



# БИЗНЕС РОССИИ

БИЗНЕС РОССИИ № 03 (205)

ОСЕНЬ-ЗИМА 2025/2026

**АНАТОЛИЙ  
ТОРКУНОВ:**  
«Секрет моей  
молодости  
в работе,  
семье  
и любви!»



BUSINESSOFRUSSIA.COM

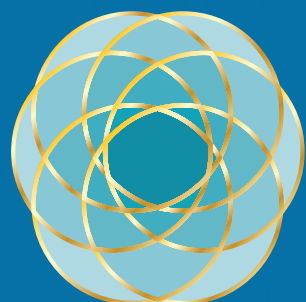
ISSN 2949-2629



16+





ПРАВИТЕЛЬСТВО  
РОССИИГОСУДАРСТВЕННАЯ ДУМА  
Федерального Собрания Российской ФедерацииРОССИЙСКИЙ СОЮЗ  
ПРОМЫШЛЕННИКОВ  
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙТоргово-промышленная палата  
Российской Федерации  
В интересах бизнеса, во благо РоссииФЕДЕРАЦИЯ НЕЗАВИСИМЫХ  
ПРОФСОЮЗОВ РОССИИРОССИЙСКИЙ СОЮЗ  
ХИМИКОВНАЦИОНАЛЬНАЯ  
ПРЕМИЯЛИДЕРЫ  
ОТВЕТСТВЕННОГО  
БИЗНЕСА

Премия в области предпринимательской деятельности для российских компаний, соблюдающих принципы ответственного ведения бизнеса и комплексно раскрывающих информацию об этом в публикуемой нефинансовой отчётности.

Премия учреждена по поручению Президента РФ В. В. Путина в 2023 г.

# НОМИНАЦИИ 2025

## НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ «ЛИДЕРЫ ОТВЕТСТВЕННОГО БИЗНЕСА»

- ★ За вклад в достижение национальных целей и задач, направленных на поддержку семьи, молодёжи и детей, улучшение демографической ситуации.
- ★ За вклад в достижение национальных целей и задач экологической направленности.
- ★ За вклад в достижение национальных целей и задач климатической повестки.
- ★ За вклад в достижение национальных целей и задач обеспечения технологического лидерства.
- ★ За вклад в устойчивое развитие территорий, создание благоприятной среды для жизни населения в регионах присутствия.
- ★ За вклад в достижение национальных целей и задач, направленных на развитие человеческого потенциала.
- ★ За вклад в развитие ответственного инвестирования и финансирование проектов в сфере устойчивого развития.
- ★ Спецноминация для компаний с выручкой до 50 млрд руб. «За высокий уровень социально-экологической ответственности и вклад в достижение национальных целей».



ЗАЯВКИ ПРИНИМАЮТСЯ  
ДО 15.12.2025







Сегодняшний номер «Бизнеса России» посвящён международному экономическому сотрудничеству.

За последние годы в данной сфере произошли тектонические сдвиги. Практически полностью прекратилось внешнеэкономическое сотрудничество (по крайней мере, по информации официальных источников) на одних направлениях и заметно приросло на других.

Магистральную внешнеэкономическую политику в большинстве стран «качнуло» в сторону протекционизма, нередко весьма агрессивного, с явным нарушением общепризнанных международных правил и договорённостей.

Традиционные площадки для формирования общих подходов на глобальном уровне и рассмотрения споров, например ВТО, утратили свою актуальность. При этом возросла значимость сравнительно новых интеграционных объединений, в том числе ШОС, БРИКС, ЕАЭС.

Российский союз промышленников и предпринимателей в это непростое время подставил плечо не только российскому, но и иностранному бизнесу, работающему в России и на пространных ЕАЭС. В целях минимизации рисков вторичных санкций активно развивался институт бизнес-диалогов между Деловым советом ЕАЭС, где РСПП представляет не только интере-

сы российского бизнеса, но и обеспечивает работу исполнительного секретариата, с отдельными зарубежными странами, не входящими в ЕАЭС.

Один из крайне интересных результатов изменений – рост внешнеторговых расчётов в национальных валютах и постепенный «заход» таких расчётов на территорию цифровых валют центральных банков, стейблкоинов и криптовалют. Для России как самого подсанкционного государства это оказалось крайне важно и эффективно.

Несмотря на риски вторичных санкций, растёт взаимодействие с нашими ключевыми партнёрами – Китаем, Индией, странами ЕАЭС, арабскими государствами, Африкой, Латинской Америкой, Азией. Однако, благодаря сохранившемуся диалогу с деловыми объединениями США и Европы, компании из так называемых недружественных стран, оставшиеся в России, имеют необходимую поддержку со стороны российского бизнес-сообщества и органов власти. Об этом поделились в своих интервью главы Ассоциации европейского бизнеса, Российско-Германской внешнеторговой палаты, а также Американской торговой палаты в России. РСПП продолжает координировать участие российского бизнеса в «Деловой двадцатке» (B20).

Ещё один позитивный итог ограничений против России – рост именно несырьевого, высокотехнологичного, инновационного экспорта. Это стало возможным благодаря последовательной работе Минпромторга России, Минэкономразвития России, МИД России, Российского экспортного центра, субъектов РФ по поддержке экспорта,

как крупных компаний, так и субъектов МСП.

В условиях разрыва политических отношений выросла роль взаимодействия на уровне бизнеса, и на закрытых, и на публичных площадках.

Теме международного экономического сотрудничества, в том числе в формате БРИКС, было уделено большое внимание на прошедшем в конце октября Форуме «Российский промышленник».

В ходе обсуждения отмечалась необходимость донастроить и дофинансировать наиболее эффективные меры поддержки экспортной активности бизнеса, активно работать над взаимным признанием сертификатов с дружественными странами или разрабатывать новые совместные правила стандартизации, развивать системы расчётов с дружественными государствами, а также проработать с дружественными юрисдикциями вопросы взаимного снижения пошлин.

Важно ликвидировать административные и фискальные барьеры при экспорте, развивать транспортно-логистическую инфраструктуру.

