодействия станет одной из задач 2026 года.



Развитие экспертизы внутри коммерческой функции

В ответ на вызовы рынка и растущие ожидания клиентов мы запустили внутреннюю технологическую трансформацию — мы создали два ключевых центра компетенций:

Цифровой продукт. Его цель — кардинально изменить клиентский опыт, превратив многоэтапный и зачастую сложный процесс покупки жилья в удобный, прозрачный и бесшовный цифровой сервис. Это направление нацелено на повышение лояльности клиентов и операционной эффективности команды.

Аналитика данных. Мы создаём единую платформу, призванную стать основой для принятия стратегических решений. Её задача — превращать разрозненные данные в точные прогнозы, инсайты по спросу и ясные конкурентные преимущества.

Эти инициативы закладывают фундамент для перехода к data-driven управлению и формированию долгосрочных конкурентных преимуществ.

Мотивация и развитие команды

В условиях сложного рынка мы сфокусировались на поддержании высокого уровня мотивации и сохранении командного духа. С 1 октября по 31 декабря 2025 года Брусника провела масштабный конкурс для менеджеров по продажам и сотрудников подразделения заботы о клиенте. Идея конкурса — отметить тех, кто в условиях высокой турбулентности демонстрирует устойчивость, профессионализм и способность превосходить цели. Победители получили призы в январе 2026 года — сертификаты на путешествия и технику номиналом от 100 до 500 тысяч рублей.

Новый уровень управления рекламой

В 2025 году внутренний рекламный подрядчик Брусники усилил свою роль в обеспечении стабильного входящего потока и стал одним из ключевых драйверов роста коммерческих показателей. В 2025 году существенно выросла эффективность рекламных каналов (стоимость лида составила 23 тыс. руб., при расчётном плане в 32 тыс. руб.), достигнуты рекордные результаты лидогенерации и успешно масштабированы маркетинговые кампании.

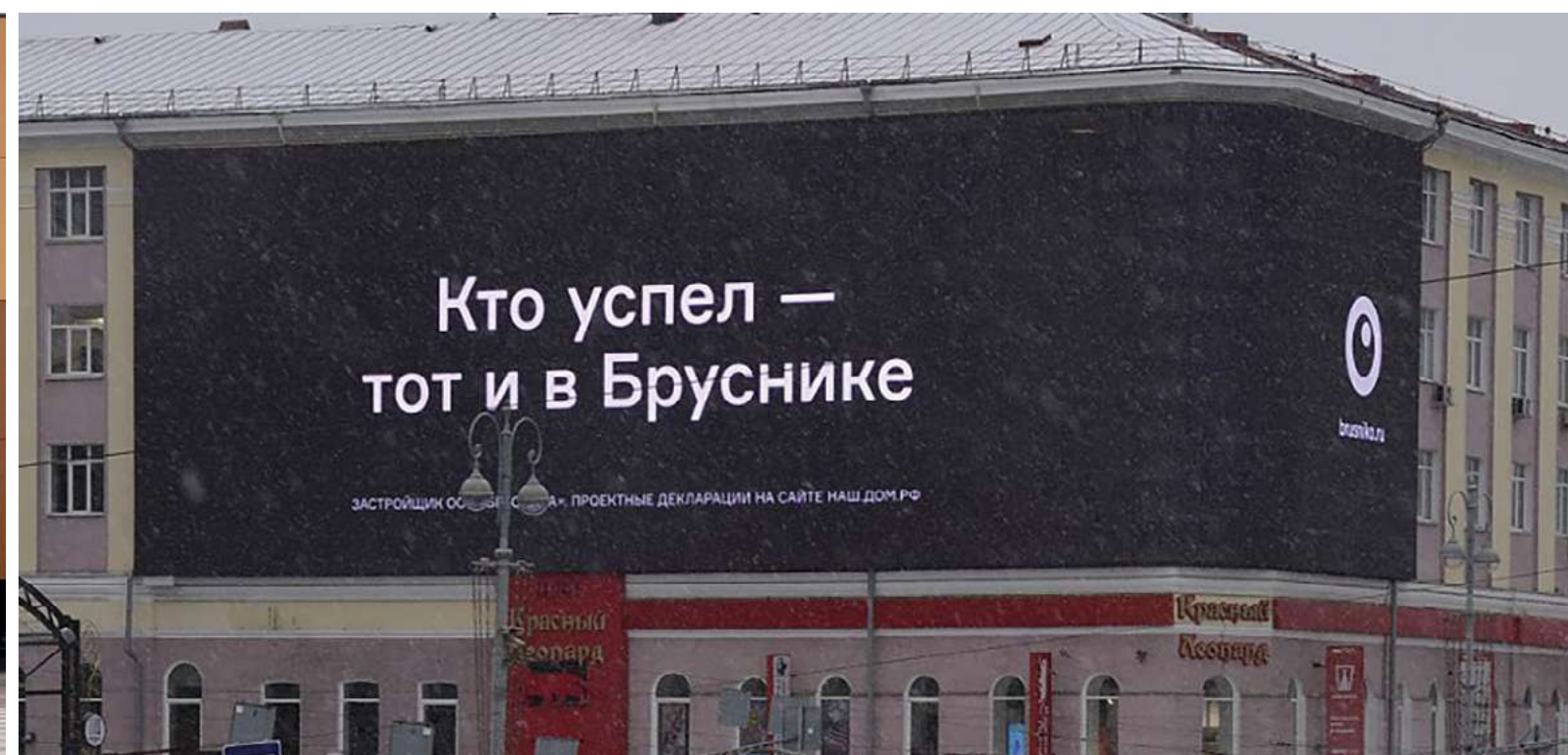
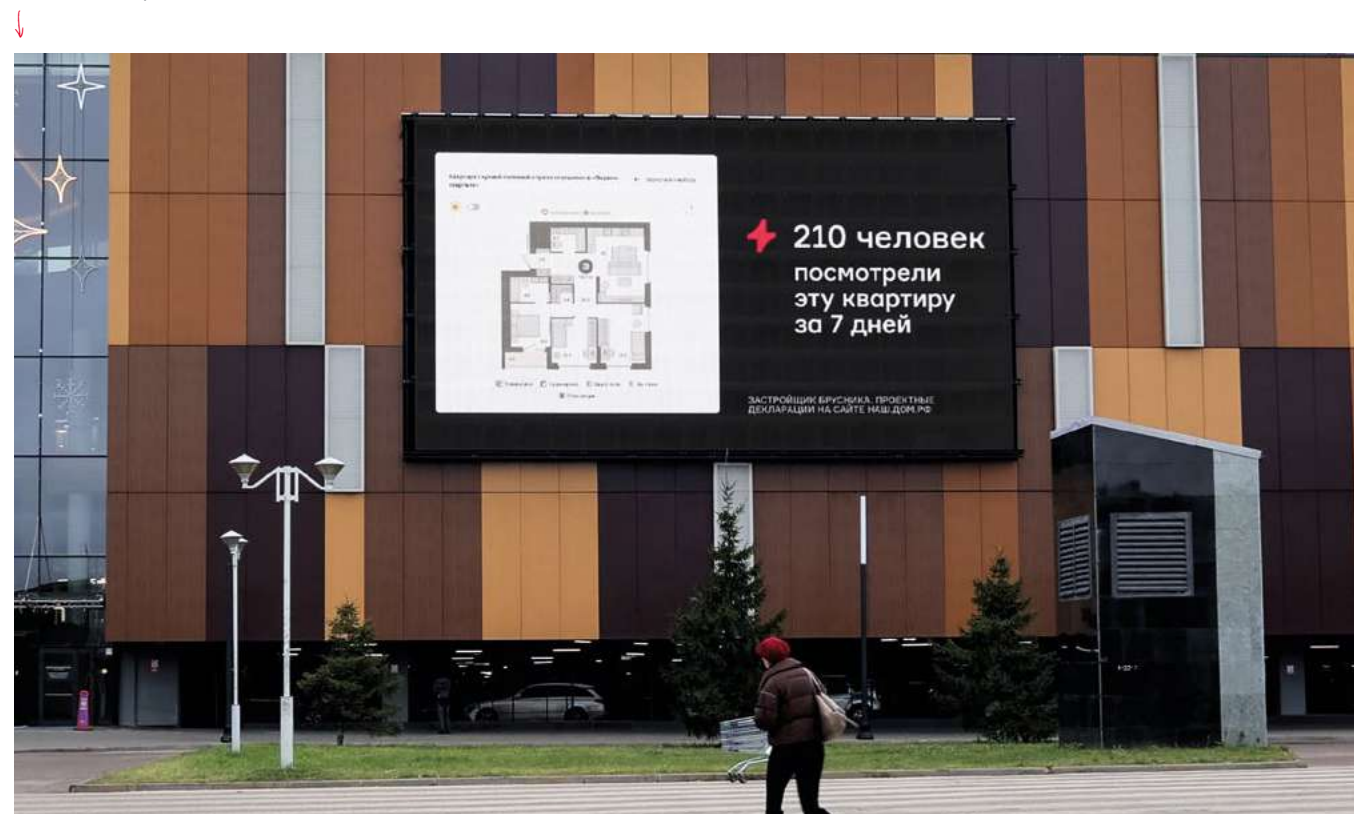
Команда вывела работу на новый качественный уровень: за год было привлечено 42 тыс. лидов (на 27% больше, чем в 2024 году), при выполнении плана более чем на 114%. Во втором полугодии рекламная активность обеспечила дополнительный импульс: прирост лидогенерации составил 40%, что усилило общую динамику продаж в ключевых регионах.

Знаковыми стали кампании «Теперь ты можешь купить квартиру» и «Чёрная пятница», обеспечившие лидогенерационный рост во втором полугодии. «Чёрная пятница 2025» стала одной из самых масштабных в истории компании, объединила семь регионов и установила рекорд по количеству лидов за год.

42 тыс.
на 27% больше, чем в 2024 году
лидов было привлечено

40 %
составил прирост
лидогенерации

Кампания «Чёрная пятница»



Сделка.рф

Комплексный аутсорс на стороне платформы в регионах

В 2025 году Брусника протестировала комплексный аутсорсинг по оформлению сделок через партнёрский сервис Сделка.рф. Пилотными стали два города присутствия компании — Сургут и Санкт-Петербург. Процесс объединил одобрение ипотеки, оформление ДДУ, регистрацию сделки и права собственности, страхование в единый бесшовный путь, полностью реализованный на стороне платформы. Такой эксперимент позволил минимизировать трудозатраты на оформление сделок и сосредоточиться на стратегических и операционных процессах.

По другим регионам присутствия Брусника сохранила уже выверенную схему комплексной онлайн-сделки, удержав долю на уровне 99%, а в ипотеке и регистрации — 100%. Несмотря на турбулентность ипотечного рынка, повышение ключевой ставки и ограничения по программам удалось удержать долю одобрений по ипотеке на уровне 65%.

Кроме того, Брусника продолжила использование сервиса онлайн-записи на передачу ключей от Сделки.рф, который позволяет автоматизировать и ускорять этот процесс вдвое. Всего за 2025 год передано 4400 квартир, каждый второй собственник этих квартир дополнительно оформил страхование недвижимости онлайн.

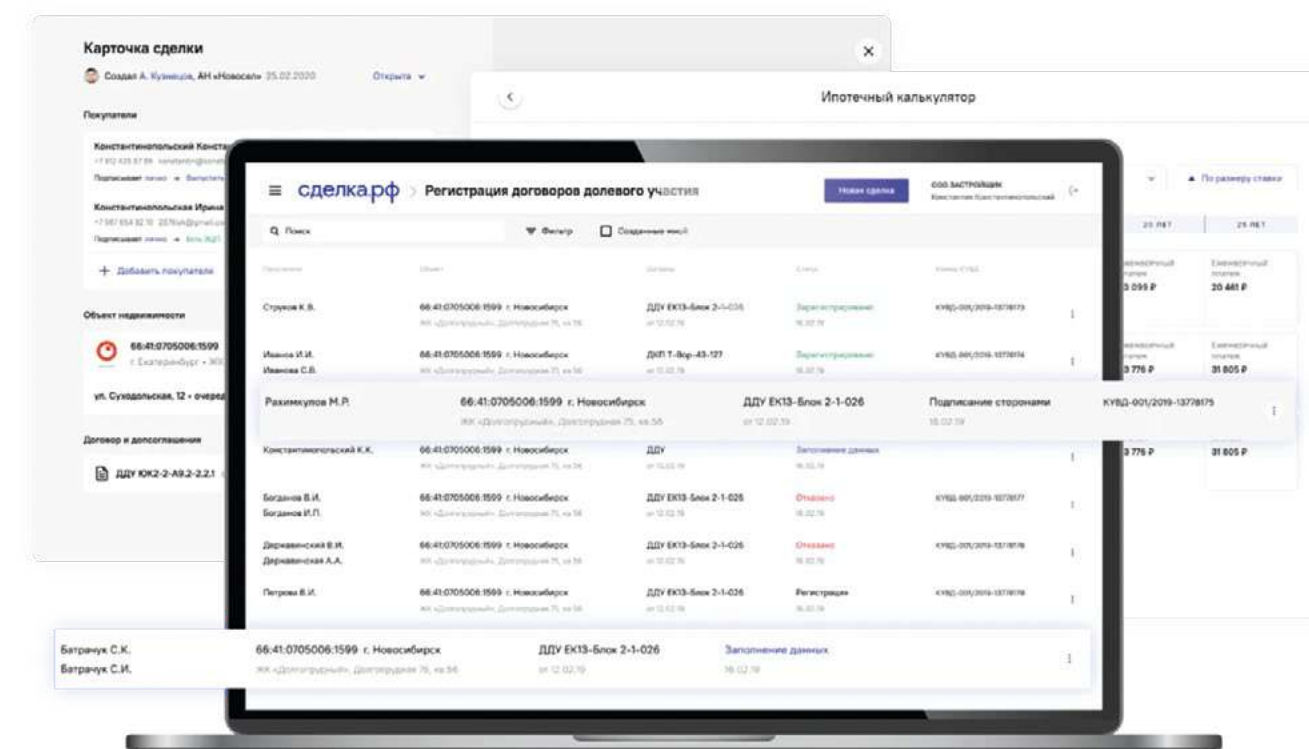
В качестве пилотного проекта Брусника совместно со Сделкой.рф начала тестировать агрегатор, на котором можно купить и продать квартиру через агентов недвижимости с любым типом занятости. Его преимущество в полной автоматизации сделки и скорости выплаты комиссии.

100%
онлайн-ипотека
и электронная
регистрация

от 1 до 8 часов
срок регистрации

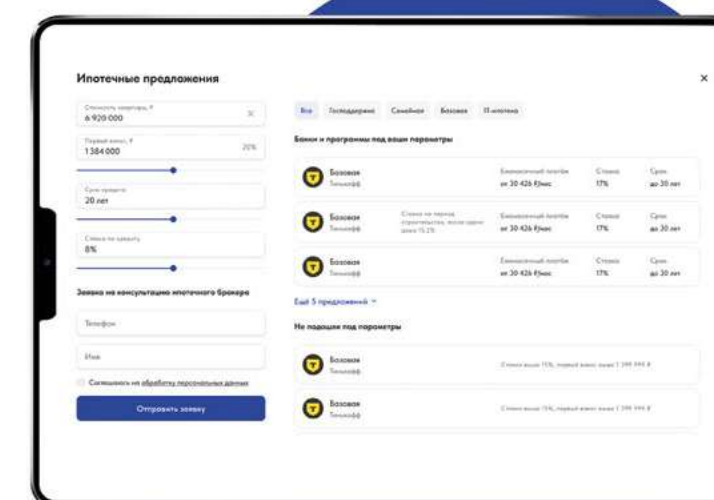
65%
одобренных
решений
по ипотеке

20 часов
оформление
сделки «от и до»



- Поддерживаем условия 30 банков
- Обновляем ставки в режиме онлайн
- API (программный интерфейс): возможность сделать свой внешний вид калькулятора, используя наши ставки
- Гибкий формат

Попробовать



Обмен

Помогает там, где покупателю сложнее всего

На фоне охлаждения ипотечного рынка и высокой стоимости заёмных денег Обмен сохранил значимую роль в продажах Брусники и подтвердил стабильность и востребованность как инструмент покупки квартиры. По итогам 2025 года доля обмена в структуре продаж составила 11% (при этом доля в трёхкомнатных квартирах — 19%, а в продажах готового ассортимента — 25%). Агентский рынок продолжил активно поддерживать инструмент: 54% сделок с обменом прошло с участием агентств недвижимости.

В 2025 году инструмент был особенно востребован в ситуациях, где клиенту требуется пройти сложную цепочку покупки. На долю сделок с гашением ипотеки клиента, опекой или длительным проживанием пришлось 45% от всех сделок. Обмен позволяет конвертировать сложный спрос в продажи и закрывает потребность клиентов в неопределённой ипотечной среде.

Обмен упростил и ускорил процесс сделки: мы превратили чек-лист в быстрый инструмент осмотра, а коммерческое предложение — в простой и прозрачный расчёт на одном листе.

Кризис как катализатор улучшений

Во второй половине года Обмен существенно улучшил качество портфеля вторичных объектов, снизив до минимального уровня количество «долгих» объектов в экспозиции, и обеспечил предсказуемость денежных потоков. Благодаря активному управлению реализацией вторичных квартир уровень кредиторской задолженности был снижен без привлечения дополнительного финансирования.

Период повышенной рыночной неопределённости стал для команды Обмена точкой ускоренного обучения. Были добавлены новые форматы работы с вторичной недвижимостью: от моделей прямого выкупа команда перешла к гибридным форматам реализации, включая пилоты с агентским аукционом.

В течение года фокус был сделан на повышение операционной эффективности и оптимизации процессов и клиентского пути. Активно развивалось удалённое сопровождения сделок полного цикла в канале продаж (включая юридические сценарии) и происходило обновление клиентских материалов (чек-листы, коммерческое предложение, аналитическая справка).

11%

доля обмена в структуре продаж Брусники за 2025 год

25%

доля в готовом ассортименте Брусники

19%

доля в продажах трёхкомнатных квартир

>4500

оценок недвижимости клиентов

Вектор на технологическое развитие и лидерство

В качестве стратегического направления развития Обмена было выбрано активное тестирование и запуск новых подходов к процессам. Для повышения прозрачности и ускорения управленческих решений активно внедряются BI-дашборды, инструменты process mining и аналитики, идет пилотирование языковых моделей в оценке вторичной недвижимости и разработка новой платформы и калькулятора оценки.

Эти инициативы формируют задел для дальнейшего роста и позволяют обмену оставаться гибким инструментом, адаптирующимся под меняющийся рынок и ожидания клиентов.

7

программ способов покупки при прямом выкупе

5095

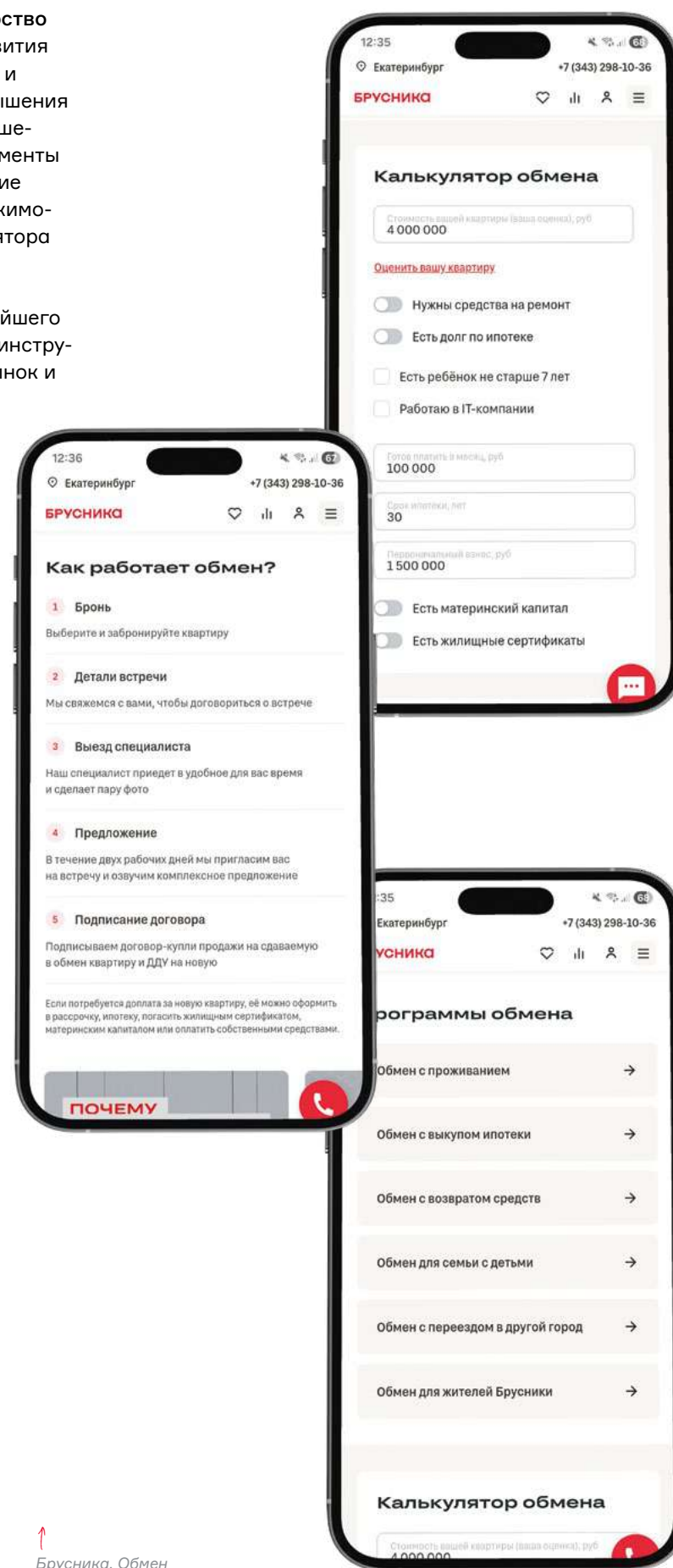
квартир прошло оценку перед выкупом

838

квартир продано физическим лицам

790

квартир выкуплено у собственников



Брусника. Обмен



Управление домами

В 2025 году мы сфокусировались на технологическом развитии сервиса, инвестициях в команду и глубокой работе с сообществом жителей. Наши усилия были направлены на то, чтобы сделать управление не только эффективным, но и по-настоящему человекоориентированным.

Технологический апгрейд: эффективность и прозрачность.
Мы сделали шаг в сторону умного управления, внедряя решения для автоматизации рутинных задач:

- для контроля качества клининга к единой системе Bruno подключили 169 домов;
- запустили робота для автоматического приёма показаний счётчиков по телефону, упростив для жителей передачу данных;
- протестировали пилоты бота для анализа настроения в чатах и речевой аналитики в сервисной службе, чтобы лучше понимать потребности жителей и работать на опережение.

Инвестиции в команду
Кадровое развитие стало ключевым приоритетом. Мы запустили программу кадрового резерва, в рамках которой 19 перспективных сотрудников проходят индивидуальное обучение для развития ключевых компетенций и подготовки к решению более сложных задач. Параллельно выстроили систему работы с учебными заведениями: 73 студента прошли практику, 16 из них стали частью нашей постоянной команды.

3,7 млн м²
общая площадь
в управлении

35
проектов

более 113 тыс.
человек живут в домах
Брусники

187
домов

29
домов приняли решение
о повышении тарифов в среднем на 44%

Живой диалог с жителями

Коммуникация с жителями вышла на новый уровень. В течение года мы провели более 200 очных встреч по самым разным поводам, укрепляя доверие. Обновили контент-стратегию в мобильном приложении, сместив фокус на визуал: карточки, фотоотчёты и видеолектории сделали информацию более доступной и наглядной.

События и признание

Особой гордостью года стала масштабная сервисная акция по замене растений: в рамках гарантийных обязательств мы высадили 26 тысяч новых деревьев, кустарников и цветов во всех регионах. Профессионализм команды был высоко оценён: наша управляющая компания стала победителем в Сибири и на Урале в рейтинге «Лучшая управляющая компания России» по версии Домилленда.

149 тыс.
заявок обработали
за год

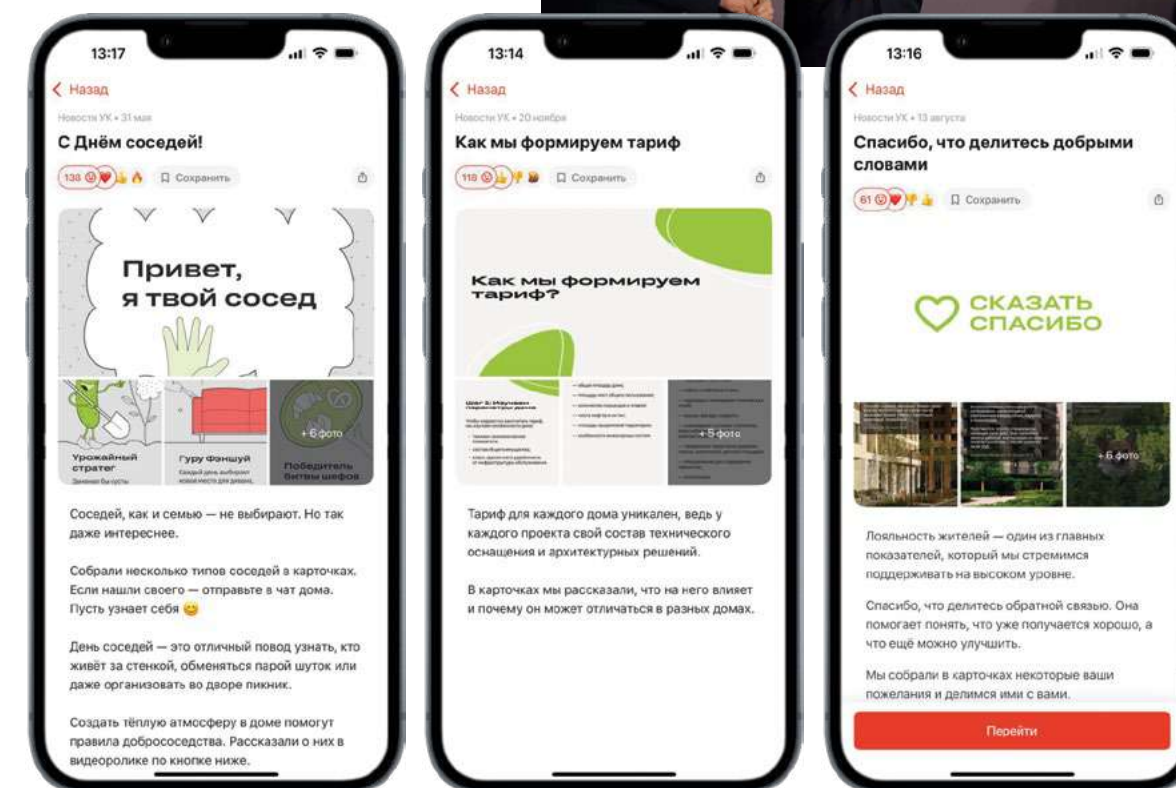
40 %
NPS в Тюмени —
целевой среднегодовой
показатель

347
человек в команде
ежедневно создают
качественный сервис

86 %
жителей оценивают
работу компании
на 5 баллов (по данным
внутренней CRM)

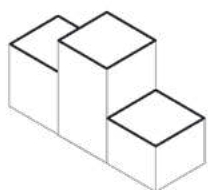
0,26
коэффициент
просроченной
задолженности
по жителям при
среднеотраслевой
норме 1

«Лучшая управляющая компания России»
по версии Домилленда →



Развитие стратегического маркетинга

Результаты



Топ-2

по медиаиндексу
среди российских девелоперов

+1 место
к 2024 году



9 млн

посетителей сайта

+1 млн
к 2024 году



54 награды и премии

в области креатива, брендовых
и пиар-коммуникаций



в 6 регионах

Брусника — лидер по спонтанному
знанию и Top-of-Mind в категории

Ключевые изменения

Фирменный стиль. Третье издание

Совместно с агентством ONY мы обновили фирменный стиль Брусники. В его основу лёг принцип «Вдохновение художника и точность инженера». Им мы руководствуемся при создании продукта. Главной метафорой нового стиля стала цифровая архитектурная калька. Вокруг неё собрана система визуальной коммуникации: собственный шрифт, оттенок красного с холодным подтоном, набор иконок, инфографика и диджитал-инструменты.

Первая книга проекта

В 2025 году мы выпустили книгу, посвящённую истории, настоящему и будущему тюменского проекта «Речной порт». В её основу легло большое исследование краеведа Максима Орлова, а также материалы Брусники по развитию территории. Это издание — редкий пример детального разбора градостроительного проекта в России с глубоким погружением в историю, социальный контекст, архитектуру и мастер-планирование.

Рождение функции маркетинга территорий

В 2025 году мы создали новую функцию — маркетинга территорий. Её ключевая задача — разрабатывать позиционирование проектов компании и формировать рыночную премию за счёт его внедрения.

Коллаборация как искусство

Группа «Бонд с кнопкой» записала акустический альбом на площадке Брусники в Москве. Итогом коллаборации стали пластинка «Дом с хором» и клип «Кухни» с реальными звуками стройки, наложенными на песню.

Новый этап в управлении клиентским опытом

В 2025 году мы запустили новую волну осмысления функции управления клиентским опытом. Результат, которого мы хотим добиться, — создание интегрированной системы доставки ценности до потребителя и сотрудников.

Брусника вернула «Радость» Омску

В Омске в 2025 году восстановили историческую вывеску «Радость», что стало жестом уважения к наследию города. Это мероприятие подчеркнуло приверженность компании работе с историческим наследием и сохранению уникальной идентичности каждого места, где мы работаем.

Фирменный стиль. Издание третье

Мы обновили фирменный стиль — впервые с 2021 года. Новая айдентика, которой занималось агентство ONY, призвана отразить главный принцип нашего бренда — «Вдохновение художника и точность инженера».

Эту философию визуально воплотила метафора архитектурной кальки — символ постоянного уточнения и эксперимента. Как архитектор накладывает слой за слоем, уточняя проект, так и Брусника шаг за шагом совершенствует подход к созданию среды. Калька определила характер айдентики: прозрачные слои, модульность и строгая сетка стали инструментами проектирования визуальной системы.

Мы сохранили узнаваемый знак логотипа, созданный ранее внутри Брусники. Он стал центральным элементом композиции — точкой, собирающей структуру бренда. Вокруг логотипа выстроена экосистема визуальных инструментов. В качестве основной гарнитуры выбран шрифт Formular от студии Brownfox — точный, универсальный, но с характером. Фирменный красный цвет стал холоднее, с маджентой вместо оранжевого тепла. Иконки созданы в пластике шрифта, с фирменными врезами. Также мы получили больше цифровых инструментов: motion-дизайн и саунд-айдентика. Фотостиль дополнили новым образом, где человек становится естественной частью архитектуры, а не случайным силуэтом.

ONY сохранили узнаваемый знак Брусники, но обновили начертание вордмарка, сделав его более точным и геометричным. Название компании по-прежнему набрано прописными буквами, исключение — строчная «а». Она поддерживает общую идею, рифмуется с округлой буквой С и делает конструкцию ритмичной. Такое решение позволяет сохранить баланс между строгостью прописных и гуманистичностью строчных букв. А само слово «Брусника» перестаёт быть просто набранным капслоком на клавиатуре.

Разработка фирменного стиля длилась почти год. Мы вели непрерывный диалог с командой ONY и внимательно обсуждали каждую деталь. В результате мы пересмыслили все визуальные характеристики, чтобы они полностью соответствовали современному голосу Брусники.



Рождение функции маркетинга территорий

Маркетинг территорий призван стать ещё одним ключевым направлением повышения конкурентоспособности наших проектов наряду с развитием бренда и продукта. Его задача — формировать устойчивое восприятие ценности территорий, обеспечивая премию к цене и достижение выгодных для компании темпов продаж.

Введенная функция позволит повышать привлекательность площадок и системно управлять их позиционированием, создавать уникальные смыслы и формировать долгосрочную идентичность. Благодаря этому наши проекты получают дополнительные конкурентные преимущества, а компания — инструменты для более эффективной коммерциализации и роста финансовой отдачи.

Основные задачи команды маркетинга территорий:

- разработка единой стратегии реализации площадок;
- формирование ценностного предложения для различных целевых аудиторий;
- формирование позиционирования площадок;
- систематизация и координация всех мер продвижения проекта.

В рамках деятельности маркетинга территорий был сформирован коллективный орган управления — Комитет по стратегии реализации площадки. Его создание позволило обеспечить межфункциональную координацию, повысить прозрачность принятия решений и закрепить единый подход к подготовке и утверждению стратегий реализации площадок.

Помимо организационных изменений, были подготовлены первые документы по маркетингу территорий, включая методические рекомендации, аналитические материалы и концепции отдельных проектов. Эти материалы стали базой для дальнейшей системной работы и обеспечили внедрение единого понятийного аппарата в области маркетинга территорий для всей компании.

Новый этап в управлении клиентским опытом

До 2025 года клиентским опытом в Бруснике занималось множество подразделений. Свой взгляд на ожидания и потребности покупателя формировали архитекторы, дизайнеры, руководители проектов, ряд отделов централизованной и локальной коммерческой функции. Это привело к отсутствию единого подхода к формированию ценностного предложения компании и его доставке потребителю.

Мы создали структуру, координирующую процесс создания ценности на всех уровнях — от разработки продукта до послепродажного обслуживания. Она будет следить, чтобы Брусника превосходила ожидания в области значимых для покупателей атрибутов.

Клиентский опыт в Бруснике — не про призывы стать «адвокатами» клиентов и сделать их счастливыми любой ценой. Это система инструментов для принятия решений, формирования и контроля положительного опыта, приводящего к росту бизнеса.

Коллаборация как искусство

Брусника дорожит дружбой с художниками, артистами и музыкантами и всегда с удовольствием вкладывается в запуск больших культурных проектов. Весной 2025 года мы познакомились с участниками одной из самых популярных групп последнего времени — «Бонд с кнопкой». Оказалось, что коллектив готовится к созданию акустического лайв-альбома «Дом» и ищет пространство для записи. Музыкантам требовалось необычное место для живого выступления. Например, строительная площадка.



Мы пригласили «Бонд с кнопкой» в двухуровневую квартиру в строящемся квартале «Метроном» на северо-востоке Москвы. Не считая предварительных обсуждений и согласований, работа заняла два июльских дня: один — на репетицию, второй — на запись. Лидер группы Илья Золотухин пел под гитару в сопровождении вокального ансамбля «Флориум», поэтому проект получил название «Бонд с хором». Чтобы не мешать творческому процессу, мы на несколько часов остановили абсолютно все шумные работы на стройплощадке. Обойтись без этого было невозможно, поскольку альбом писался «с воздуха» и микрофоны — их предоставила компания «Союз» — улавливали каждый звук.

В августе Брусника и «Бонд» выпустили совместный клип на песню «Кухни» — главный российский хит 2025 года. Лайв-видео было снято во время одного из дублей в «Метрономе», а на саму композицию саунддизайнеры наложили реальные звуки нашей стройки. Кроме того, в кадр попали строители и другие специалисты Брусники, которые возводят дома нашего квартала.

Акустический альбом «Дом», ради которого мы и запускали совместный проект, увидел свет в конце 2025 года. Релиз задуман в нескольких форматах — в том числе на виниловой пластинке.



Первая книга проекта

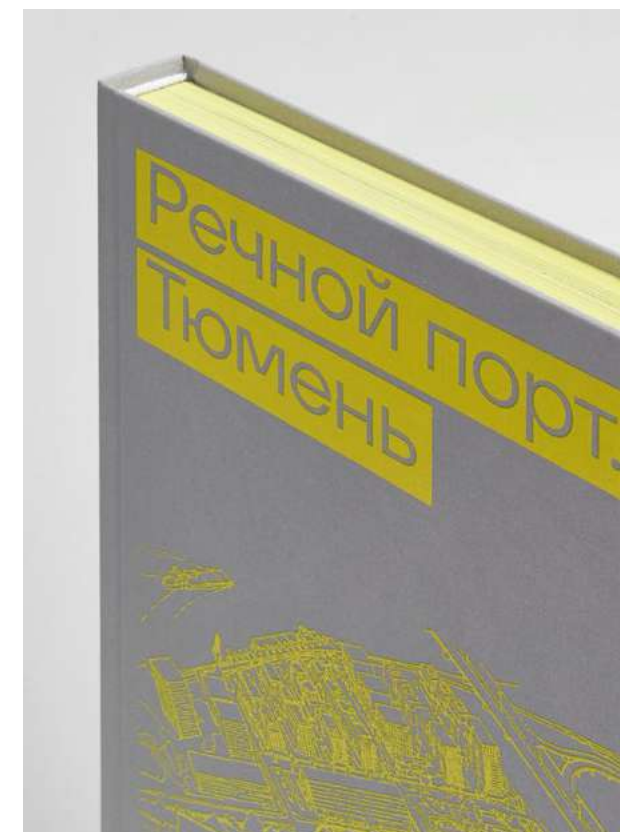
Мы выпустили книгу об истории, настоящем и будущем тюменского речного порта — места на берегу Туры, где Брусника строит жилой район с одноимённым названием. Это издание о локальном преобразении бывшей производственной территории, о глобальной трансформации индустриального мира и о человеческой предприимчивости. О том, как города переосмыслили роль рек и как промышленные пространства становятся общественными.