Но в целом в международном экономическом сотрудничестве мы видим больше возможностей, чем угроз, в том числе благодаря высокому качеству диалога между государством и бизнесом.

**Александр Шохин,**  
президент РСПП,  
председатель редакционного совета





## СОДЕРЖАНИЕ

### ■ МОНИТОРИНГ

- 8 Мария Глухова  
Индекс деловой среды РСПП  
октябрь 2025
- 10 Александр Ситников  
Обзор изменений  
законодательства
- 12 Питер 2025:  
от ПМЭФ до «Российского  
промышленника»
- **ГЛАВНАЯ ТЕМА:**  
**МЕЖДУНАРОДНОЕ**  
**ЭКОНОМИЧЕСКОЕ**  
**СОТРУДНИЧЕСТВО**
- 20 Россия и международное  
экономическое сотрудничество:  
новая реальность
- 32 Александр Панкин:  
«Осваивать новые рынки –  
это кропотливый процесс!»

- 46 Вероника Никишина:  
«Экспортный  
"барометр настроений"  
показывает рост»
- 58 Роберт Эйджи:  
«Американские компании  
в основном остались  
на рынке России»
- 64 Тадзио Шиллинг:  
«Европейский бизнес  
в России оценивает  
текущие вызовы  
и возможности –  
и продолжает  
работать»
- 70 Маттиас Шепп:  
«Российско-Германская  
внешнеторговая палата –  
мост между двумя  
странами»
- 76 Виктор Куликов  
Харбин-папа

### ■ ЛИЧНОСТЬ С ГЛАВНЫМ РЕДАКТОРОМ

- 78 Анатолий Торкунов:  
«Секрет моей молодости  
в работе, семье и любви!»

### ■ КОМПАНИИ И РЫНКИ

- 102 Братья Чебурашкины:  
«Мы – самые современные  
фермеры»
- 112 Денис Баранов:  
«Люди людям доверяют, а технологии  
людям доверять не должны!»
- 124 Made-to-measure: как устроен  
рынок костюмов на заказ  
в новой реальности

### ■ БИЗНЕС И ОБЩЕСТВО

- 126 Василий Церетели:  
«Интерес к реалистическому  
искусству стабилен во все времена»

- 138 Аркадий Пекаревский:  
«Бизнес –  
это отображение  
тебя самого»
- 150 Игорь Кехтер:  
«Великое всегда находится  
в малом»
- 164 Алик Усубов:  
«Мне повезло –  
я всегда жил  
на разрыве эпох»
- 172 Любовь Агафонова  
и Артемий Белов:  
«Эрнст Неизвестный –  
Орфей, который спустился  
за искусством в ад»
- 180 Новый, XIII Деловой сезон  
в Бизнес-школе РСПП
- 198 Виктор Куликов  
Churin Food:  
великий русский универмаг



In the headlines

**ALEXANDER PANKIN:**  
**«EXPLORING NEW MARKETS  
IS A PAINSTAKING PROCESS!»**  
**(P. 32)**

In the interview with Alexander Pankin, Russian Deputy Foreign Minister, the focus fixed on the Russia's strategic turn towards the Global East and the Global South, the challenges of developing new markets, and the role of the Russian Foreign Ministry in supporting business in terms of sanctions, since today's diplomats are the national practical economic interests' agents.

Speaking about the Greater Eurasia project, Alexander Pankin stressed: «The point is for existing associations, so numerous on the Eurasian continent, to



be able to grope and create networking and build a structure that could consist of commitments for those who are ready for it, as well as voluntary agreements, soft approaches, cooperation and memoranda».



In the headlines

**VERONIKA NIKISHINA:**  
**«THE SO-CALLED EXPORT "SENTIMENT  
BAROMETER" SHOWS GROWTH»**  
**(P. 46)**

Nowadays, the Russian Export Center has certainly become one of the

most important institutions for development.

Veronika Nikishina, General Director of the Russian Export Center, tells about the results of the Center's first decade of operation, its' prospects and main directions for further growth.

«We have managed to create a set of support measures covering all stages of the export project – from the idea, the search for a sales market and the first partners to the implementation of major projects involving specialized financing. Thanks to the export support system established during that time, we were able to get through the periods of turbulence with fewer losses, and the growth of non-primary exports gained momentum well above the world trade,» she notes.

Personality with the Editor

**ANATOLY TORKUNOV:**  
**«THE SECRET OF MY  
YOUTH LIES IN WORK,  
FAMILY AND LOVE!»**  
**(P. 78)**

The name of Anatoly Torkunov has long become synonymous with MGIMO (Moscow State Institute for International Relations). A diplomat, expert on Korea, academician, and rector who insured that the University has retained the status of the main supplier of personnel to the national foreign policy elite. In Anatoly Vasilyevich's interview given the eve of his 75th birthday to Evgenia Shokhina, editor-in-chief of the Business of Russia



magazine, he speaks about international relations and challenges for Russian education, but also about his personal energy sources: family, traditions and love for classical culture.

«Communication with my family, with my grandchildren fuels me largely. I am sure that close communication is incredibly important!», Anatoly Torkunov affirms.



Business and Society

**VASILY TSERETELI:**  
**«INTEREST IN REALISTIC ART REMAINS  
STABLE AT ALL TIMES»**  
**(P. 126)**

Vasily Tsereteli, President of the Russian Academy of Arts and Director of the Moscow Museum of Modern Art (MMOMA),

gave an interview to our magazine. A man who calls himself an «arts foreman.» The conversation focused on the legacy of his glorious grandfather, Zurab Tsereteli, the role of an artist in the digital age, the intricacies of the art market, and the reasons why nowadays art needs powerful leaders more than ever.

Speaking about the role of the Russian Academy of Arts, Vasily Tsereteli notes: «Based on traditions and connections, a model of interaction and strengthening through the educational and cultural agenda is being established. Even closer ties are being formed, culture and history are being popularized by means of educating artists through our school on the basis of ancient traditions and, definitely, of the great Russian artists' mastership.»



# ИНДЕКС ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ РСПП ОКТАБРЬ 2025

В октябре 2025 г. РСПП провёл среди промышленников и предпринимателей очередную раунд опроса. Сводный Индекс составил 44,3 пункта, и это минимум в 2025 г.



Мария Глухова,  
исполнительный  
вице-президент РСПП,  
к.э.н.

Значение Индекса рынка производимой продукции в отчётный период не изменилось – оно равно 45,6 пункта.

Динамика показателей спроса – в отрасли и на продукцию или услуги самих компаний – разнонаправлена: первый индикатор опустился по шкале на 2,6 пункта, до значения 43,6 пункта, а индикатор, характеризующий спрос на продукцию компаний, напротив, укрепил свои позиции. Его значение прибавило за месяц 2 пункта, до 46,2 пункта.

При этом доля респондентов, считающих, что спрос стал ниже, одинаковая в обоих случаях – 26,2 %; не

совпадает именно доля компаний, ответивших «спрос за прошедший месяц вырос». Увеличение спроса в отрасли отметили 16 % участников, а рост спроса на продукцию самих компаний – уже 20,3 % опрошенных.

По итогам сентября положительную динамику спроса в отрасли отмечали 21,4 % компаний, а спроса на продукцию или услуги организаций – 18,8 %.

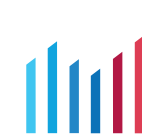
Значение показателя «цены закупки» – 25,4 пункта. Оно выросло на 0,6 пункта. Более половины опрошенных компаний заявили, что цены закупки продолжают расти. По мнению 38,1 % представителей бизнеса, цены за месяц не изменились.

БР



Полную информацию про индекс деловой среды РСПП читайте на сайте.

СВОДНЫЙ ИНДЕКС ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ РСПП



НЕДЕЛЯ  
РОССИЙСКОГО  
БИЗНЕСА  
2026

# НЕДЕЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

11-20 ФЕВРАЛЯ 2026



По вопросам партнёрского и индивидуального участия  
просим вас обращаться по тел.:  
+ 7 (495) 663-04-04 (доб.: 1154, 1159, 1171, 1173)  
e-mail: [event@rspp.ru](mailto:event@rspp.ru); [news@rspp.ru](mailto:news@rspp.ru)



# ОБЗОР ИЗМЕНЕНИЙ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Во II и III кварталах 2025 г. законодательные изменения затронули ряд важных вопросов, направленных на поддержку экономики, стимулирование инвестиций и конкуренции.



*Александр Ситников,  
управляющий партнёр  
VEGAS LEX*

**А**нтимонопольный контроль выходит на новый цифровой уровень с запуском ГИС «Антикартель» и дополнительных контрольных механизмов контроля экономической концентрации финансовых организаций. Утверждена Энергетическая стратегия России до 2050 г. с акцентом на надёжность и инвестиционную привлекательность отрасли. Корпоративное законодательство продолжает развитие в части совершенствования процесса управления компаниями и расширения корпоративных прав участников. В то же время усилена ответственность топ-менеджмента за экологические нарушения.

Значительно усилена ответственность за клевету, реформирован институт компенсации за нарушение интеллектуальных прав, а также установлены правовые основы для платформенной экономики. Среди знаковых изменений можно отметить разъяснения Конституционного Суда касательно применения исковой дав-

ности в спорах о «деприватизации», а также окончательное формирование запрета на рекламу на противоправных интернет-ресурсах.

Эти, а также иные значимые законодательные новеллы II и III кварталов 2025 г. будут оказывать значительное влияние на отечественный бизнес.

## **ФАС РАЗРАБОТАЛА ГИС «АНТИКАРТЕЛЬ» ДЛЯ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ, ВЫЯВЛЕНИЯ И ПРЕСЕЧЕНИЯ АНТИКОНКУРЕНТНЫХ СОГЛАШЕНИЙ**

**НАЗВАНИЕ:** Федеральный закон от 24.06.2025 № 182-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "О защите конкуренции"» (далее – Закон № 182-ФЗ).

**О ЧЁМ:** Закон № 182-ФЗ был принят в целях создания государственной информационной системы «Антикартель» (далее – ГИС «Антикартель»).

ГИС «Антикартель» обеспечит возможность предупреждения, выявления и пресечения ограничивающих конкуренцию соглашений за счёт цифровизации и автоматизации данного процесса.

Так, согласно Закону № 182-ФЗ, ГИС «Антикартель» позволит:

- осуществлять ежедневное комплексное исследование информации и данных о проводимых заку-



почных процедурах, с условием их защиты как коммерческой тайны;

- агрегировать сведения о закупочных процедурах, хозяйствующих субъектах и предпринимательской деятельности на товарных рынках;
- оперативно получать информацию о выявленных нарушениях антимонопольного законодательства при проведении закупочных процедур;
- пресекать заключение ограничивающих конкуренцию соглашений в секторе государственного и муниципального заказа;
- обеспечить интеграцию с другими государственными информационными ресурсами, например с единой информационной системой (ЕИС) в сфере закупок, ГИС «Торги»;

- обеспечить развитие добросовестной конкуренции и снижение коррупционных рисков на рынке государственных и муниципальных закупок.

Оператором ГИС «Антикартель», согласно принятому акту, назначена Федеральная антимонопольная служба России.

**КОМУ ИНТЕРЕСНО:** хозяйствующим субъектам – участникам государственных и муниципальных закупок, а также иным хозяйствующим субъектам.

**ВСТУПИЛ В СИЛУ:** 1 августа 2025 г. **БР**

Версию с полным обзором изменений законодательства за II–III кварталы 2025 г. читайте на сайте [businessofrussia.com](http://businessofrussia.com).