В основу книги легло большое исследование, которое провёл историк и краевед Максим Орлов. Мы заказали его на этапе разработки мастер-плана, чтобы ближе познакомиться с наследием бывшего порта, но материала оказалось так много и мы посчитали его настолько интересным и важным, что решили сделать из него книгу.

Нарратив разделён на три части: «Река» — «Предпосылки» — «Трансформация». В первых главах последовательно описывается история района Тычковка, который постепенно превратился из маргинального в купеческо-зажиточно-портовый. Затем мы обращаемся к причинам, инструментам и результатам переосмысления территорий речных портов в разных городах мира, включая Хафен-Сити в Гамбурге и Нордхавн в Копенгагене.

Отталкиваясь от этих знаний, мы переходим к сути масштабного и многоступенчатого проекта Брусники в Тюмени и рассказываем, как территория, где когда-то кипела жизнь, вновь становится сердцем города и лабораторией передовых урбанистических решений. На страницах книги мы постарались объяснить простым языком, что такое мастер-план, стандарт комплексного развития территорий, зелёный стандарт BREEAM, дождевые сады. Мы рассуждаем о том, как работать с памятью места, почему нельзя рассматривать набережную в отрыве от водно-зеленого городского каркаса и как следует поступать с подмостовыми пространствами и с реками, утратившими свою навигационную функцию.

Пока в России мало работ, в которых современные градостроительные проекты были бы разобраны настолько же подробно, как «Речной порт» в этой книге. Благодаря обилию практик, подходов и решений, описанных в ней, издание может и должно служить методическим документом, который будет полезен и нашим коллегам-девелоперам, и молодым архитекторам, и урбанистам.

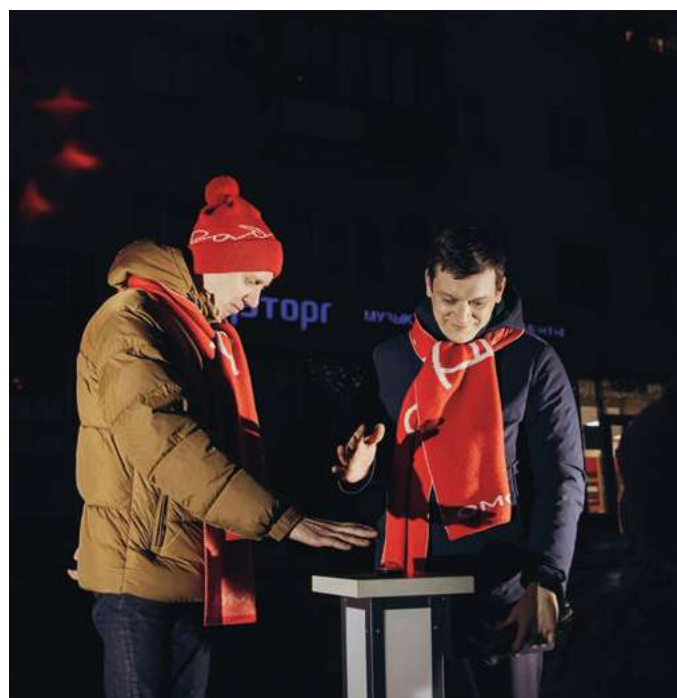


Брусника вернула «Радость» Омску

В 2025 году мы продолжили укреплять своё присутствие в регионах, уделяя особое внимание осмысленной интеграции в локальную среду. В Омске эта философия воплотилась в масштабном проекте по восстановлению исторической вывески «Радость» — одного из символов города.

Омскую легенду мы восстанавливали около двух лет. В процессе реализации проекта Брусника выпустила лимитированную коллекцию мерча, создала трейлер, который показывали в омских кинотеатрах, запустили лендинг о проекте, который доступен по ссылке: radost.brusnika.ru.

Открытие «Радости» 18 марта 2025 года



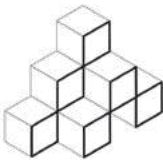
Развитие цифровизации

Результаты



467

улучшений цифровых продуктов реализовано за год в рамках проектов развития и по отдельным запросам пользователей



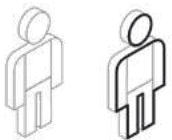
41

крупный цифровой продукт в эксплуатации *+7 К 2024 году*



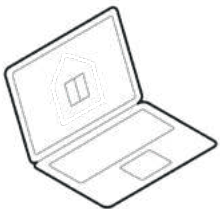
3,4 балла из 5

средний уровень зрелости цифровых продуктов по модели FURPS



750 пользователей

ежемесячно обращаются к корпоративной базе знаний *+50% К 2024 году*



>7 млрд токенов

составил совокупный объём диалогов сотрудников компании с нейросетями

Ключевые изменения

Сформирован Экспертный совет «Цифровизации»

В 2025 году для развития функции цифровизации в компании сформирован новый совещательный орган — Экспертный совет «Цифровизации». Его появление продиктовано стремлением вывести IT-направление на новый уровень, дать независимую оценку текущему уровню цифровой зрелости компании и сформировать стратегию цифровизации на 2025–2031 годы.

Реализованы крупные проекты в области безопасности

В 2025 году мы продолжили системную работу по укреплению цифрового периметра компании и обеспечению безопасности на строительных площадках. Реализованные меры направлены на защиту данных, непрерывность бизнес-процессов и создание безопасной среды для сотрудников и подрядчиков.

Развитие ИИ-технологий

2025 год стал временем активного внедрения технологий искусственного интеллекта в операционные процессы компании. ИИ перестал быть экспериментом и превратился в рабочий инструмент, интегрированный в ключевые направления деятельности: от проектирования и маркетинга до анализа земельных участков и других бизнес-функций.

Развитие корпоративной базы знаний

В 2025 году мы продолжили системное развитие корпоративной базы знаний — информационного ресурса, предназначенного для аккумуляции и управления знаниями компании в человекочитаемом и машиночитаемом видах. Здесь собраны политики, положения, регламенты, методические указания и стандарты, формирующие единую среду экспертизы Брусники.

Сформирован Экспертный совет «Цифровизации»

В 2025 году для развития функции цифровизации в компании сформирован новый совещательный орган — Экспертный совет «Цифровизации». Его появление продиктовано стремлением вывести IT-направление на новый уровень, дать независимую оценку текущему уровню цифровой зрелости компании и сформировать стратегию цифровизации на 2025–2031 годы.

Ключевой задачей совета стало обеспечение прозрачности цифровой повестки и привлечение уникальных компетенций, недоступных внутри периметра компании. Для этого мы объединили усилия с ведущими рыночными экспертами. Главным экспертом совета выступил Николай Верховский — академический директор программ Digital Shift, CPO: управление продуктовой стратегией, Practicum Global Shift, а также директор программ по цифровой трансформации Школы управления Сколково.

Реализованы крупные проекты в области безопасности

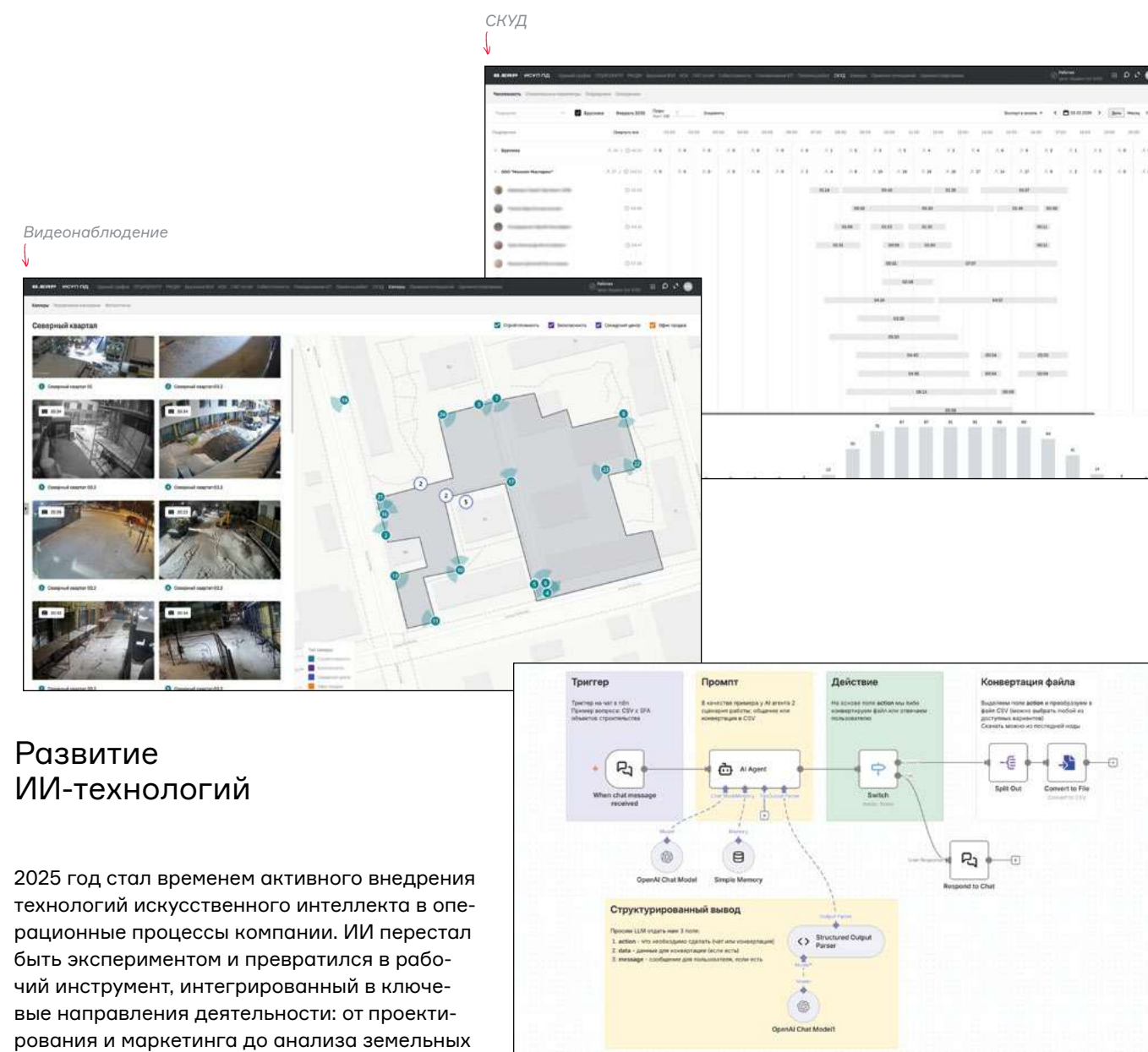
В 2025 году мы продолжили системную работу по укреплению цифрового периметра компании и обеспечению безопасности на строительных площадках. Реализованные меры направлены на защиту данных, непрерывность бизнес-процессов и создание безопасной среды для сотрудников и подрядчиков.

Для минимизации рисков утраты данных и несанкционированного доступа мы усилили защиту ИТ-инфраструктуры по трём ключевым направлениям:

- внедрена трёхуровневая система резервного копирования инфраструктуры, обеспечивающая сохранность критической информации даже при масштабных сбоях;
- усилена защита корпоративной сети от внешних вторжений и утечек данных;
- централизован контроль антивирусной защиты всех узлов инфраструктуры для предотвращения проникновения вредоносного ПО.

В 2025 году мы достигли оснащения 100% объектов строительства современными системами безопасности:

- контроль доступа (СКУД). Все стройплощадки компании работают с использованием систем контроля управления доступом. Брусника стала одной из первых девелоперских компаний, внедривших биометрические системы контроля доступа на стройплощадках Москвы в строгом соответствии с требованиями Постановления Правительства Москвы № 229-ПП;
- видеонаблюдение. Все объекты полностью охвачены централизованной системой видеонаблюдения. Мы установили непрерывный контроль за работоспособностью камер, а архив фото с каждой из них хранится бессрочно. Это не только усилило безопасность, но и открыло новую аналитическую возможность: теперь мы можем ретроспективно оценивать динамику и темпы строительства, опираясь на визуальные данные.



Развитие ИИ-технологий

2025 год стал временем активного внедрения технологий искусственного интеллекта в операционные процессы компании. ИИ перестал быть экспериментом и превратился в рабочий инструмент, интегрированный в ключевые направления деятельности: от проектирования и маркетинга до анализа земельных участков и других бизнес-функций.

Масштаб проникновения технологий отражают цифры: количество запросов к большим языковым моделям (LLM) за отчётный период превысило 600 тысяч. Совокупный объём диалогов с нейросетями составил более 7 миллиардов токенов — это эквивалентно 40 тысячам томов романа «Война и мир». Такой объём взаимодействия говорит о том, что работа с ИИ стала повседневной практикой для сотрудников компании.

При этом использование ИИ как текстового ассистента уже является базовым сценарием. Следующий шаг — внедрение ИИ-агентов, исполняющих отдельные действия или целые бизнес-процессы без участия человека. В 2025 году началась подготовка к «агентизации»: развёртывание соответствующих инструментов (корпоративный n8n, MCP-сервера на основные системы компании) и разработка обучающей программы, которые позволяют сотрудникам самостоятельно создавать ИИ-агентов под их производственные задачи. Если цифровизация всегда была централизованным процессом из-за высокого порога входа и важности удержания единой архитектуры, то «агентизацией» будут заниматься предметные специалисты, и задача компании, с одной стороны, дать инструменты, с другой — систему норм и ограничений.

↑
Элемент платформы
для самостоятельного
создания ИИ-агентов

600 тыс.
количество запросов
к большим языковым
моделям (LLM)

Развитие корпоративной базы знаний

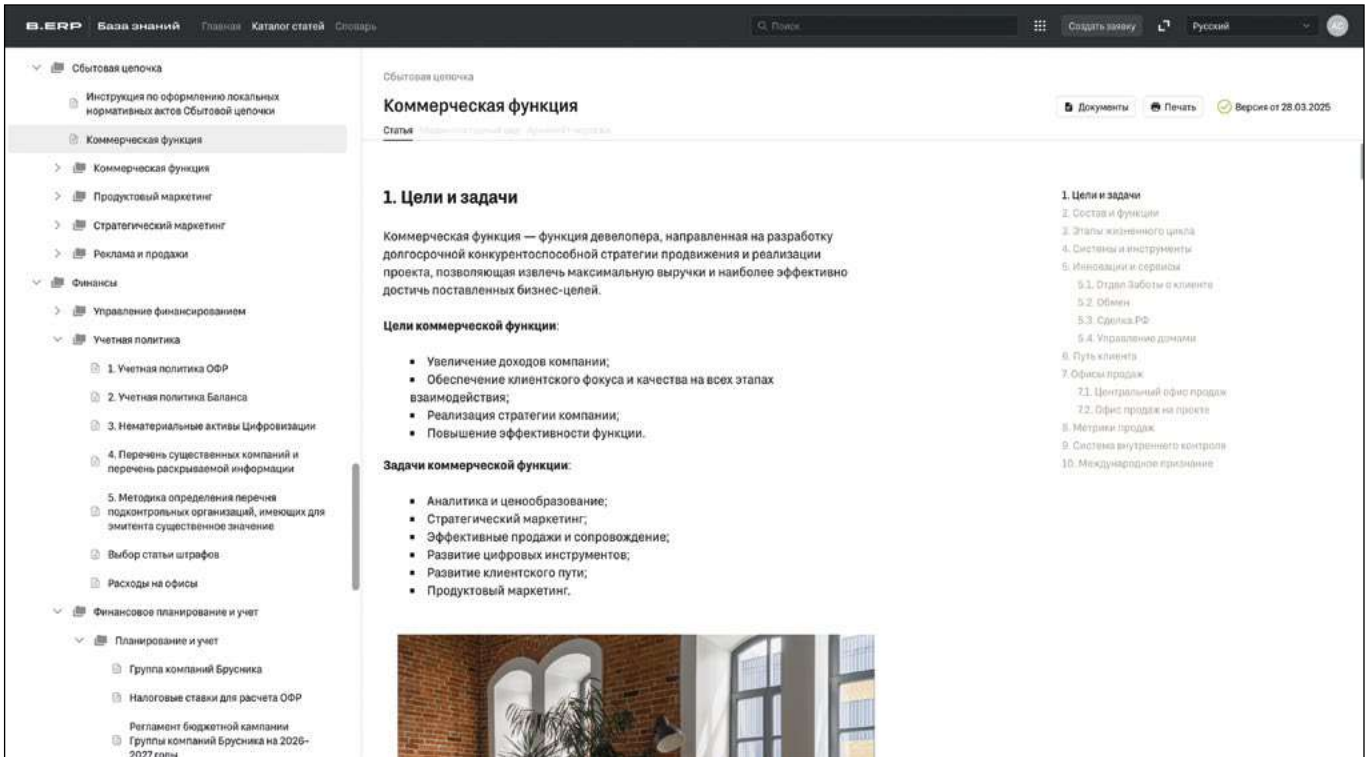
В 2025 году мы продолжили системное развитие корпоративной базы знаний — информационного ресурса, предназначенного для аккумуляции и управления знаниями компании в человекочитаемом и машиночитаемом видах. Здесь собраны политики, положения, регламенты, методические указания и стандарты, формирующие единую среду экспертизы Брусники.

Количество статей и число пользователей увеличились в полтора раза. Если в 2024 году к базе обращались в среднем 500 уникальных сотрудников ежемесячно, то в отчётном периоде этот показатель достиг 750 пользователей в месяц. Рост на 50% свидетельствует о том, что база знаний становится не просто архивом, а рабочим инструментом, к которому команды обращаются в повседневной деятельности.

Важным направлением развития стала интеграция ИИ-технологий для упрощения доступа к информации. В 2025 году мы запустили ИИ-ассистента базы знаний. За год в адрес бота поступило 1000 запросов, причем в 60% случаев система смогла предоставить корректный ответ без участия человека. В остальных ситуациях на помощь приходит оператор базы знаний, что позволяет нам не только закрывать текущие потребности сотрудников, но и непрерывно улучшать качество контента, дообучая систему на реальных пользовательских сценариях.