Владимир Путин,  
Президент РФ

## ПИТЕР 2025: от ПМЭФ до «Российского ПРОМЫШЛЕННИКА»

Ключевая тема Петербургского международного экономического форума, одной из главных деловых и политических дискуссионных площадок в мире, – «Общие ценности – основа роста в многополярном мире». В своём выступлении на пленарном заседании Президент РФ Владимир Путин обозначил ключевую задачу, стоящую перед российской экономикой, – «это новое качество инвестиционного климата». Форум-выставка «Российский промышленник 2025» традиционно был организован Российским союзом промышленников и предпринимателей и приурочен к 120-летию Министерства промышленности и торговли РФ. Главная тема – «Индустриализация как основа национальных проектов».

**Александр ШОХИН,  
президент РСПП:**

“ РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС  
ОСТАЁТСЯ УСТОЙЧИВЫМ  
В УСЛОВИЯХ  
ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ  
И НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЕЙ.  
БИЗНЕС ПРИВЫК НЕ ТОЛЬКО  
К ВНЕШНЕМУ САНКЦИОННОМУ  
ДАВЛЕНИЮ,  
НО И К ОСОБЕННОСТЯМ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
И ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ  
ПОЛИТИКИ, ПОЭТОМУ  
СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ БИЗНЕСА  
ДОСТАТОЧНО ВЫСОКАЯ. “



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

Александр Дюков, генеральный директор  
ПАО «Газпром нефть»Владимир Рашевский, председатель Комитета РСПП по налоговой политике,  
Алексей Мордашов, председатель совета директоров ПАО «Северсталь»Владимир Евтушенков, основатель и владелец АФК «Система»,  
Валерий Казикаев, председатель совета директоров ООО «Удоканская медь»Григорий Берёзкин, владелец группы  
компаний ЕСН

ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП





Александр Шохин, президент РСПП, и Андрей Кузьяев, президент «ЭР-Телеком Холдинг»

На ПМЭФ-2025 был  
ЗАКЛЮЧЁН РЕКОРДНЫЙ  
ОБЪЁМ СДЕЛОК –  
**6,3**  
ТРЛН РУБ.,  
ИЗ КОТОРЫХ ОКОЛО  
**1**  
ТРЛН РУБ.  
ДО 2030 Г. ПРИХОДИТСЯ  
НА ПОРТФЕЛЬ  
ПЕРСПЕКТИВНЫХ  
ПРОЕКТОВ  
АО «ГК НПС» И  
ГК РАЗВИТИЯ «ВЭБ.РФ»



Александр Шохин и Александр Новак, заместитель Председателя Правительства РФ

ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

РОССОЮНПРЕСС

Александр Шохин  
вручает медаль РСПП  
«За заслуги»  
Андрею Клычкову,  
губернатору  
Орловской области



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП



Евгения Шохина, президент Бизнес-школы РСПП, главный редактор журнала «Бизнес России», основатель Благотворительного фонда «Живём», с Александром Карелиным, трёхкратным победителем Олимпийских игр, Героем Российской Федерации, сенатором РФ



Алексей Нечаев, руководитель фракции «Новые люди» в Госдуме РФ, Евгения Шохина



Александр Шохин

ПРЕСС-СЛУЖБА РСМП



ПРЕСС-СЛУЖБА РСМП



Интервью  
Александра  
Шохина  
телеканалу  
«Россия 24»

ФОТОСЛУЖБА ВШ РСМП



Анатолий Седых, председатель Наблюдательного совета  
АО «Объединённая металлургическая компания»,  
Евгения Шохина

ФОТОСЛУЖБА ВШ РСМП



Владимир  
Евтушенков,  
Евгения  
Шохина

ФОТОСЛУЖБА ВШ РСМП



Евгения Шохина и Сергей Морозов, депутат Госдумы РФ





Александр Шохин и Виктор Вексельберг, председатель совета директоров ГК «Ренова», председатель Попечительского совета «Сколтеха»

ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП



Александр Шохин тестирует вездеход, созданный для работы в условиях Крайнего Севера

ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

Александр Беглов, губернатор Санкт-Петербурга, Денис Кравченко, первый заместитель председателя Комитета Госдумы РФ по экономической политике, Александр Шохин во время осмотра выставки



РИА НОВОСТИ

Макет беспилотной авиационной системы на стенде ООО «Специальный Технологический Центр»



# Россия и международное экономическое сотрудничество: новая реальность

За последние почти 4 года Россия оказалась в условиях, когда внешнеэкономическая повестка стала не просто одним из направлений государственной политики, а ключевым инструментом обеспечения устойчивости всей экономики. Из-за введения масштабных санкций со стороны западных стран и фактического разрыва традиционных торгово-финансовых связей Москва начала активно перестраивать систему международного экономического сотрудничества.



## РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

Если до 2022 г. более половины внешне-торгового оборота России приходилось на страны Европейского союза, то сегодня этот баланс радикально изменился. По данным Минэкономразвития России, доля дружественных государств в товарообороте превысила 80 %. Речь идёт не только о Китае, Индии или Турции, но и о странах Юго-Восточной Азии, Латинской Америки, Африки и Ближнего Востока. Таким образом, Россия постепенно формирует новую модель внешнеэкономической интеграции – более гибкую, многополярную и независимую от западных рынков.

Министр экономического развития РФ Максим Решетников неоднократно подчёркивал, что Россия остаётся открытой экономикой и заинтересована в многостороннем сотрудничестве. «Мы не закрываемся, мы адаптируемся. Сегодня идёт процесс формирования новой архитектуры международных связей, где Россия чувствует себя уверенно», – отметил он. Эксперты считают, что успех новой стратегии определяется не только географическим расширением направлений торговли, но и технологической, финансовой и институциональной переориентацией. Российские компании активно переходят на расчёты в национальных валютах, создают альтернативные логистические марш-



руты и осваивают новые финансовые инструменты.

Главным направлением международного сотрудничества для России стал Восток, и прежде всего Китай, с которым отношения сегодня имеют беспрецедентную глубину. Москва и Пекин реализуют более 70 крупных инвестиционных проектов, охватывающих энергетику, транспорт, машиностроение, сельское хозяйство и цифровую экономику, на общую сумму свыше 170 млрд долл. Товарооборот между двумя странами в 2024 г. превысил 240 млрд долл., что вдвое больше, чем 5 лет назад. Причём в структуре экспорта растёт доля не только сырья, но и готовой продукции: оборудования, продовольствия, химической продукции.

Не менее активно развивается сотрудничество с Индией. Россия стала одним из крупнейших поставщиков нефти на индийский рынок, а индийские компании инвестируют в российскую фармацевтику, ИТ и производство удобрений. По данным Индий-

БРОНИСЛАВ СУРИН/ИД «ГЛОБУС»

Кыргызстаном защищена от внешних рисков и демонстрирует стабильный рост. С 2020 по 2024 г. оборот внутри объединения увеличился почти на треть. Ведутся переговоры о создании новых соглашений о свободной торговле с Ираном, Вьетнамом, Египтом и Индонезией. Параллельно растёт взаимодействие в рамках Шанхайской организации сотрудничества (ШОС) и БРИКС. Если ШОС фокусируется на торгово-логистических проектах

и продовольственной безопасности, то БРИКС становится ядром новой мировой финансовой архитектуры. Создание единой платёжной платформы и активизация расчётов в национальных валютах – шаги, которые могут радикально изменить глобальный баланс. В 2025 г. БРИКС принял шесть новых

членов, включая Саудовскую Аравию, Египет и Иран, и доля объединения в мировой экономике приблизилась к 35 % ВВП планеты.

Отдельное внимание Россия уделяет энергетическому сотрудничеству. Азия становится главным направлением для поставок нефти, газа и угля. Газопровод «Сила Сибири» уже обеспечивает Китай более чем 20 млрд куб. м газа в год, а проект «Сила Сибири – 2» может удвоить этот объём.

#### Юг и Запад: ДИВЕРСИФИКАЦИЯ И ПРАГМАТИЗМ

Важными направлениями международного сотрудничества России становятся Южное полушарие и развивающиеся рынки Африки, Латинской Америки и Ближнего Востока. На этом направлении Москва делает ставку на долгосрочные проекты, не зависящие от политических колебаний.

Африка воспринимается как континент возможностей. Российские компании присутствуют в энергетике, добыче полезных ископаемых, строительстве инфраструктуры и сельском хозяйстве. В 2024 г. взаимная торговля России со странами Африки превысила 20 млрд долл., а к 2030 г., по оценкам Минпромторга России, может вырасти вдвое. Приоритетные партнёры – Египет, Эфиопия, Алжир, Ангола и ЮАР. Россия активно развивает образовательные и технологические обмены, предлагая африканским государствам программы подготовки специалистов в области инженерии и ИТ.

Не менее перспективным направлением становится Латинская Америка. Бразилия и Аргентина традиционно входят в число партнёров России по БРИКС, но растёт и интерес к сотрудничеству с Венесуэлой, Кубой и Никарагуа. Речь идёт не только о поставках



**ГЛАВНЫМ НАПРАВЛЕНИЕМ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА ДЛЯ РОССИИ СТАЛ ВОСТОК, И ПРЕЖДЕ ВСЕГО КИТАЙ. ТОВАРООБОРОТ МЕЖДУ ДВУМЯ СТРАНАМИ В 2024 Г. ПРЕВЫСИЛ 240 МЛРД ДОЛЛ., ЧТО ВДВОЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ 5 ЛЕТ НАЗАД.**

ской ассоциации экспортёров, в 2025 г. объём торговли может превысить 70 млрд долл.

Серьёзным драйвером остаётся и Евразийский экономический союз. Внутри ЕАЭС Россия формирует «зону устойчивости»: взаимная торговля с Казахстаном, Беларусью, Арменией и



нефти и продовольствия, но и о совместных проектах в области фармацевтики и авиастроения. Особую роль играет Ближний Восток. После вступления ряда стран региона в БРИКС, в том числе Саудовской Аравии и Ирана, Москва укрепляет экономические позиции в зоне Персидского залива.

**Россия стала одним из крупнейших поставщиков нефти на индийский рынок, а индийские компании инвестируют в российскую фармацевтику, ИТ и производство удобрений.**

На фоне этого Россия постепенно возвращается и на европейское направление – но уже в новой конфигурации. Торговля с ЕС резко сократилась, однако сохраняются контакты с отдельными странами, прежде всего с Венгрией, Словакией и Австрией.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

Несырьевой неэнергетический экспорт (ННЭ) в первом полугодии 2025 г. обеспечил свыше 12 % валового внутреннего продукта России. Об этом сообщил Председатель Правительства РФ

Михаил Мишустин, выступая на пленарном заседании Международного экспортного форума «Сделано в России». По его словам, поддержка компаний, поставляющих отечественную продукцию за рубеж, становится одним из ключевых направлений экономической политики государства.

Премьер-министр напомнил, что развитие ННЭ закреплено в майском указе Президента РФ как стратегическая цель. Согласно документу, объём несырьевого экспорта к 2030 г. должен вырасти минимум на две трети к уровню 2023 г. и составить не менее 248 млрд долл. Михаил Мишустин отметил, что текущая динамика соответствует этим параметрам: Россия удерживает высокие темпы роста даже на фоне ограниченного доступа к западным рынкам и логистических перестроек.

По данным Минпромторга России, промышленный экспорт за январь–июль 2025 г. увеличился примерно на 20 % в годовом выражении. Основной прирост обеспечили машиностроение,



металлургия и производство минеральных удобрений. Одновременно растут поставки агропромышленного комплекса – сельхозпродукция становится важным элементом несырьевого экспорта. Михаил Мишустин подчеркнул, что наращиванию поставок способствует комплексная поддержка, предусмотренная нацпроектом «Международная кооперация и экспорт». В его рамках создаются региональные центры экспорта, компаниям возмещают часть расходов на организацию сервисного обслуживания за рубежом, а также помогают в участии в международных выставках, форумах и фестивалях. Значительная роль в этой работе принадлежит Российскому экспортному центру (РЭЦ), который координирует взаимодействие бизнеса с иностранными партнёрами.