на **50%** выросло количество пользователей базы знаний по сравнению с прошлым годом

База знаний



Средний уровень зрелости цифровых продуктов



Средний уровень зрелости цифровых продуктов по модели FURPS составил 3,4 балла из 5

- | | | |
|-----|-------|--|
| 2,9 | 3,5 ↑ | ● F — Functionality (Функциональность) — соответствие продукта заявленным требованиям и потребностям бизнеса. |
| 2,9 | 3,5 ↑ | ● U — Usability (Удобство) — простота и интуитивность интерфейса, пользовательский опыт. |
| 3,2 | 3,7 ↑ | ● R — Reliability (Надёжность) — стабильность работы, безотказность и доступность. |
| 3,5 | 3,5 = | ● P — Performance (Производительность) — скорость работы, время отклика, эффективность использования ресурсов. |
| 3,1 | 2,9 ↓ | ● S — Supportability (Технологичность) — удобство сопровождения, тестирования и развития продукта. |

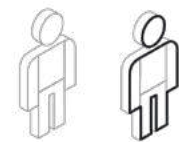
Еще в 2024 году мы впервые провели системную оценку зрелости цифровых продуктов компании с использованием международно признанной модели FURPS. Данная модель качества программного продукта была разработана в исследовательском центре Hewlett-Packard в середине 1980-х годов и подробно описана Р. Грейди и Д. Кэсвелл в работе «Software Metrics: Establishing a Company-Wide Program» (1987). Её цель — дать инженерам короткий, легко запоминающийся каркас для измерения нефункциональных требований к программному обеспечению.

Оценка 2024 года задала точку отсчёта: мы получили объективную картину состояния продуктового портфеля и чёткое понимание направлений для улучшения по каждому из пяти измерений качества. Полученные данные легли в основу проектов цифровизации на 2025 год.

В 2025 году мы повторили измерения, сделав оценку уровня зрелости цифровых продуктов основой для бюджетирования расходов на поддержание работоспособности ИТ-ландшафта. По итогам оценки 2025 года уровень зрелости цифровых продуктов компании по модели FURPS составил 3,4 балла из 5. Уровень зрелости вырос относительно первого замера 2024 года по трем параметрам из пяти: функциональности, удобству и надёжности. Средний уровень технологичности снизился, поскольку мы ввели в эксплуатацию несколько новых цифровых продуктов на ранней стадии готовности. Мы нацелены на развитие этих продуктов и улучшение ИТ-ландшафта компании в целом до уровня не ниже 4 по всем критериям качества.

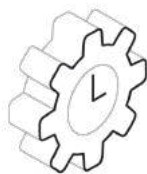
Организационное развитие и управление персоналом

Результаты



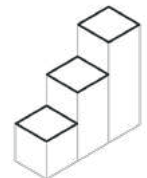
4139 человек

общая численность персонала в 2025 году, в том числе 1894 сотрудника в девелопменте



21 %

нежелательная текучесть персонала в сегменте «девелопмент»
+2 п.п. к 2024 году



18 %

рост средней зарплаты сотрудников компании в 2025 году



88 %

сотрудников успешно прошли испытательный срок

Ключевые изменения

Открытый диалог с сотрудниками

В 2025 году Брусника нашла новый способ говорить с командой на одном языке. «Открытый диалог» собрал более 2500 сотрудников онлайн и очно.

Утренний кофе с генеральным директором

Прошла серия встреч сотрудников с генеральным директором в формате утреннего кофе: обсуждались продуктовая политика, автоматизация процессов и карьерные перспективы.

Усиление управленческого резерва

В 2025 году Брусника перешла от точечных кадровых решений к системной работе с будущим команды. HR-функция запустила практику развития управленцев на основе международной методики 9-grid — инструмента, который позволяет увидеть не только текущие результаты сотрудника, но и его потенциал.

Технология профилирования должностей

В 2025 году компания перешла от привычного описания должностей к модели формирования должностей, основанной на принципах организационно-инженерного проектирования. Разработанный подход связывает стратегические цели компании с конкретным функционалом сотрудников через единую архитектурную модель.

Функционально-стоимостной анализ управленческих расходов

В 2025 году на базе организационной архитектуры и моделей управленческих расходов, разработанных в предыдущие годы, Брусника создала функционально-стоимостную модель компании.

Модель жизненного цикла девелоперской деятельности

В 2025 году в Бруснике была разработана и утверждена модель жизненного цикла — карта того, как именно компания проходит путь от инвестиционной идеи до готового объекта.

Лекторий Брусники

В 2025 году у нас появилась площадка, где знания перестали быть закрытыми. Лекторий Брусники — это место, где сотрудники делятся друг с другом знаниями и опытом в формате небольших лекций и сессий в формате «вопрос — ответ».

Открытый диалог с сотрудниками

В 2025 году Брусника нашла новый способ говорить с командой на одном языке. В августе мы провели масштабную встречу «Открытый диалог»: ключевые руководители компании собрались очно, а ещё более 2500 сотрудников подключились к разговору онлайн из разных городов.

Топ-менеджеры рассказали команде об экономической ситуации, реальных результатах бизнеса и целях до конца года. К диалогу готовились заранее, сделав отбор вопросов, которые действительно волнуют людей. Честность и прямая речь стали главными инструментами этой встречи.

Формат оказался нужным. Команда попросила сделать «Открытый диалог» ежегодной традицией и активнее использовать интерактивные технологии, чтобы даже онлайн-участие оставалось живым.

2500
сотрудников
подключились
к разговору онлайн
из разных городов

Встреча «Открытый диалог»



Утренний кофе с генеральным директором

«Открытый диалог» задал честную интонацию, а серия неформальных встреч за кофе помогла её удержать. В 2025 году сотрудники Брусники получили возможность поговорить с генеральным директором без галстуков и повесток.

За чашкой кофе обсуждали то, что по-настоящему волнует команду: как будет меняться продуктовая политика в новых финансовых реалиях, за счёт чего компания планирует укреплять позиции в регионах присутствия, когда рутинные процессы начнут закрывать нейросети и, главное, — как сотрудникам вырасти внутри компании уже сейчас.

Формат оказался ценным своей камерностью и прямоотой. Здесь не было заранее отобранных вопросов — только живой диалог между теми, кто определяет стратегию, и теми, кто реализует её каждый день.

Встреча с генеральным директором



Лекторий Брусники

В 2025 году у нас появилась новая площадка для трансляции знаний внутри компании. Лекторий Брусники — это место, где сотрудники делятся друг с другом знаниями и опытом в формате небольших лекций и сессий в формате «вопрос — ответ».

Формат оказался гибким: короткие лекции сменяются живыми диалогами, а иногда к разговору подключаются внешние эксперты. За год здесь успели обсудить продукт, причины, по которым на него по-разному смотрят продавники и проектировщики, как правильно собирать исходно-разрешительную документацию, что менеджмент может взять у искусственного интеллекта и где тому же ИИ пока учиться рановато.

Главное, что дал Лекторий, — он проявил людей, которым есть что рассказать коллегам. В компании начали формироваться новые центры компетенций, а их носители получили свою сцену. Теперь это не просто инициатива, а растущая внутренняя экосистема профессионалов.



Усиление управленческого кадрового резерва

В 2025 году Брусника перешла от точечных кадровых решений к системной работе с будущим команды. HR-функция запустила практику развития управленцев на основе международной методики 9-grid — инструмента, который позволяет увидеть не только текущие результаты сотрудника, но и его потенциал.

Вместе с руководителями мы провели калибровочные сессии. Так сформировался кадровый резерв компании — пул людей, от которых зависит завтрашний день Брусники. Дальше началась индивидуальная работа.

Для каждого участника резерва разработали персональный план развития. Стратегия оказалась разной: одним предложили выйти в профильные вузы — преподавать, чтобы учить других и расти самим. Для других подобрали образовательные программы под конкретные запросы. Третьим намеренно усложнили производственные задачи и приставили наставников или коучей, чтобы проверить на прочность и расширить зону ответственности.

Методика 9-grid помогла уйти от субъективных оценок и начать растить управленцев осознанно, понимая, кому и зачем нужна поддержка, а кому — вызов и новая высота.

Методика 9-grid



Функционально-стоимостной анализ управленческих расходов

В 2025 году мы соединили математику с управлением и получили рабочий инструмент. На базе организационной архитектуры и моделей управленческих расходов, разработанных в предыдущие годы, Брусника создала функционально-стоимостную модель компании.

Методика была заимствована из ТРИЗ — теории решения изобретательских задач. Мы применили её не к инженерным конструкциям, а к живой структуре бизнеса, чтобы понять: сколько на самом деле стоит содержание организационной архитектуры и как оптимизировать её под растущий объём работ.

В одной модели сошлись все разработанные ранее нормативы производительности труда и организационные параметры. По итогам года модель прошла проверку — легла в основу бюджетной кампании и помогла спланировать управленческие расходы.

Модель жизненного цикла девелоперской деятельности

В 2025 году мы разработали и утвердили модель жизненного цикла — карту того, как именно компания проходит путь от инвестиционной идеи до готового объекта.

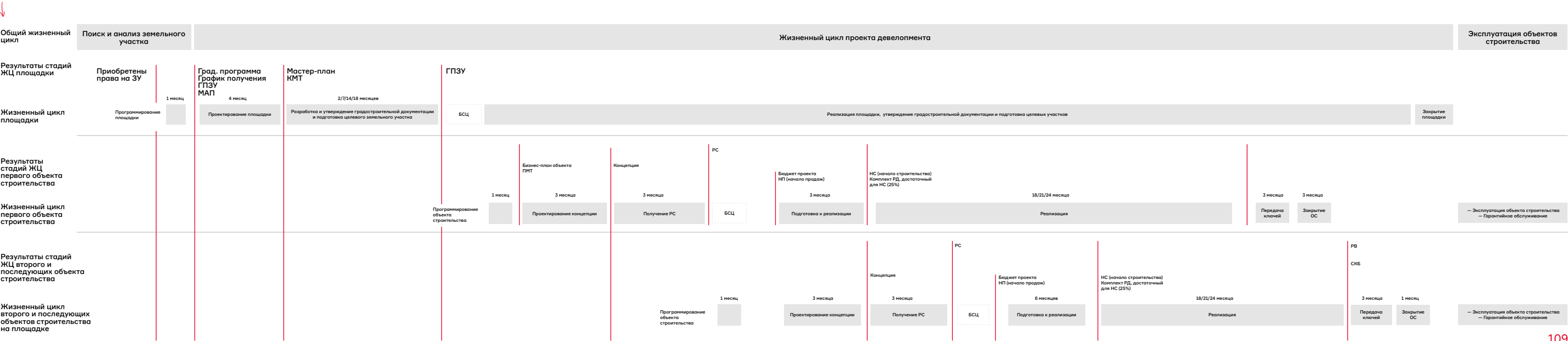
Предложенная схема отражает специфику выстроенной в компании технологии девелопмента. Во-первых, обеспечена синхронизация инвестиционного, проектного и строительного циклов по срокам и ключевым вехам. Во-вторых, в модели отражена взаимосвязь между уровнями: как решения по отдельным объектам влияют на судьбу целых площадок и наоборот. В-третьих, мы закрепили коллегиальные форматы — те самые точки, где стадии принимаются или отправляются на доработку не единоличным решением, а командным.

Сегодня модель работает не как абстрактная схема, а как практический инструмент оргдизайна. На неё опираются, когда разграничивают функционал между подразделениями и должностями.

Функциональная карта



Модель общего жизненного цикла девелоперской деятельности



Технология профилирования должностей

В 2025 году мы перешли от привычного описания должностей к модели формирования должностей, основанной на принципах организационно-инженерного проектирования. Разработанный подход связывает стратегические цели компании с конкретным функционалом сотрудников через единую архитектурную модель.

Мы выстроили цифровую среду, которая обеспечивает бесшовную трассировку целей — от мастер-схем бизнеса до детальных процессов в подразделениях. Это позволяет впервые увидеть, как стратегические задачи компании преломляются в конкретных функциональных обязанностях сотрудников.

Главное преимущество системы — сквозная прослеживаемость. Любая функция в должностной инструкции становится логическим продолжением бизнес-модели компании. Исчезают зоны ничьей ответственности, перестают дублироваться полномочия. Всё прозрачно: кто за что отвечает и почему именно так, а не иначе.

Сейчас технология проходит промышленную апробацию. В пилоте — подразделения проектирования и организационного развития. Именно здесь обкатывается подход, который через год может стать стандартом для всей компании.

Шаблон профиля должности

ПРОФИЛЬ Должности

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Наименование должности
Структурное подразделение
Непосредственный руководитель

Пример: Главный Специалист отдела продаж
Пример: Отдел продаж (входит в БСЗ)
Пример: Руководитель отдела продаж

Сведения о должности (по отраслевому справочнику АМТ)
Направление деятельности:
Область специализации:
Описание области:
Уровень должности:
Описание:
Цель должности:
Участие в коллегиальных органах управления:
Внутренний код должности:
Грейд / Категория должности:
Примечание:

☐ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

1.
1.1.
1.2.
1.3.
1.4.
1.5.
2.
2.1.
2.2.
2.3.
2.4.

☐ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

1.
2.
3.
4.
5.

☐ ТРЕБОВАНИЯ К КВАЛИФИКАЦИИ, ОПЫТУ, ОБРАЗОВАНИЮ

1. Требования к образованию
1.1. Необходимое образование: высшее профессиональное / среднее-специальное
1.2. Рекомендуемые ВУЗы: перечисление ВУЗов
2. Требования к опыту
2.1. Опыт работы не менее ____ лет в сфере ____
3. Требования к квалификации
3.1. Специальные знания
3.2. Специальные навыки и владение ПО
3.3. Подтверждение квалификации: не требуется

☐ ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА

1.
2.
3.
4.
5.



Корпоративное управление

В процессе построения и совершенствования системы корпоративного управления компания руководствуется нормами российского законодательства и рекомендациями российского Кодекса корпоративного управления, ведущими практиками корпораций.

Развитие бизнеса требует поддержания Брусникой высоких стандартов корпоративного управления. Основной целью корпоративного управления является повышение устойчивости и операционной эффективности компании.

Система корпоративного управления Брусники обеспечивает эффективное и надлежащее разделение ответственности и уровней управления между бенефициаром и менеджментом и направлена на повышение стоимости бизнеса за счёт снижения ключевых рисков и обеспечения должной прозрачности и включает в себя:

- Общее собрание участников — высший орган управления;
- Совет директоров и его комитеты;
- Правление как коллегиальный исполнительный орган и комитеты / институты при Правлении;
- Генеральный директор как единоличный исполнительный орган;
- Наблюдательные советы в дочерних компаниях группы с самостоятельной бизнес-моделью.

В апреле 2025 года произошло изменение в руководстве Брусники. Новым генеральным директором группы был назначен Александр Щиголь. Занимавший ранее этот пост Алексей Круковский сосредоточился на реализации долгосрочных программ устойчивого развития, направленных на повышение производительности труда, качества строительства и внедрении важных отраслевых инноваций. На новом этапе экономического развития организации перед менеджментом стоят задачи по удержанию лидерства в регионах присутствия при сохранении операционной эффективности и безусловном выполнении обязательств перед дольщиками и кредиторами компании.

Общее собрание участников

Является высшим органом управления, принимающим решения по основным вопросам деятельности компании. В компетенцию Общего собрания участников входят в частности следующие вопросы: утверждение годовых отчётов, утверждение годовой бухгалтерской отчётности, распределение прибыли, образование Совета директоров и избрание его членов, изменение устава.

Совет директоров

Обеспечивает функцию стратегического управления и контроля на базе бюджетно-стратегического цикла, в т.ч. утверждает стратегию и бюджеты, разработанные Правлением, утверждает отчёты Правления об их исполнении, обеспечивая надлежащий контроль за их достоверностью при помощи внешнего и внутреннего аудита, оценивает работу Правления и определяет его вознаграждение. В компетенцию Совета директоров входят в частности вопросы образования Правления, избрание его членов и единоличного исполнительного органа. При Совете директоров сформировано три комитета: Комитет по кадрам и вознаграждениям и Комитет по аудиту, возглавляемые входящими в состав Совета директоров двумя независимыми директорами, а также Комитет по стратегии.

Правление

Является коллегиальным исполнительным органом, вырабатывающим и принимающим решения по наиболее значимым вопросам текущей деятельности, в том числе по выносимым на утверждение Советом директоров вопросам (формируя консолидированную позицию топ-менеджмента). В отличие от ЕИО, осуществляющего руководство текущей деятельностью компании, Правление фокусируется преимущественно на развитии системы текущего управления компании, в рамках которого действует ЕИО. При Правлении сформированы совещательные органы — комитеты и институты.

Комитеты при Правлении

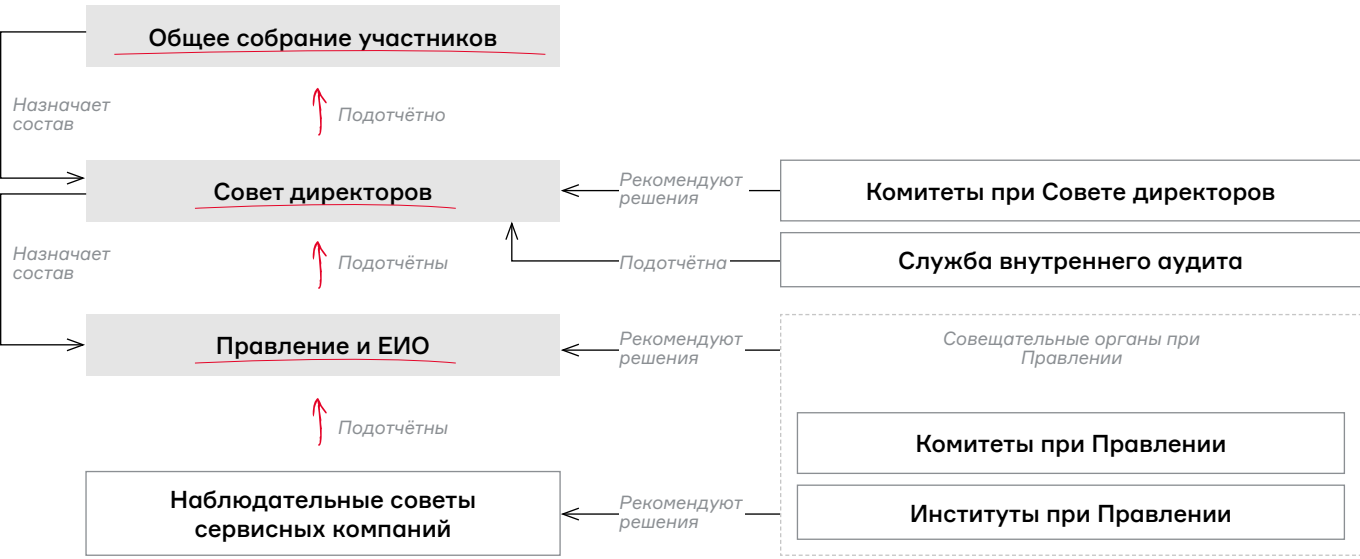
Совещательные органы, вырабатывающие решения по вопросам, относящимся к компетенции Правления. Комитеты при Правлении включают в свои составы членов Правления. В компании сформировано девять комитетов при Правлении.

Институты при Правлении

Совещательные органы при Правлении по вопросам развития. Являются площадками для защиты, всестороннего обсуждения, а также внедрения результатов проектов развития. В компании сформировано девять институтов (включая Научно-технический совет и Экспертный совет «Цифровизации»).