По словам премьер-министра, Россия за последние годы фактически перестроила внешнеэкономические

связи. Если в 2021 г. на рынки дружественных стран приходилось около 44 % несырьевого экспорта, то к концу 2024 г. этот показатель превысил 85 %.

Однако сохраняется проблема дисбаланса торговых потоков. Ряд государств поставляет в Россию значительно меньше продукции, чем закупает у рос-

**Газопровод «Сила Сибири» уже обеспечивает Китай более чем 20 млрд куб. м газа в год, а проект «Сила Сибири – 2» может удвоить этот объём.**

сийских компаний. Так, Индия неоднократно поднимала вопрос о нетарифных барьерах и нормативных ограничениях, мешающих расширению поставок на российский рынок. Переговоры о зоне свободной торговли между Индией и ЕАЭС продолжаются, и их итоги должны стать ключевыми для восстановления торгового баланса. Москва, в свою очередь, ищет новые форматы экономического взаимодействия с партнёрами.







Министр экономического развития РФ Максим Решетников отметил, что приоритетом становится экспорт не только товаров, но и решений «под ключ». Речь

российских компаний. Уже действуют площадки в Узбекистане, а в Душанбе планируется открыть совместный российско-таджикский индустриальный парк. Эти зоны дают предприятиям возможность локализовать производство, обходить логистические барьеры и укреплять присутствие на региональных рынках. Генеральный директор РЭЦ Вероника Никишина подчеркнула, что в нынешних условиях всё большее значение приобретает технологическая кооперация. По её словам, совместные разработки и обмен опытом позволяют предприятиям наращивать компетенции и выходить на новые экспортные направления. В условиях ограниченного доступа к запад-

**В 2024 г. взаимная торговля России со странами Африки превысила 20 млрд долл., а к 2030 г., по оценкам Минпромторга России, может вырасти вдвое.**

идёт о проектах в сфере продовольственной безопасности, цифровизации государственного управления и создании инфраструктуры на новых рынках.

Первый заместитель Председателя Правительства РФ Денис Мантуров напомнил, что создание индустриальных зон за рубежом остаётся одним из эффективных инструментов поддержки

российских компаний. Уже действуют площадки в Узбекистане, а в Душанбе планируется открыть совместный российско-таджикский индустриальный парк. Эти зоны дают предприятиям возможность локализовать производство, обходить логистические барьеры и укреплять присутствие на региональных рынках. Генеральный директор РЭЦ Вероника Никишина подчеркнула, что в нынешних условиях всё большее значение приобретает технологическая кооперация. По её словам, совместные разработки и обмен опытом позволяют предприятиям наращивать компетенции и выходить на новые экспортные направления. В условиях ограниченного доступа к запад-

ным технологиям именно такие формы сотрудничества становятся основой для сохранения конкурентоспособности.

### Многочисленные успехи

Глава Российского экспортного центра Вероника Никишина подчеркнула, что отдельные отрасли уже занимают заметную долю в глобальной торговле. Особенно ярко это видно на примере железнодорожного машиностроения: доля страны в мировом экспорте полувагонов и пассажирских вагонов за последние 4 года более чем удвоилась. Сегодня каждый пятый полувагон и каждый десятый пассажирский вагон, поставляемый на мировые рынки, производится в России.

Перспективы выхода на новые направления активно изучают и отдель-

ные компании. Генеральный директор АО «ТМХ» Кирилл Липа привёл пример Индии, где развивается городская инфраструктура, включая метро и пригородные железные дороги. Российские предприятия участвуют в проектах стоимостью 6,5 млрд долл., обойдя конкуренцию ведущих мировых производителей. При этом ТМХ рассматривает дальнейшие шаги по локализации производства компонентов и подготовке квалифицированных кадров на месте, а также экспорт готовой продукции в страны Юго-Восточной Азии, Африки и Латинской Америки.

Министр экономического развития РФ Максим Решетников отметил, что ключевым элементом экономической стратегии остаётся поддержка бизнеса, ориентированного на инновации. По его словам, развитие экономики будущего связано с конкурентоспособными технологиями и технологическим суверенитетом страны. Государство ставит цель не только создавать продукты мирового уровня, но и обеспечивать их внедрение на зарубежных рынках, формировать пул технологических лидеров и поддерживать малый и средний бизнес, особенно в регионах. Такие компании становятся локомотивами инноваций и драйверами экономического роста.

Примеры успешной экспансии показывают, что российские стартапы способны быстро адаптироваться к международным условиям. Так, RtoRobot, производитель робототехнических решений, экспортирует свои разработки более чем в 30 стран, включая проекты для сервиса, образования, медицины и промышленности.



Компании, опирающиеся на глубокие инженерные компетенции, также демонстрируют впечатляющие результаты. Генеральный директор ООО «Геоскан Москва» Павел Степанов рассказал, что технология беспилотной аэрофотосъёмки и геологоразведки вывела компанию в число мировых лидеров. Сегодня продукция и услуги компании востребованы более чем в 50 странах, включая государства Персидского залива, Африку, Юго-Восточную Азию и Латинскую Америку. Российские стандарты подготовки специалистов и программы обучения стали ориентиром для международного рынка беспилотной съёмки. Сильные позиции Россия сохраняет и в атомной отрасли. Как отметила Вероника Никишина, каждый шестой реактор в мире работает на российском топливе. Атомная промышленность стимулирует экспорт смежной продукции – от медицинской техники до энергетического машиностроения – и служит базой для технологического лидерства.

Развитие технологий меняет не только производство, но и потребительские отрасли. Например, доля

**РАСТУТ ПОСТАВКИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА – СЕЛЬХОЗПРОДУКЦИЯ СТАНОВИТСЯ ВАЖНЫМ ЭЛЕМЕНТОМ НЕСЫРЬЕВОГО ЭКСПОРТА.**

онлайн-торговли в мировом розничном обороте к 2024 г. достигла 20 %, а к 2034 г., по прогнозам, вырастет до 25–30 %. Россия входит в число стран с собственными крупными платформами электронной торговли.

Не меньший интерес вызывает экспорт агропромышленной продук-

ции. Российские молочные компании укрепляют позиции на внешних рынках, несмотря на локальный характер отрасли. Председатель совета директоров АО «Логика молока» Руслан Алисултанов подчеркнул, что высокий уровень внутреннего потребления позволяет безопасно расширять экспорт. Основные направления – страны СНГ, Китай и Ближний Восток, в перспективе – Северная Африка и Юго-Восточная Азия.

Поддержка экспорта входит в стратегию группы ВЭБ.РФ до 2030 г. Председатель госкорпорации Игорь Шувалов отметил, что акцент смещается на

проекты, связанные с инвестициями российских компаний за рубежом. В сотрудничестве с РЭЦ разрабатываются модели поддержки экспорта, которые позволяют бизнесу интегрироваться в международные цепочки, развивать технологические решения и расширять присутствие на новых рынках. ВЭБ.РФ ставит цель к 2030 г. обеспечить объём поддержанного экспорта на уровне 13,3 трлн руб., что должно укрепить технологическое лидерство и позиции российских компаний на глобальной арене.

#### **НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ**

Российские власти готовятся к запуску региональной составляющей системы поддержки промышленного экспорта.

Минпромторг России совместно с РЭЦ опубликовал правила предоставления субсидий на развитие экспортно ориентированных проектов. Документ предусматривает участие регионов в софинансировании: половину затрат берёт на себя федеральный бюджет, вторую половину – региональные власти. Поддержку смогут получать производственные компании, которые испытывают трудности в конкуренции на федеральном уровне или на международных рынках, но выпускают продукцию, востребованную за рубежом.

Региональные предприятия смогут направлять субсидии на широкий спектр целей: закупку сырья и материалов, оплату электроэнергии и







других энергоресурсов, выплату заработной платы сотрудникам, оплату услуг подрядчиков, транспортные и таможенные расходы.

Для получения субсидий региональные власти должны ежегодно участвовать в конкурсе, который проводит

**ПРОМОВОТ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬ РОБОТОТЕХНИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, ЭКСПОРТИРУЕТ СВОИ РАЗРАБОТКИ БОЛЕЕ ЧЕМ В 30 СТРАН, ВКЛЮЧАЯ ПРОЕКТЫ ДЛЯ СЕРВИСА, ОБРАЗОВАНИЯ, МЕДИЦИНЫ И ПРОМЫШЛЕННОСТИ.**

межведомственная комиссия Минпромторга России. Победителями станут субъекты Федерации, возглавляющие рейтинг по реализации экспортного потенциала. Оценку ежегодно формирует Агентство стратегических инициатив.

Ещё одним критерием отбора станет соответствие региональной программы положениям «Регионального экспортного стандарта 3.0». Этот

инструмент, действующий в рамках нацпроекта «Международная кооперация и экспорт», позволяет сделать программы сопоставимыми между регионами. Стандарт требует раскрытия информации о стратегическом планировании, кадровой подготовке, цифровизации инфраструктуры и продвижении продукции за рубежом.

Механизм финансирования создавался с 2024 г. и является новым инструментом поддержки регионального экспорта. По словам представителей Минпромторга России, проект постановления направлен на обеспечение достижения целевых показателей федерального и национального проектов, а также на стимулирование региональных предприятий к выходу на внешние рынки. В РЭЦ уточняют, что объём финансовой поддержки и число регионов-получателей пока обсуждаются в рамках формирования

федерального бюджета на 2026–2028 гг.

Программа ориентирована на не крупные промышленные предприятия, которые имеют потенциал для внешних поставок, но сталкиваются с ограничениями на федеральном и международном уровне. На первых этапах масштаб поддержки будет недостаточным, что связано как с дефицитом федерального бюджета, так и с ограниченными возможностями регионов. Пока речь идёт, скорее, о пилотном запуске механизма, который позволит протестировать модель и оценить её эффективность.

Власти рассматривают поддержку регионального экспорта как инструмент восстановления динамики ННЭ, который в значительной степени обеспечивается промышленным производством. После достижения максимума в 194,2 млрд долл. в 2021 г., до начала СВО, объём ННЭ сократился: в 2023 г. показатель составил 146,3 млрд долл., а в 2024 г. снизился ещё на 2 %, до 145 млрд долл. Сегодня несырьевой экспорт приносит примерно 6 % российского ВВП.

Поддержка региональных промышленных компаний с диверсифицированной продукцией помогает не только увеличивать поставки на внешние рынки, но и снижать риски в условиях геополитической нестабильности и



угроз введения санкций на ключевые сырьевые товары. Для государства это способ распределить экспортные потоки более равномерно, расширить географию продаж и укрепить позиции отечественных производителей на международной арене. Таким образом,

**ДОЛЯ ОНЛАЙН-ТОРГОВЛИ В МИРОВОМ РОЗНИЧНОМ ОБОРОТЕ К 2024 Г. ДОСТИГЛА 20 %, А К 2034 Г., ПО ПРОГНОЗАМ, ВЫРАСТЕТ ДО 25–30 %. РОССИЯ ВХОДИТ В ЧИСЛО СТРАН С СОБСТВЕННЫМИ КРУПНЫМИ ПЛАТФОРМАМИ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ.**

новая система субсидирования региональных программ направлена на создание устойчивой платформы для развития промышленного экспорта: она сочетает федеральные и региональные ресурсы, стимулирует предприятия к модернизации и выходу на внешние рынки, а также поддерживает долгосрочную стратегию несырьевого неэнергетического экспорта России. **БР**



## АЛЕКСАНДР ПАНКИН: «Осваивать новые рынки – это кропотливый процесс!»

С заместителем Министра иностранных дел РФ Александром Анатольевичем Панкиным мы поговорили о стратегическом развороте России в сторону Глобального Востока и Глобального Юга, о вызовах освоения новых рынков и роли МИД России в поддержке бизнеса в условиях санкций, ведь сегодняшние дипломаты – это проводники практических экономических интересов страны.