Наблюдательные советы дочерних обществ

Органы стратегического управления и контроля, сформированные в дочерних сервисных компаниях с собственной бизнес-моделью и обеспечивающие баланс интересов различных стейкхолдеров: акционеров, менеджмента группы и менеджмента сервисной компании.



КОУ принимает решения путем голосования участников, в составе которых:

Председатель КОУ

Организует работу КОУ, в том числе созывает заседания КОУ и утверждает их повестку, председательствует на заседаниях, осуществляет управление ходом обсуждения, ставит на голосование проекты решений и организует проведение голосования.

Члены КОУ

Избранные в состав КОУ руководители, принимающие участие в работе соответствующего КОУ и имеющие право голоса по вопросам.

Секретарь КОУ

Обеспечивает фиксацию, информирование и контроль исполнения решений и поручений.

Цикл регулярных заседаний КОУ

Ежемесячные заседания

- заседания инвестиционных комитетов;
- заседания комитета по экспертизе проектных решений (Архсовета);
- заседания комитета по продукту;
- заседания операционных комитетов.

Участники комитетов принимают решения об утверждении и корректировке бизнес-планов, бюджетов, площадок и объектов, отвечают за закрытие проектов и могут рекомендовать Правлению принять решение о приобретении земли.

Ежеквартальные заседания

- заседания Совета директоров и комитетов при нём;
- заседания Правления;
- заседания комитетов при Правлении (за исключением ранее обозначенных комитетов);
- заседания институтов;
- заседания Наблюдательных советов сервисных компаний.

Топ-менеджмент формирует целостную картину происходящего в организации и принимает решения на основе всей собранной за период информации.

Участники институтов концентрируют внимание на работе по проектам развития, внедрении лучших практик, утверждении новых стандартов, регламентов, положений и др.

>150

очных заседаний КОУ и совещательных органов при них проведено

>500

решений принято КОУ или совещательными органами при них

25

совещательных органов функционирует при Правлении

>2000

задач сформировано по итогам заседаний КОУ и совещательных органов при них



Схема Бюджетно-стратегического цикла

Минимальная регулярность

Минимальная повестка

Первый квартал

Подведение итогов прошедшего года. Предварительное утверждение годового отчёта

Проведение Общего собрания участников, утверждение годового отчета, принятие решения о выплате дивидендов

Подготовка к годовому Общему собранию участников

Второй квартал

Оценка исполнения первого полугодия, прогноз по году, корректировка бюджета (при необходимости)

Утверждение обновленной стратегии на следующий период на базе стратегических вводных

Утверждение стратегических вводных для ежегодного обновления стратегии

Третий квартал

Оценка исполнения девяти месяцев, прогноз по году, корректировка бюджета (при необходимости)

Начало разработки бюджета на следующий год на основе стратегии

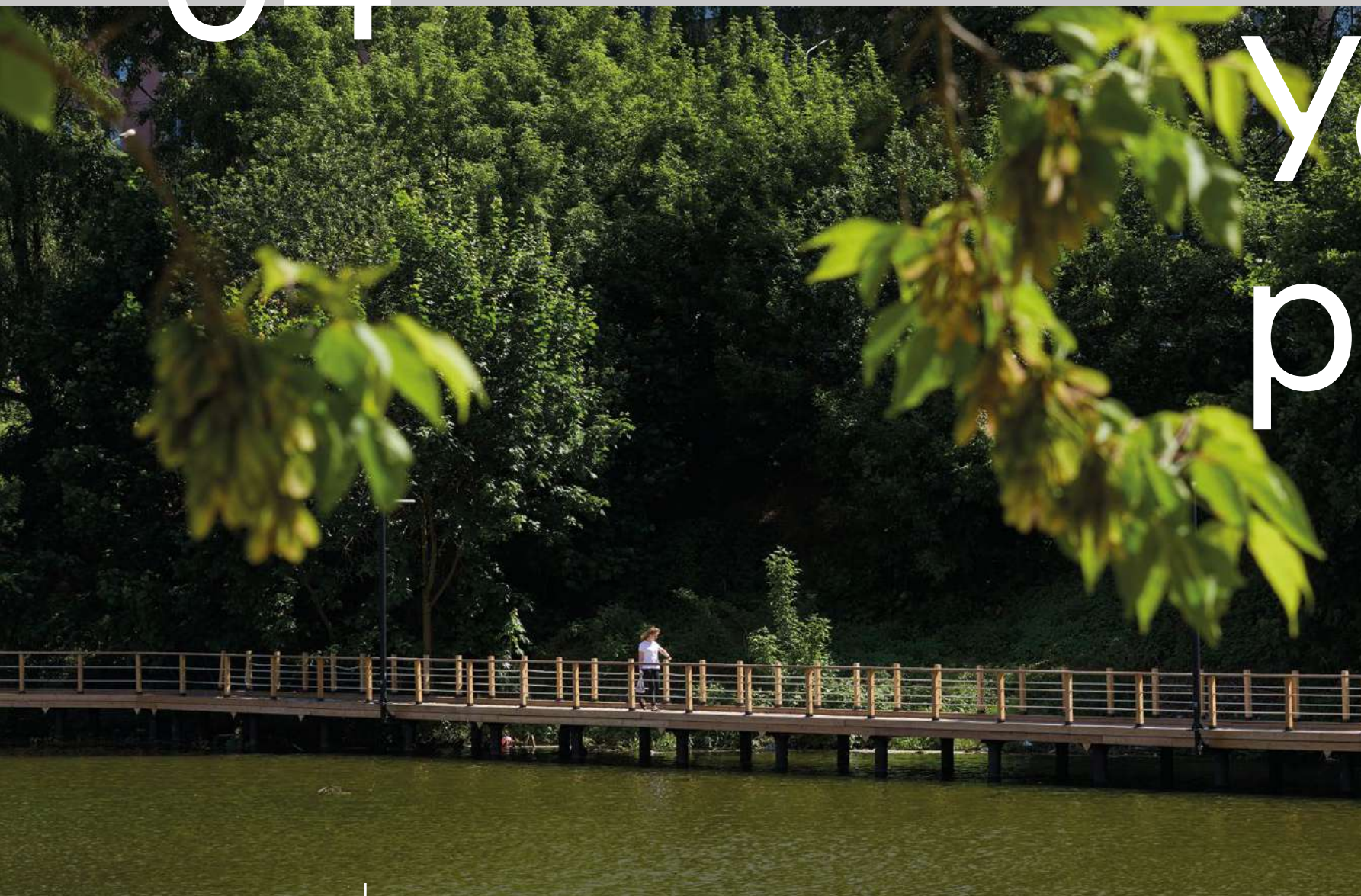
Четвёртый квартал

Подведение предварительных итогов года

Утверждение бюджета на следующий год

04

Устойчивое развитие



Соответствие стандартам и нормам *118 стр.*

Устойчивое развитие. *122 стр.*
Подход



Соответствие нормам и стандартам

Стабильное развитие компании невозможно без соблюдения процедур, стандартов, норм и правил делового оборота. Брусника осознает ответственность перед сотрудниками, партнёрами и клиентами, поэтому комплаенс в компании — это не формальность, а реально работающий инструмент.

Комплаенс Брусники в первую очередь направлен на соблюдение требований законодательства и внутренних документов компании, выявление и предупреждение коррупции и конфликта интересов, а также формирование корпоративной культуры, основанной на доверии и этике. Система комплаенса напрямую влияет на качество бизнес-процессов компании, уменьшает количество ошибок и позволяет избежать правовых последствий и непредвиденных расходов.

В компании утверждены и действуют «Кодекс этики», «Антикоррупционная политика», «Положение о службе внутреннего аудита», «Положение о порядке проведения служебных проверок» и другие локальные документы, обеспечивающие необходимое регулирование контрольной среды.

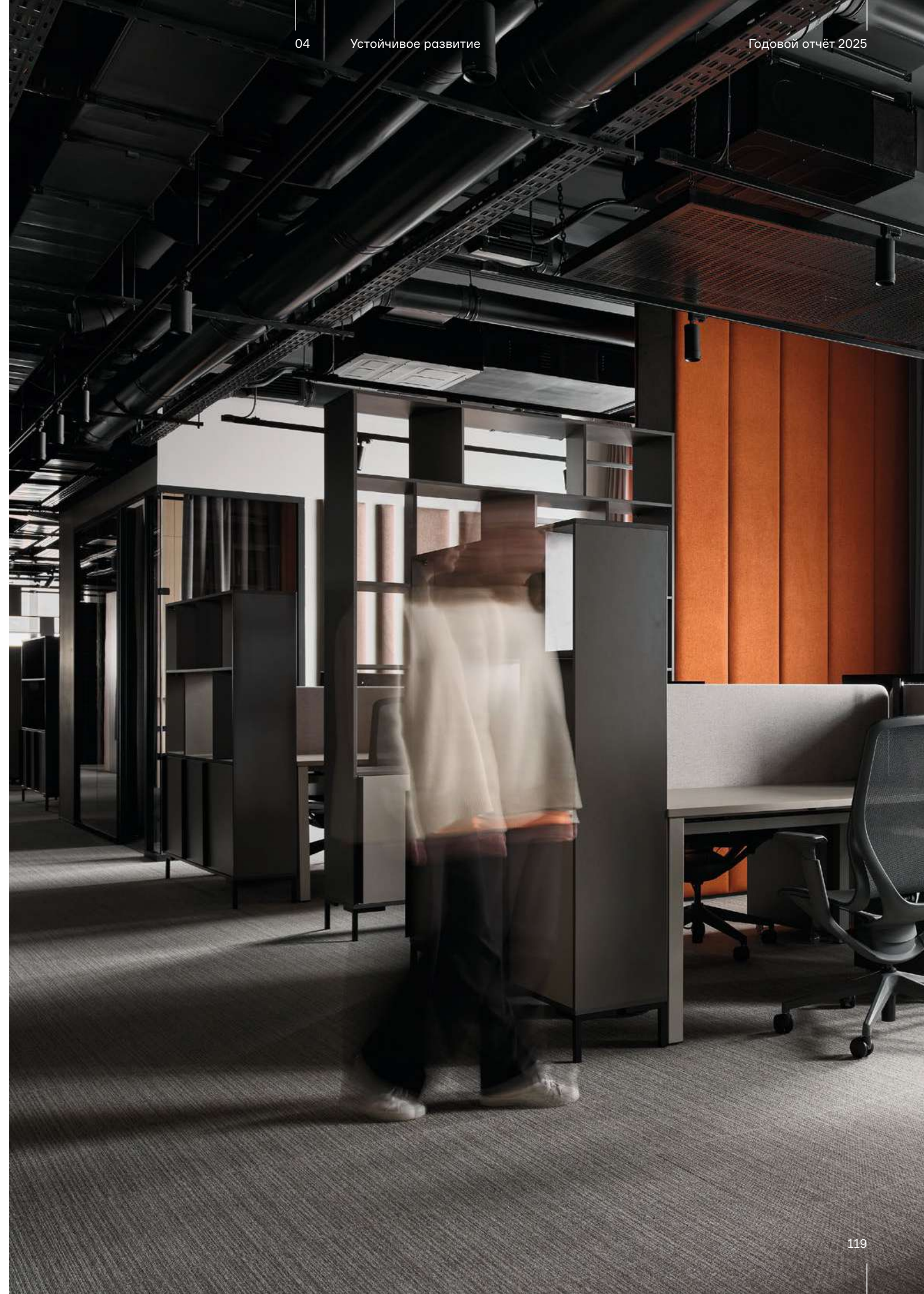
В 2025 году Службой внутреннего аудита проведено шесть процессных аудитов и две ревизионных проверки и проверки финансово-хозяйственной деятельности согласно утверждённому Комитетом по аудиту Совета директоров плану работы, основанному на анализе ключевых рисков компании. Службой внутреннего аудита принято участие в двух внеплановых проверках и трёх экспертизах проектов по запросу топ-менеджмента, по которым оказаны консультационные услуги в части анализа завершённых проектов. Ведётся оперативный мониторинг исполнения планов корректирующих действий по результатам аудитов.

В 2025 году для выявления мошенничества и коррупции контрольная функция Брусники начала успешно использовать аналитические возможности корпоративного ИИ и собирается развивать данное направление. С использованием нейросетей уже проведено три расследования.

В течение года проведено

3 заседания
Комитета по этике

25 служебных
расследований



В 2025 году для выявления мошенничества и коррупции контрольная функция Брусники начала успешно использовать аналитические возможности нейронных сетей корпоративного ИИ и собирается развивать данное направление. С использованием аналитических возможностей нейронных сетей корпоративного ИИ проведено три расследования. В 2025 году в компании проведена ежегодная кампания по декларированию конфликта интересов менеджментом в 2024 году, информация по итогам которой представлена на Комитет по этике. В рамках повышения стандартов и принципов этичного поведения в компании была утверждена новая версия Кодекса этики.

Контрагенты

7505	проверок благонадёжности проведено подразделением корпоративной безопасности за 2025 год	2542	квалификации, из которых 589 отказов (23%) — контрагенты не допущены к сотрудничеству из-за критичных рисков неблагонадёжности
2813	контрагентов проверено	2435	проверок контрагентов, не относящихся к подряду (дополнительные закупки товаров и услуг)
2528	аккредитаций, из которых 701 отказ (27,8%)	12	контрагентов занесены в стоп-лист за грубые нарушения

Трудоустройство

2447	проверок благонадёжности кандидатов проведено, из них по 45 выявлены риск-факторы (в 2% случаев — каждый 53-й кандидат)
------	---

Проведено 126 выездных аудитов безопасности на 59 строительных объектах компании, выявлено 106 нарушений и предприняты корректирующие меры.

Для сбора обратной связи о возможных нарушениях и несоответствиях в Бруснике действует открытый канал связи через единую электронную почту как для сотрудников и контрагентов, так и для клиентов компании, столкнувшихся с проявлениями неэтичного или некорректного поведения: pravda@brusnika.ru. Службой внутреннего аудита были рассмотрены семь поступивших обращений, по всем обращениям приняты меры оперативного реагирования. Количество поступивших обращений в масштабе компании показывает эффективность работы по данному направлению.



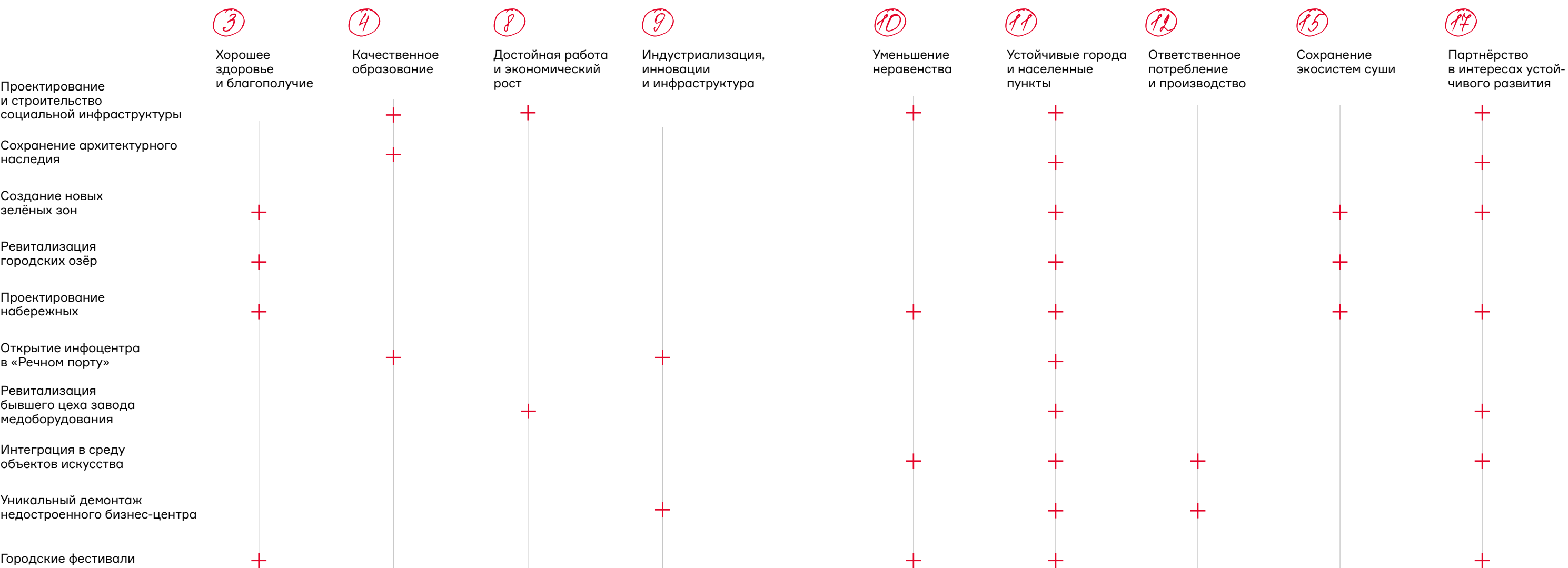
Устойчивое развитие. Подход

Политика Брусники в области устойчивого развития опирается на три столпа. Первый — глобальные цели, сформулированные экспертами ООН. Второй — классическая триада ESG, постулирующая важность созидательного взаимодействия организации с природой и людьми, а также прозрачность управления и отношений с властью. Третий столп — собственная бизнес-идея, которая основана на желании изменить жизнь к лучшему.

За последние несколько лет Брусника изменила взгляд на продукт: продолжая исследовать здание, инженеры компании стали наращивать компетенции в сфере организации качественной среды, строительства инфраструктурных и ревитализации природных объектов.

Опираясь на передовую мировую практику, мы сформулировали принципы, которым должен соответствовать каждый наш проект. Это многослойность, отвечающая за концентрацию и разнообразие среды; единство города и природы; технологичность; поддержка или создание локальной идентичности; связанность и эффективная логистика.

В 2025 году Брусника вошла в топ–10 рейтинга социально ответственных девелоперов России, составленного аналитическим центром «Эксперт», и в топ–10 отраслевого рэнкинга ESG-прозрачности от РА «Эксперт». По версии Единого ресурса застройщиков, компания является обладателем рекорда России по числу домов, имеющих класс экологичного строительства.



Городская инфраструктура

Детские сады в Екатеринбурге

Архитекторы Брусники подготовили два проекта дошкольных учреждений — в квартале «Депо» и в Академическом районе. Каждый сможет принять 300 детей в возрасте от полутора до семи лет.

С концептуальной точки зрения здания практически идентичны. В отделке фасадов преобладает кирпич, входные группы выделены с помощью алюминиевых панелей, а в простенках между окнами использована штукатурка.

Главная особенность архитектуры детских садов связана с освещением. Мы установим в музыкальном и спортивном залах большие окна и сделаем эти пространства двусветными, что для Екатеринбурга прецедент. В музыкальном зале на уровне второго этажа предусмотрели витражи. Благодаря им в коридоры, которые обычно остаются глухими, попадёт больше солнца, и их можно будет использовать как дополнительные зоны для выставок, игр и занятий.

Ещё одним необычным пространством станет лестница. Архитектурная концепция не позволяла разместить здесь большие окна, поэтому над маршами мы спроектировали зенитные фонари.

Проект дошкольного учреждения в Академическом районе



Проект детского сада в Новоселье (Ленинградская область)



Детский сад в Новоселье

Мы согласовали архитектурно-градостроительный облик и получили разрешение на строительство детского сада в Новоселье (Ленинградская область).

В основу концепции образовательного учреждения лёг образ родительского гнезда: места, где можно спокойно сделать первые шаги в большой мир, чувствуя рядом тепло и защиту. Кстати, к работе над обликом сада архитекторы подключили десятилетнюю Стешу. Её эскизы помогли посмотреть на проект глазами ребёнка и послужили вдохновением для создания арт-объекта.



Образовательная инфраструктура в Московском регионе

Московский филиал Брусники обеспечил получение разрешений на строительство сразу трёх образовательных объектов. Первый — это детский сад в квартале «Белата» в Люберцах. В трёхэтажном здании площадью более 4,5 тыс. м² будут оборудованы 12 групповых ячеек, а также кабинеты для занятий, медицинский и пищевой блоки, лифты и рекреационные зоны. Концепция двора вдохновлена идеей большого путешествия. По периметру будут расположены прогулочные зоны для разных возрастных групп. В центре мы оборудуем функциональные пространства: спортивное ядро, сенсорный сад, теплицу.

Второй объект — школа в том же квартале «Белата». Она разместится в четырёхэтажном здании с большим двором и спортивным ядром. Мы предусмотрели две входные группы — главную и крыльцо со стороны двора. На первом этаже спроектирована зона отдыха с большим световым фонарём, которая будет выполнять роль актового зала. В школе предусмотрены два спортивных зала, душевые, медицинский блок, библиотечный центр и другие профильные помещения. Уличную территорию мы спроектировали по принципу города в городе: здание выполняет роль делового центра, а двор разделён на тематические функциональные зоны (парк аттракционов, городские теплицы, спортивный городок). Терраса столовой выполняет роль кафе, площадка естествознания — университета, настил для тихого отдыха — библиотеки.

Третий объект — воспитательно-образовательный комплекс в «Квартале Герцена» на 1275 человек. Он включает общеобразовательную школу, детский сад, спортивное ядро и игровые зоны. Площадь всех помещений в здании — почти 30 тыс. м². Основной блок комплекса рассчитан на школьников. Здесь появятся просторный вестибюль, учебные кабинеты и спокойные зоны, а также спортивный, обеденный и актовый залы. Начальные классы будут обособлены: для младшеклассников предусмотрены кабинеты, залы и рекреации в отдельном корпусе. Детский сад также отделён от школьной зоны, он расположится в блоке с собственным входом и огороженной территорией для прогулок.

Проект детского сада в квартале «Белата» в Люберцах



Проект школы в квартале «Белата» в Люберцах



Проект воспитательно-образовательного комплекса в «Квартале Герцена»



Формирование зелёного каркаса

Парк на дамбе тюменского ДОКа

На территории бывшего деревообрабатывающего комбината в Тюмени мы строим сразу три жилых проекта: «Октябрьский», «Октябрьский на Туре» и пока безымянный квартал, который появится здесь по программе КРТ. Новый парк свяжет их воедино. Он расположится на дамбе — сооружении, которое защищало и продолжает защищать эту местность от весенних паводков. Прогулочные маршруты пройдут прямо по возвышенности, а рядом появятся зоны отдыха, спортивные площадки, игровые пространства, круглогодичный павильон для йоги и инфракрасная баня.

С дамбы открывается вид на заливные луга — и мы учли это в проекте, организовав на защитных сооружениях видовые площадки. Историческое прошлое также нашло отражение в концепции парка. Например, детская площадка будет выполнена в виде плота — это напоминание о том, как в прошлом по Туре сплавляли брёвна для ДОКа.

Парк на дамбе тюменского ДОКа



Парк в екатеринбургском районе «Шишимская горка»

Новый парк площадью более 8 тыс. м² появится в центре будущей застройки, на месте исторической тропы к Уктусским горам.

Главным вызовом этого проекта стал сложный рельеф Уктуса и перепады высот до 11,5 метра. Ландшафтные архитекторы сделали эти особенности частью концепции общественного пространства. Чтобы подчеркнуть природный характер места, они практически полностью отказались от использования подпорных стенок — вместо них на территории разместят валуны. Натуральные камни будут удерживать грунт и помогут сформировать образ горного ущелья.

Пешеходный маршрут парка задуман как последовательность ландшафтных сцен: зигзагообразные рампы и удобные переходы создадут цепочку зон — от оживлённой входной площади с фонтаном к летней террасе кафе и амфитеатру. Центральная ось парка включает спортивную площадку, зону воркаута и детский плейхаб. Ближе к домам расположатся спокойные места отдыха с искусственным прудом, пирсом и лежаками.

Парк в екатеринбургском районе «Шишимская горка»

Новый парк площадью более 8 тыс. м² появится в центре будущей застройки, на месте исторической тропы к Уктусским горам.

Главным вызовом этого проекта стал сложный рельеф Уктуса и перепады высот до 11,5 метра.

Парк Драверта в Омске

В начале 2025 года мы со второй попытки утвердили концепцию парка Драверта в Омске. Со второй — потому что реализуем её в формате соучаствующего проектирования, в тесном взаимодействии с городским сообществом. Мы изучили замечания и предложения, полученные после первой презентации, и учли их в обновлённом варианте, который стал финальным.

Концепцию парка мы разработали вместе с командой программы «Город решает», архитектурными бюро TUBE и МЛА+. Это большое общественное пространство расположится вдоль бульвара архитекторов — от улицы 70-летия Октября до реки Замарайки. Парк будет разделён две части: террасную и пойменную. Тематическое наполнение вдохновлено наследием Петра Драверта и его увлечениями геологией, палеонтологией и краеведением. Например, здесь появятся детская площадка «Раскопай мамонта» и игровая зона для подростков «Метеориты».

По просьбе жителей мы исключили из мастер-плана террасной части потенциально шумный скейтпарк, добавили площадки для выгула собак и организовали по периметру места для стоянки автомобилей. Также, учитывая пожелания локального сообщества, значительную территорию парка мы отдали под цветущий газон. Он не требует интенсивного ухода и добавляет красок к ландшафту.

В террасной части спроектированы места свободного назначения и спортивная площадка, проложены прогулочные маршруты. Мы сформируем здесь цветники, небольшие луга и колки — группы деревьев, которые станут доминантами на фоне степного ландшафта. Зелёный буфер отделит парковую зону от дорог и защитит её от шума и пыли.

В пойменной части на берегу Замарайки появится площадка для комфортного отдыха у воды. Сердцем этой части парка станет зелёный оазис с амфитеатром и павильоном. Он же выполнит роль встречающей зоны проекта «Кварталы Драверта».

Проект парка Драверта в Омске



Сквер «Строитель» в Сургуте

Это общественное пространство расположено в непосредственной близости от центра города на популярном пешеходном маршруте. Мы в дополнение к существующему озеленению высадили в нём около двух тысяч растений. Среди них — гортензии, спиреи, астильбы, а также яблони, клёны и липы.

Проект оказался не самым простым: заглубившись в грунт на 30 см, ландшафтные архитекторы упёрлись в фундаментную плиту. Габариты бетонного основания практически совпадали с площадью отданного нам участка. Выяснилось, что когда-то здесь было здание. Его снесли, а остов засыпали землёй. Пришлось на ходу менять дендроплан.

Проект благоустройства сквера — это история про подход компании к освоению территорий. Мы чувствуем ответственность за города, в которых строим, и поэтому стараемся активно участвовать в их жизни. Нам хочется, чтобы выйдя за пределы нашего двора, человек продолжал видеть красоту, чтобы пространство, где он чувствует себя комфортно и защищённо, не заканчивалось порогом квартиры.

Сад на лестнице

Мы превратили в цветущий террасированный сад серую безликую лестницу, которая ведёт к Ельцин Центру в Екатеринбурге. Строго утилитарный объект городской инфраструктуры стал зелёным общественным пространством с лавочками, деревьями, травами и цветами. Этот проект — наш манифест о ценности объединения урбанистического и природного начал.

Изначально мы рассматривали эту интервенцию как временную и планировали демонтировать сад с наступлением холодов. Однако пространство получилось таким популярным и удачным, что мы оставили растения на зиму, до следующего сезона. Исключение — аронии и берёзы, которые переехали в квартал Брусники в Академическом.

Сад на лестнице Ельцин Центра



Работа с водными объектами



Первый этап благоустройства озера Верхового

700 м
длина
прогулочной
тропы

Водоём находится в непосредственной близости от проекта «Город-на-Озере», который мы реализуем в центре Новосибирска с осени 2025 года.

Первый этап благоустройства затронул береговую линию со стороны спорткомплекса «Локомотив-Арена». Инженеры Брусники выложили на ней променада из прочного и долговечного натурального дерева. Длина прогулочной тропы составляет около 700 метров, а ширина варьируется от трёх до семи метров. Вдоль променада установлены ограждения и 52 светильника.

Кроме того, мы построили на берегу озера амфитеатр площадью более 600 м² и новую лестницу в пять пролётов, которая спускается к озеру от Ипподромской улицы.

600 м²
площадь
амфитеатра
на берегу озера

Любители активного отдыха получили новую площадку для пляжного волейбола и мини-футбола, отсыпанную белоснежным кварцевым песком, его потратили более 500 тонн. Территория вокруг спортплощадки обеспечена деревянными дорожками, а ландшафт засеяли газонной травой изумрудного оттенка. В следующем сезоне развитие спорткластера на Верховом продолжится: здесь откроются станция проката инвентаря и причал.

Ранее специалисты Брусники проанализировали состав воды в озере, собрали вручную и вывезли более 2,5 тыс. кубометров бытового мусора с берегов, убрали сорный ивняк, сохранили ценные породы деревьев и приступили к формированию и укреплению берегов. Также они установили на воде два домика для уток.

Работы по ревитализации и благоустройству озера продолжатся до 2027 года. Следующие этапы предусматривают завершение променада, формирование зоны мобильных спортивных сооружений, мест для спокойного отдыха и гастрокластера.



Преображение Тарычёвского пруда

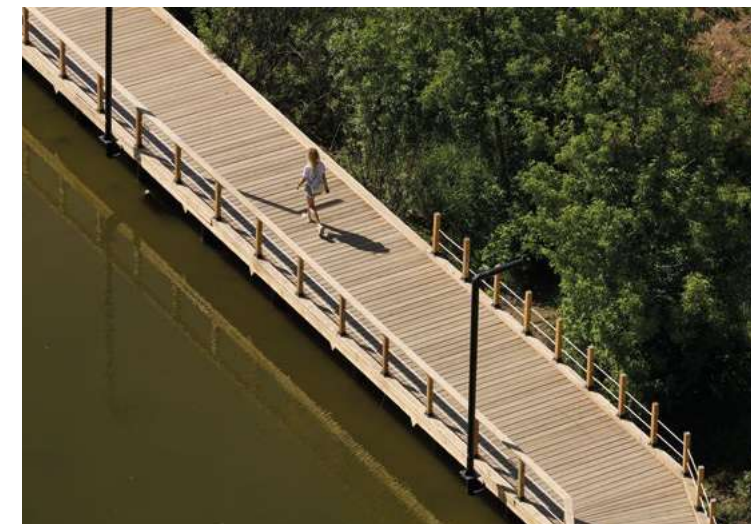
Малый Тарычёвский пруд находится в подмосковном городе Видное, в нескольких километрах от «Первого квартала» Брусники. Работы по его ревитализации мы начали весной 2024 года. На первом этапе вместе с водолазами исследовали дно водоёма и провели его очистку. Затем началось укрепление и благоустройство берегов пруда. В апреле 2025 года, когда в город пришло тепло, ландшафтные архитекторы провели озеленение пространства.

На входе посетителей встречают приветственная арка с названием пруда и площадка с торговыми павильонами. Рядом расположены два деревянных амфитеатра с видами на воду. Вдоль берегов и прямо над водной гладью проложены деревянные дорожки, выполненные из террасной доски. Тропа огибает пруд и формирует кольцевой маршрут, который соединяет все зоны отдыха.

На детской площадке мы предусмотрели качели, гамаки, турники, балансир и лазательную сетку. Пространство рассчитано на детей разных возрастов, все игровые элементы безопасны и сделаны из экологичных материалов. Рядом с площадкой обустроен песчаный пляж с гамаками и шезлонгами.

С точки зрения ландшафта территория пруда разбита на три зоны: лекарственный луг, заповедное болото и темный лес. Вдоль линии воды высажены кусты осоки чёрной. Рядом с зонами отдыха также появились водные растения: кубышка, цицания широколистная, схеноплектус озёрный, тростник южный, различные виды ириса. Подбирая зелёные насаждения, архитекторы обращали внимание на их декоративность и ветростойкость.

Обновлённый пруд мгновенно стал популярным местом событий. Здесь прошли концерты, кинопоказы под открытым небом, поэтические вечера, летние праздники, День рыбака. В декабре, перед Новым годом, на деревянной площадке над водой установили праздничную ель, созданную художником, основателем арт-парка «Никола-Ленивец» Николаем Полисским.

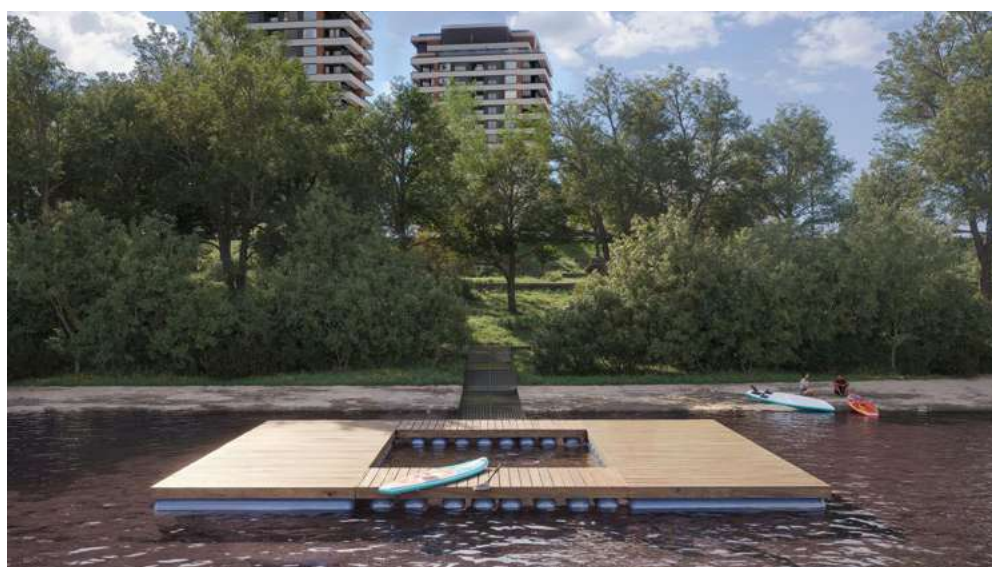


Концепция набережной в тюменской «Зареке»

Мы разработали концепцию набережной на левом берегу Туры между двумя мостами, Профсоюзным и Челюскинцев. Проектом занимаемся совместно со «Страной Девелопмент», поскольку новый променад свяжет нашу «Зареку» и застройку партнёров.

За последние пятнадцать лет левобережье Туры пережило заметную трансформацию: на месте частного сектора выросли современные кварталы, ставшие одной из визитных карточек Тюмени. Однако сама береговая линия оставалась в первозданном виде и была мало приспособлена для прогулок.

Ключевая идея благоустройства — сохранить природный характер пространства. Чем ближе к реке, тем меньше вмешательство в существующий ландшафт. Например, мы оставим нетронутым озеленение на берегу, удалив только больные растения. Основной пешеходный маршрут проложим около домов, здесь же должна появиться ягодная тропа с плодоносящими растениями. На верхнем и среднем уровнях построим детские площадки и места для отдыха. Архитекторы предусмотрели несколько спусков к воде, которые будут заканчиваться понтонами, а также учли сценарии эксплуатации во время возможных подтоплений в период подъёма Туры, чтобы набережная оставалась безопасной и функциональной в разное время года.



Поддержка локальной идентичности



Инфоцентр «Речного порта» в Тюмени

На территории жилого района «Речной порт» мы создали многофункциональное городское пространство, раскрывающее смысл территории. Оно условно разделено на три смысловых блока. Первый связан с прошлым: это постоянная экспозиция с рассказами о ключевых артефактах и людях, изменивших это место. Второй блок — о будущем. Ему посвящён зал с макетом и лайтбоксами об архитектуре уже построенных и проектируемых домов. Настоящему отдано лекционное пространство, которое рассчитано на 40 человек и подходит для проведения семинаров и кинопоказов.

Создание подобных пространств — мировая практика. Она реализована в районах с богатой историей. Примеры — HafenCity в Гамбурге, Queen Elizabeth Olympic Park в Лондоне или Севкабельпорт в Санкт-Петербурге.

Речной порт не уступает им по значимости. Это одно из знаковых мест Тюмени, за 200 лет пережившее четыре эпохи — быстрого развития от частной пристани до главного узла сибирского речного пароходства; расцвета в советское время; увядания 90-х; ревитализации конца 2010-х, инициированного Брусникой.

На наш взгляд, это проект, который имеет все шансы войти в учебники урбанистики как классический пример переосмысления индустриального прошлого и его приспособления к постиндустриальному настоящему.

Сохранение объектов культурного наследия

Мы завершили реализацию сразу нескольких проектов по реставрации и интеграции в современный контекст памятников архитектуры. В Екатеринбурге мы ввели в эксплуатацию Дом купца Сапожникова и вместе с семьёй Новиковых запустили в его пространстве ресторан авторской русской кухни «Голубчик».

В восстановленном Доме Фомина открыли детский сад на 60 мест. Его оператором стала компания «Корифей», владеющая сетью частных учебных заведений. Программа разработана на основе 30-летнего опыта Корифея и будет ориентирована на развитие мотивации к обучению в игровых формах, усиленный английский, развитие коммуникативных навыков.

Оборудовать памятник архитектуры для детей стало возможно благодаря перепланировке, которую провели бывшие собственники в конце 90-х. Тогда деревянные перекрытия заменили на железобетонные, переделали крышу — в Бруснике решили сохранить эти особенности. Они же позволили заменить узкую лестницу на широкую трёхмаршевую, которая соединила все этажи и стала ярким элементом интерьера.

Дом купца Сапожникова в Екатеринбурге



Дом А.М. Фомина, Екатеринбург



Также мы завершили реставрацию усадьбы Злоказова в центре Екатеринбурга. Восстановление объекта культурного наследия длилось более двух лет: за это время некогда руинированное здание превратилось в новую достопримечательность Екатеринбурга. Здесь разместится образовательная функция.

В Тюмени на Советской улице мы провели реставрацию двухэтажного красно-кирпичного особняка. Основные работы заняли четыре года. Мы перестроили фундамент, отреставрировали кирпичную кладку, выполнили гидроизоляцию стен, интегрировали современные канализацию и водопровод и высадили вокруг дома мелколистные липы, декоративные яблони, иргу и сирень.

Портфель объектов культурного наследия Брусники в 2025 году пополнился двумя объектами. В Екатеринбурге мы купили Дом Крутикова на улице Горького и уже готовим проект его обновления. В Тюмени приобретён Дом Ивановых на Водопроводной улице, рядом с кварталом «1А Первомайская». Несколько лет назад дом планировали отреставрировать, однако к работам предыдущий арендатор не приступил. Всего в собственности компании находится 12 архитектурных памятников (восемь — в Екатеринбурге, три — в Тюмени, один — в Челябинске).

Усадьба фабриканта Злоказова в Екатеринбурге



Дом на ул. Советской 37 в Тюмени



Дом Крутикова в Екатеринбурге



Дом Ивановых в Тюмени



12

архитектурных
памятников
в собственности
компании

Событийный кластер «Кузница»



Приспособление бывшего цеха завода медоборудования

Несколько лет назад мы приобрели в Тюмени территорию бывшего завода медицинского оборудования. Сейчас на этой площадке мы строим район «Республики 205». В рамках реализации проекта компания приняла решение сохранить один из цехов предприятия. В нём откроется трехэтажный событийный кластер «Кузница». Два нижних уровня займёт фудхолл, на третьем появятся творческие мастерские, дизайн-маркет, магазины, фиджитал-румы и мультимедийные студии. В оконных проёмах на первом этаже архитекторы оставят оригинальные стеклоблоки. Кровля будет эксплуатируемой, на ней предусмотрена терраса площадью 525 м².

Перед «Кузницей» расположится событийная площадь с конструктивными элементами бывшего цеха — металлическими фермами, которые мы оставим после частичного демонтажа здания. Рядом с кластером построим восьмиэтажный деловой центр и соединим два объекта проходом.

Художественная программа

Переосмысление пространства под мостом в Тюмени

Мы полностью изменили одно из самых неудобных и бессодержательных пространств Тюмени — под Профсоюзным мостом. Территорию, примыкающую к жилому району «Речной порт», мы логически разделили на три части. Первая стала местом памяти Юрия Шатунова. Это дань уважения если не самому крупному, то самому активному фан-сообществу певца в России. Мы обнаружили этот неочевидный факт, когда объявили конкурс на название сквера рядом с кварталом «1А Первомайская». Из 700 вариантов, присланных жителями, более 400 было посвящено Шатунову или группе «Ласковый май».

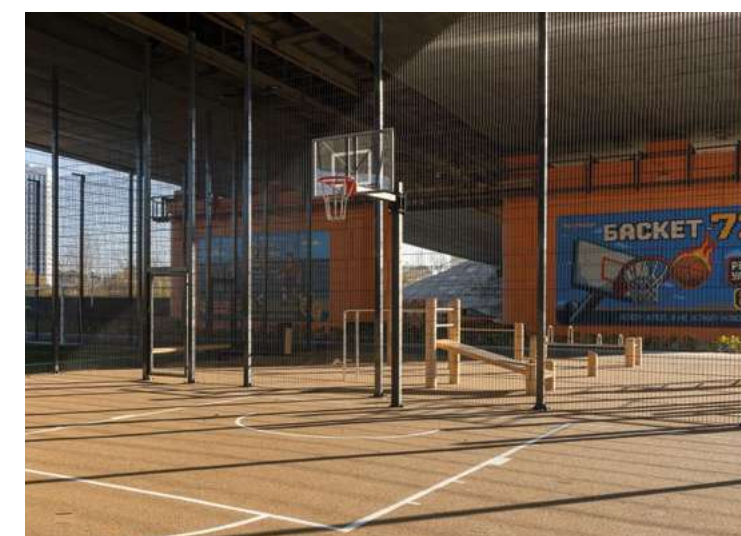


Мы превратили проезд под Профсоюзным мостом в «кассетный плеер»: балки стали кнопками, специально спроектированные светильники — бобины кассет, колонны — осями катушек. На них написана фраза «Детство, детство, ты куда бежишь, детство, детство ты куда спешишь», понятная и тем, кто песен «Ласкового мая» не слышал никогда.

Вторая часть получила спортивный характер. Здесь появились площадки для мини-футбола и стритбола. Опоры, между которыми они расположены, мы стилизовали под вымышленные картриджи приставки Dendy «Ультра но-гомяч-3000» и «Баскет 72». Со стороны реки другие игры — «КРТ Тайкун РПТ» с отсылкой к комплексному развитию территорий и «Летучий корабль», намекающий на перспективу возвращения на Туру речного транспорта.

Третьим арт-элементом на Профсоюзном мосту стала большая надпись «Выбирай, выбирай, у реки два берега». Строчка из культовой песни Шуры отсылает к проектам «Речной порт» и «Зарека», которые мы реализуем на обоих берегах Туры и которые находятся почти напротив друг друга.

Все три объекта искусства связаны тонкой временной нитью, ностальгией по 90-м, которую испытывают даже те, кто в них не жил.



Забор-шпаргалка в «Евробереге»

В 2025 году мы снова экспериментировали со строительными ограждениями. В этот раз вокруг будущей школы в новосибирском микрорайоне «Евроберег» мы создали забор-шпаргалку. На почти 350 м² художники разместили подсказки, которые пригодятся на уроках русского, математики, географии, биологии, истории, физики и химии. В каких случаях пишется «-тся», а в каких «-ться», когда была основана Москва, в чём измеряется сила тока и из чего состоит растительная клетка — вот только несколько примеров.

Проект стал вирусным: достоверно известно, что его идею скопировали в Екатеринбурге, Хабаровске, Тамбове, Симферополе, Павловском Посаде. Шпаргалку предлагали сделать стандартом оформления всех школьных строек в Мурманске и Тюмени.



350 м²
площадь
забора-шпаргалки

Искусство против загрязнения озера

Мы реализовали временный арт-проект на глади озера Тихое в Тюмени. Этот водоём мы спасали в течение трёх лет, и теперь нам потребовалось напомнить жителям, что это ценный природный объект, где нельзя ловить рыбу и мусорить. Мы уверены, что воспитательная работа требует небанального творческого подхода, и поэтому провели открытый конкурс на лучший «назидательный» арт-объект. Он собрал более 60 заявок.

Победителем был признан «Пакман» — воплощенный в материи персонаж аркадной видеоигры, который в нашем случае пожирал брошенный в озеро мусор: огромный бычок, банку, упаковку из-под еды. Арт вызвал противоречивую реакцию жителей соседних домов — другими словами, наделал много шума и, вне зависимости от оценки горожан, привлёк внимание к локальной экоповестке. Под конец года, перед наступлением морозов, справившегося с задачей «Пакмана» разобрали.



60
заявок собрал
арт-объект

Свитер на фасаде

Вместе с художником Андреем Топоровым мы создали мурал на фасаде старого трёхэтажного дома в Тюмени. На него выходят окна жителей наших кварталов «На Минской», и нам было важно сделать вид более привлекательным. Мы искали небанальную идею и нашли её в 1960-х. Тогда в этом здании располагалось общежитие геологов, что напомнило нам про популярный в прошлом стереотип — «свитер геолога». Это и вдохновило нас на арт. Мы нанесли узор и создали иллюзию фактуры — петли, дорожки, переплетения. С пешеходных маршрутов кажется, что фасад действительно связан.

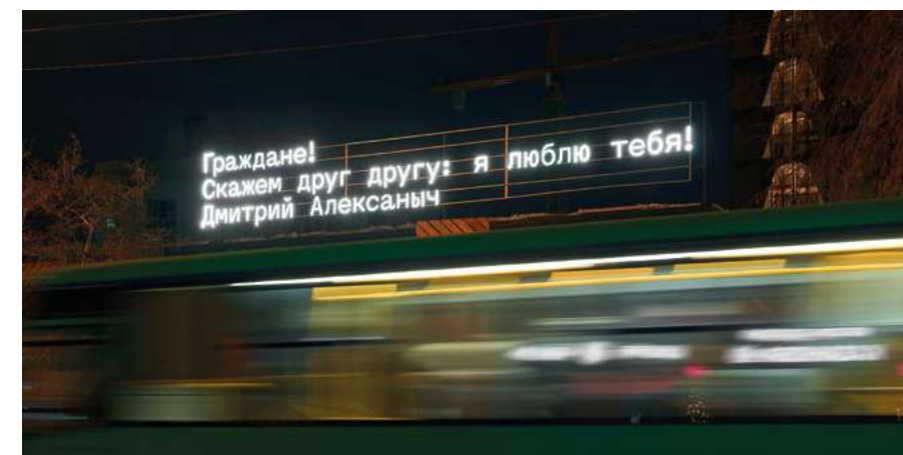
Проект сопровождала коллаборация с командой Milok, которая продаёт шерстяные вещи, связанные бабушками. В коллаборации с Брусникой бренд выпустил варежки и носки по мотивам «свитера»: около 40% дохода с продаж получили бабушки-вязальщицы, ещё 10% ушло на поддержку социальных проектов.



Вторая жизнь Пригова

Мы перевезли на свою стройплощадку знаковый для Екатеринбурга арт-объект «Граждане, скажем друг другу: я люблю тебя!». Надпись — обращение поэта и художника Дмитрия Александровича Пригова. В 60-е он поселился на юго-западе Москвы, в Беляево, и прожил там более 40 лет, посвящая любимому району стихи и водя по нему экскурсии. Летом 2023-го в рамках фестиваля «ЧО» фраза появилась во дворе Уральского филиала Пушкинского музея. Через полтора года последнему предстоял переезд, и арт-объекту начали искать новое место.

Мы вызвались забрать надпись. На то было две причины. Первая — любовь Пригова к локальному, созвучная нашему подходу к освоению территорий. Вторая — смысл. Эта работа про ценность человека. Про бережное отношение друг к другу, про то, что иногда нужно отвлечься от повседневной суеты и сказать тому, кто рядом, действительно важные слова.





Уникальный демонтаж

Летом 2025 года мы завершили самый сложный инженерный проект — демонтаж 19-этажного недостроенного бизнес-центра «Карнеол».

Он был спроектирован ещё в 2004 году. Здание изначально задумывалось 11-этажным, с двухуровневой подземной парковкой. Но в итоге выросло до 19 этажей. Строить «Карнеол» начали в 2009-м. Спустя семь лет занимавшая его возведением компания обанкротилась, и объект перешёл в собственность банка. С 2016 года бизнес-центр неоднократно выставляли на торги, однако желающих приобрести его не было. В 2023-м его купила Брусника.

К тому моменту здание безвозвратно устарело. Оно не соответствовало современным представлениям об архитектуре и функциях городского центра. Достаивать его было бессмысленно — и с эстетической, и с экономической точки зрения.

Снос 90-метрового объекта в настолько плотной застройке стал уникальным для России инженерным проектом. Для обеспечения безопасности вокруг здания был сформирован защитный контур, состоящий из монтажных лесов, обтянутых двумя слоями плотной мелкоячеистой сетки. Разбор шёл поэтапно. На каждом этаже сначала демонтировали центральную часть, затем окружающую её оболочку. Плиты и колонны разрезали на блоки весом не более тонны и спускали вниз. Процесс выглядел как стройка в обратной перемотке. В итоге снос здания вместе с подземной частью занял полтора года.

На освободившемся участке мы возведём дом «Гоголя 21» — проект, в котором отражается современное понимание роскоши. Сдержанное, уверенное, не заявляющее о себе, не крикливое. Это роскошь с уральским характером. Не пышное барокко, не вычурное ар-деко, не потерявший человека хай-тек, а гуманное, балансирующее цену и ценность богатство.

Фестиваль «Пошумим на Тихом»

В 2025 году мы провели третий фестиваль на озере Тихое в Тюмени. За несколько лет он из праздника двора превратился в городское событие. 10 часов мастер-классов, игр на свежем воздухе и йоги, паблик-токов с психологами, финансистами и специалистами по этикету.

Для детей работали аквагрим и аниматоры, для тех, кто предпочитает блистать даже в резиновых сапогах, — бьюти-бар. На сцене выступили группы «Мария Кюри» и elcaritan!. Завершился вечер выступлением polnalyubvi и салютом.

В 2026 году фестиваль «Пошумим на Тихом» вошёл в список мероприятий, проводимых в рамках празднования 440-летия Тюмени.



05

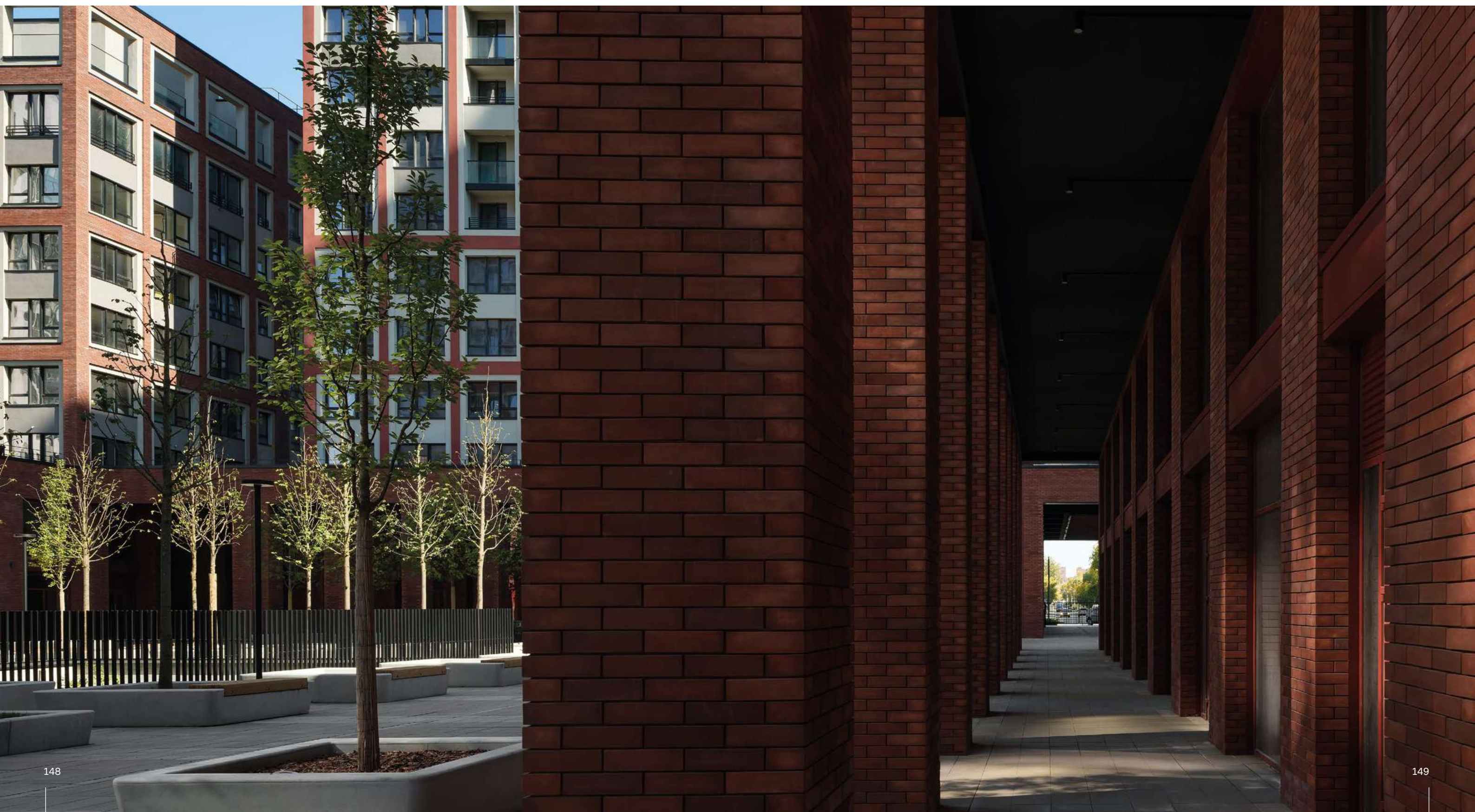
Приложения

Сданные объекты
в 2025 году *148 стр.*

Новые объекты в 2025 году *162 стр.*

Глоссарий *180 стр.*

Сданные объекты



Новосибирск

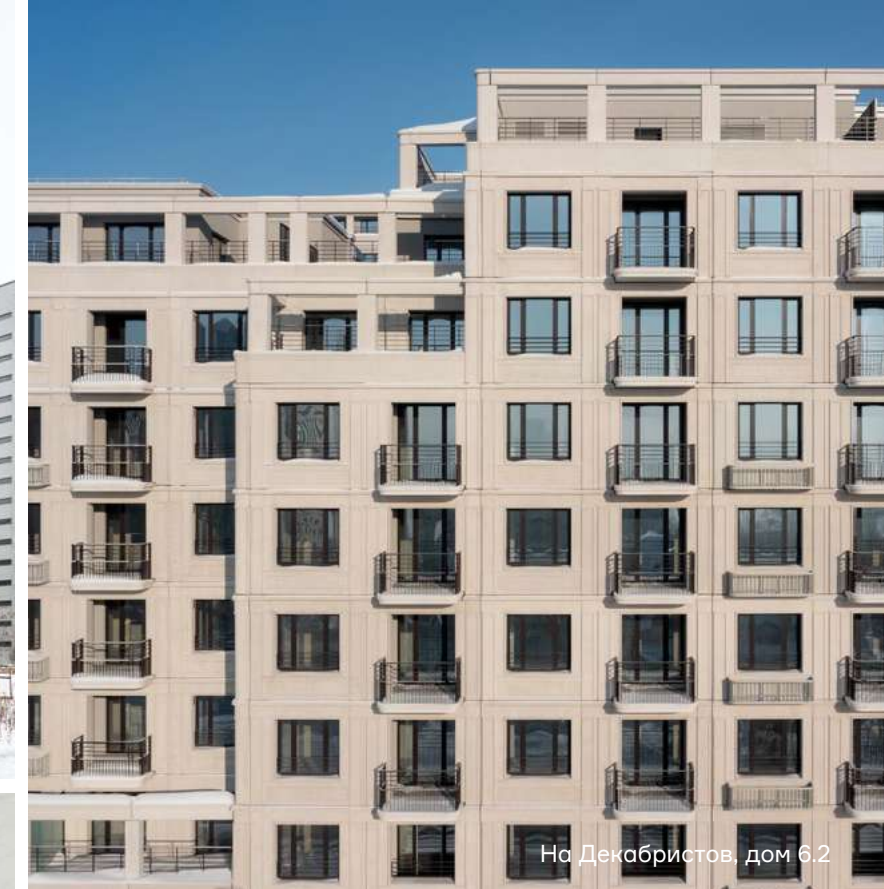
Евроберег, дом 43.2	29 238 м²
Пшеница, дом 3	23 866 м²
Авиатор, дом 2	16 798 м²
Евроберег, дом 48	24 412 м²
На Декабристов, дом 6.2	26 888 м²
Пшеница, дом 4	20 584 м²
Мылзавод, дом 3	22 425 м²

7 объектов

164 211 м² продаваемая площадь



Евроберег, дом 48



На Декабристов, дом 6.2



Авиатор, дом 2



Пшеница, дом 3



Мылзавод, дом 3

ОМСК

Кварталы Драверта, дом 1.1 18 594 м²

Кварталы Драверта, дом 1.2 19 066 м²

2 объекта

37 660 м² продаваемая площадь



Кварталы Драверта, дом 1.1

Тюмень

Республики 205, дом 1	40 396 м²
Октябрьский на Туре, дом 7.1	28 856 м²
Октябрьский на Туре, дом 7.2	14 520 м²
Речной порт, дом 9	14 626 м²
Речной порт, дом 8	18 194 м²
Речной порт, дом 7	13 952 м²
Зарека, дом 1	23 168 м²

7 объектов

153 712 м² продаваемая площадь



Сургут

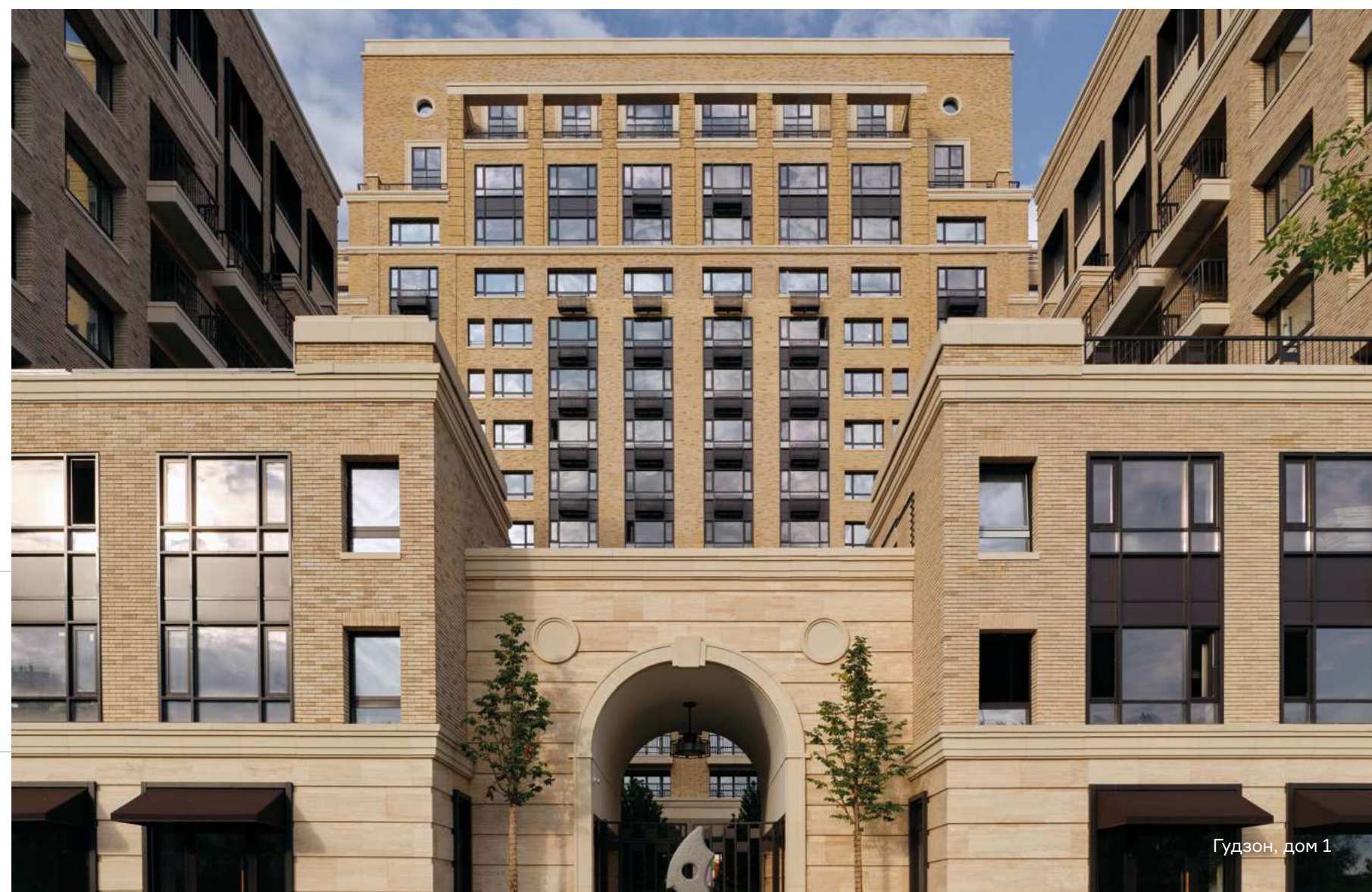
Новин Сургут, дом 5 36 059 м²

Гудзон, дом 1 22 376 м²



2 объекта

58 435 м² продаваемая площадь



Екатеринбург

Шишимская горка, дом 4 14 993 м²

Брусника в Академическом, паркинг 8 270 м²

2 объекта

23 263 м² продаваемая площадь



Московская область

Первый квартал, паркинг

8 517 м²



Первый квартал, паркинг

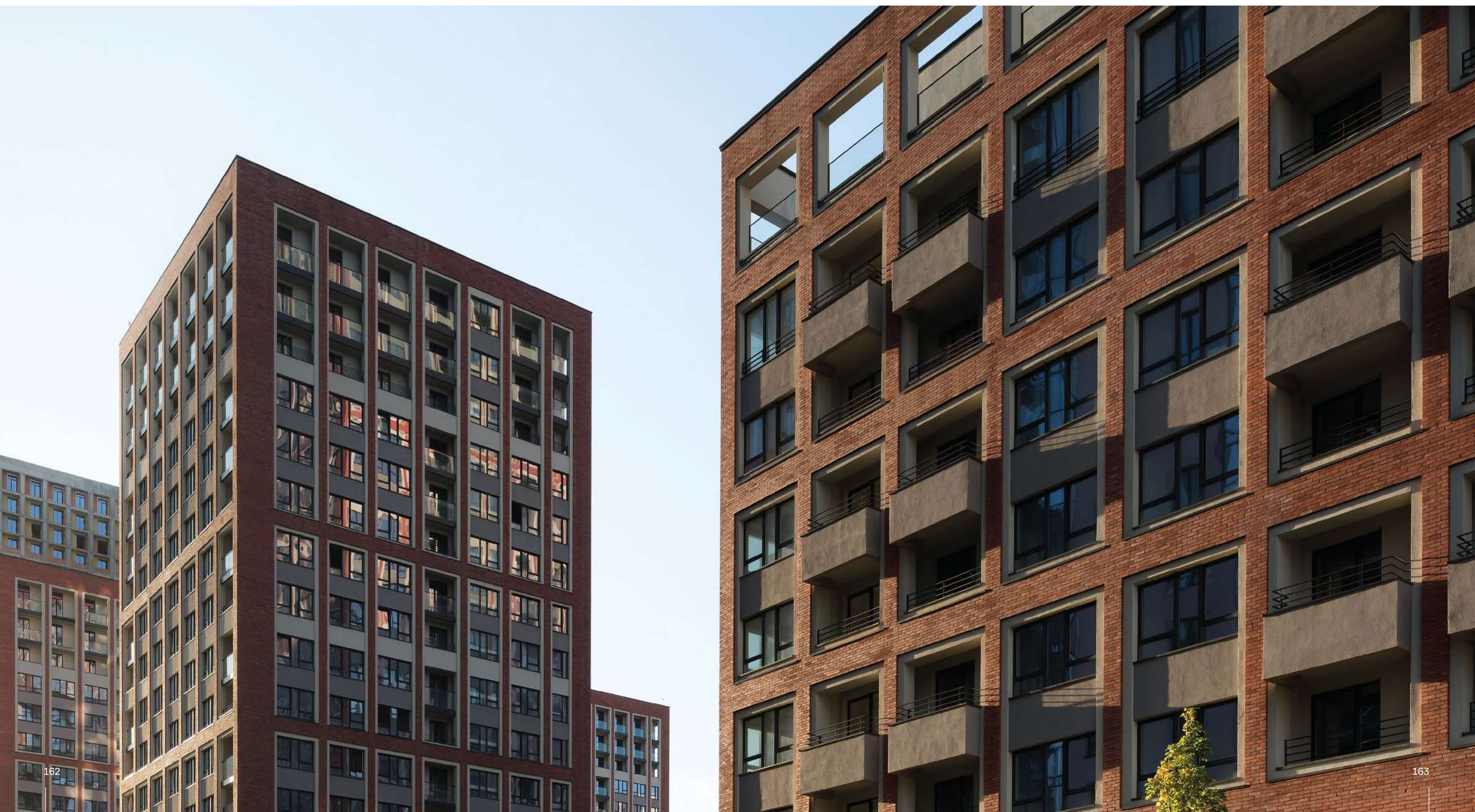
1 объект

8 517 м² продаваемая площадь



Первый квартал, паркинг. Визуализация

Новые объекты



Новосибирск

Евроберег, дом 45	39 343 м²
Пшеница, дом 6.1	15 292 м²
Лебедевский, дом 1.1	23 471 м²
Пшеница, дом 5.2	19 784 м²
Пшеница, дом 5.1	10 614 м²

5 объектов

108 504 м²
продаваемая площадь

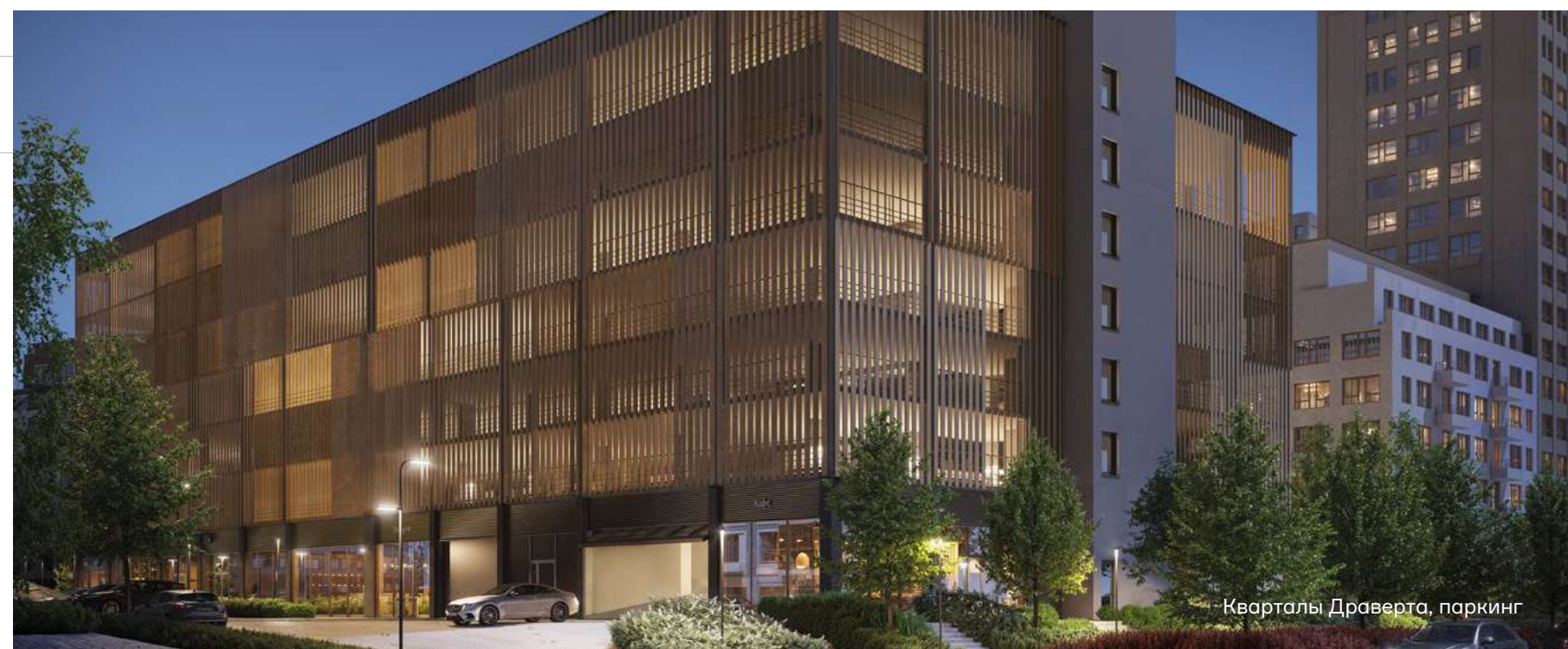


Омск

Кварталы Драверта, дом 6	21 160 м²
Кварталы Драверта, паркинг	8 471 м²
Кварталы Драверта, дом 4	20 084 м²



Кварталы Драверта, дом 6



Кварталы Драверта, паркинг

3 объекта

49 715 м² продаваемая площадь



Кварталы Драверта, дом 4

Тюмень

Дом у озера, дом 3

17 573 м²

1 объект

17 573 м² продаваемая площадь



Курган

Пролетарская, дом 1

20 268 м²

1 объект

20 268 м² продаваемая площадь



Екатеринбург

Южные кварталы, дом 8	27 531 м²
Шишимская горка, дом 17.1	18 904 м²
Траектория, дом 1	59 128 м²
Гоголя 21, дом 1	26 845 м²
На Некрасова, паркинг	7 140 м²



5 объектов

139 548 м²
продаваемая площадь

Московская область

Третий квартал, дом 5	10 978 м²
Третий квартал, паркинг	7 039 м²
Третий квартал, дом 2	23 530 м²
Третий квартал, дом 1	11 360 м²
Третий квартал, дом 3	23 456 м²
Третий квартал, дом 4	11 274 м²
Третий квартал, дом 7	8 381 м²
Третий квартал, дом 6	21 886 м²

8 объектов

117 904 м²
продаваемая площадь



Санкт-Петербург

Северный ветер, дом 3.1	30 610 м²
Северный ветер, дом 3.2	18 892 м²
Северный ветер, дом 2.1	26 245 м²
Северный ветер, дом 2.2	34 690 м²

4 объекта

110 437 м²
продаваемая площадь



Северный ветер 02.2



Северный ветер, дом 3.2



Северный ветер, дом 2.1



Северный ветер, дом 3.1

Ленинградская область

Новоселье, дом 1	38 408 м²
Новоселье, дом 2	38 200 м²
Новоселье, дом 3	10 799 м²

3 объекта

87 407 м² продаваемая площадь



Глоссарий

АКРА	Аналитическое кредитное рейтинговое агентство
ГПЗУ	Градостроительный план земельного участка
ДДУ	Договор долевого участия
ДКП	Договор купли-продажи
ДЦО	Динамическое ценообразование
ЕДО	Единый документооборот
ЕИО	Единоличный исполнительный орган
ЕИСЖС	Единая информационная система жилищного строительства
ЕРЗ	Единый ресурс застройщиков
ЕТП	Единая таблица параметров
ЗУП	Зарплата и управление персоналом
ИЖС	Индивидуальное жилищное строительство
ИСУП	Информационная система управления проектами
КОТ	Комплексное освоение территории
КОУ	Коллегиальный орган управления или совещательный орган при нём
КРТ	Комплексное развитие территории
МСФО	Международные стандарты финансовой отчётности
НИОКР	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
НКР	Национальные кредитные рейтинги
НС	Наблюдательный совет
ОКН	Объект культурного наследия
РГ	Рабочая группа
РЗТ	Развитие застроенных территорий

РСБУ	Российские стандарты бухгалтерского учёта
СКМ	Система контрольных мониторов
СОД	Среда общих данных
ССК	Система сбалансированных коэффициентов
УК	Управляющая компания
BIM	Building Information Model / Информационная модель здания
BREEAM	Building Research Establishment Environmental Assessment Method / Метод экологической оценки эффективности зданий
CRM	Customer Relationship Management / Система управления взаимоотношениями с клиентом
CSAT	Customer Satisfaction Score / Индекс удовлетворённости клиентов
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization / Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации
eNPS	Employee Net Promoter Score / Чистая оценка лояльности сотрудников
ERP	Enterprise Resource Planning / Планирование ресурсов предприятия
GM	Gross margin / Валовая маржа
HRM	Human Resource Management / Управление человеческими ресурсами
NPS	Net Promoter Score / Индекс потребительской лояльности
SFA	Sales Floor Area / Продаваемая площадь
SGA	Selling, General and Administrative expenses / Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы

Общие сведения

+	Полное фирменное наименование Общества на русском языке	Общество с ограниченной ответственностью «Брусника. Строительство и девелопмент» (далее по тексту — «Общество»)
+	Сокращённое фирменное наименование Общества на русском языке	ООО «Брусника. Строительство и девелопмент»
+	Фирменное наименование Общества на английском языке	«Brusnika. Construction and development» Limited liability company
+	Местонахождение Общества	Российская Федерация, г. Екатеринбург
+	Адрес Общества в пределах местонахождения юридического лица	620000, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Гоголя, стр. 18, помещ. 340
+	Сведения о регистрации Общества	Общество с ограниченной ответственностью «Брусника. Строительство и девелопмент» зарегистрировано в качестве юридического лица Инспекцией Федеральной налоговой службы по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга 11 июля 2018 года за Основным государственным регистрационным номером (ОГРН) 1186658052470, ИНН 6685151087, КПП 667101001
+	Адрес страницы в сети «Интернет», на которой публикуется текст годового отчёта Общества	https://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=37991

+	Сведения о состоянии стоимости чистых активов и уставного капитала ООО «Брусника. Строительство и девелопмент» на основе данных отчётности по РСБУ	Чистые активы составляют на 31.12.2023 — 5 449 520 тыс. руб., на 31.12.2024 — 6 713 767 тыс. руб., на 31.12.2025 — 10 383 538 тыс. руб. Уставный капитал составляет на 31.12.2023, 31.12.2024, 31.12.2025 — 101 тыс. руб.
+	Контакты	Телефон: +7 (343) 300-04-04 Пресс-служба: pr@brusnika.ru