– МИД является ключевым заказчиком МГИМО. В этом году мой старший сын поступил на факультет международных отношений, я оказалась в стенах вуза, и меня впечатлили приятные лица молодёжи. По какому принципу вы отбираете к себе на работу?

– МГИМО – основной поставщик кадров для МИД. Но не только МГИМО.

У меня нет подчинённых. Все – мои коллеги. У меня маленький секретариат, а сотрудники – из разных департаментов. И это люди из совершенно разных вузов. Не только московских: есть из Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода.

Но в МГИМО действительно наиболее близкий, даже наиболее управляемый набор требований по обучению, который можно адаптировать к реальным задачам. В прошлом году к нам пришло порядка 80 выпускников.

Конкурс для поступления на работу в МИД, безусловно, есть. Во-первых, мы берём тех, кто хочет. Насильно не затаскиваем. Во-вторых, мы смотрим показатели успеваемо-

сти в образовании, интересы, дополнительные курсы, участие в олимпиадах и иных ситуативных играх. Это тоже помогает вычленивать тех, кто нам нужен.

Сейчас больше востребованы восточные языки, в сравнении с западноевропейскими. Я считаю, что познание восточного языка чуть-чуть переворачивает менталитет. После этого западные языки даются легче.

**«Я вообще завидую тем, кто сейчас учит в МГИМО языки. Да и в целом сейчас есть все доступные технологии в интернете для изучения иностранных языков».**

У меня у самого полувосточный язык: венгерский. Если вы осваиваете арабский или китайский языки, то потом французский или испанский учить намного легче.

– Вам в жизни пригодился венгерский?

– Пригодился на этапе обучения в 1980-е годы... Был тогда известный магазин «Дружба», если вы помните.

– Я честно не помню. (Смеются.)



– В 1980-е годы в Советском Союзе была определённая ограниченность зарубежных авторов, но в переводах на языки стран СЭВ продавалось много разных книг. В магазине «Дружба» были дешёвые книги, и, например, Кафку я впервые прочитал на венгерском языке.

Хочу ещё сказать про МГИМО. Это, конечно, очень серьёзный вуз. У него модели преподавания очень интерес-

ные, нужные, с использованием современных технологий.

Я вообще завидую тем, кто сейчас учит в МГИМО языки. Да и в целом сейчас есть все доступные технологии в интернете для изучения иностранных языков. Не то что 40 лет назад. Хочешь – разговаривай с искусственным интеллектом на иностранном языке. Хочешь – фильмы смотри, книги читай. Возможностей для постиже-





ния разных наук, в первую очередь языков, намного больше.

Мы довольны выпускниками МГИМО. Ребята с удовольствием едут в

ко уже это не озвучивают, но работа в МИД и учёба в МГИМО – это два разных процесса. Но ребята очень быстро осваивают дипломатическое ремесло.

**«Осваивать новые рынки – это кропотливый процесс. Когда говорят о роли МИД в этих процессах, то МИД часто является входной точкой в страну».**

загранкомандировки, потому что у нас система достаточно жёсткая: нельзя всю жизнь работать в центральном аппарате и нельзя всю жизнь за границей сидеть, надо ротироваться.

В МГИМО парни и девушки хорошо подготовлены. Хотя никто не отменял формулу: «Забудьте всё, чему вас учили, в реальности всё иначе». Так жёст-

– Безусловно, мы привлекаем студентов на стажировки и практики с разных курсов. Это бесплатные практики. Pro bono, как говорится. С ними здесь знакомятся и присматриваются. Это помогает увидеть, как человек себя проявляет.

– Как текущая геополитическая ситуация влияет на дипломатическую риторику?

– Сейчас мы это называем разворотом в сторону Глобального Юга и Глобального Востока.

Я чуть позже перейду к вопросу дипломатической риторики, а что касается практической стороны, действительно происходит наращивание экспорта, импорта, инвестиций и всех сопутствующих операций – транспортная логистика, расчёты – в дружественные страны. Но трудностей – масса. Издержек добавилось. Осваивать новые рынки – это кропотливый процесс. Когда говорят о роли МИД в этих процессах, то МИД часто является входной точкой в страну. Подразумевается, что посольство не просто

знает ситуацию (экономическую и прочую статистику вы можете взять и в интернете), но дипломаты в стране пребывания лучше остальных знают, какие структуры за какими процессами стоят и какие конкретные люди.

МИД помогает российскому бизнесу сопровождать эти процессы, особенно на стадии входа, знакомств, фильтрации того, как и что делать. Такие каналы.

Не всегда, знаете, министерство, уполномоченное на что-то, является главным в осуществлении этих взаимодействий. Есть какие-то люди, стоящие выше, ниже, сбоку – из бизнес-ассоциаций, например, приближённые к

С Александром Шохиним, президентом РСПП. Москва, март 2025 г.





тем, кто принимает принципиальные решения.

Что происходит. Создаются транспортные и логистические хабы. Журналисты спрашивают: «Расскажите, как это всё делается?» Но поскольку эти вещи осуществляются в условиях наложенных на нас санкций (фактически являются обходом этих санкций), о них вслух не говорят. «Как вы добились того, что вам удалось расплатиться...»

– Как добились?  
С трудом!

– «С трудом добились. А как – не будем рассказывать». Как только кто-то хвастается, схема рушится: эффект домино.

С чего начиналась дипломатическая риторика. «Россию сейчас изолируем. С ней никто не будет ни торговать, ни иметь дело. Заклеймим и руки свяжем».

В этом смысле их дипломатическая риторика уже поменялась. Уже никто про изоляцию России не говорит. «Россия никому в мире не нужна», «мизерная региональная экономика», «бензоколонка», как говорил один из не самых умных лидеров иностранной державы...

Наша риторика поменялась в том смысле, что мы помогаем нашим партнёрам не бояться делать то, что они боялись делать, потому что на них давили и давили. Риторика о том, что у

стран БРИКС ВВП больше, чем у стран «семёрки». Посмотрите на развивающиеся страны: их совместный ВВП больше, чем у Запада.

Конечно, кто-то скажет: «Ну это потому, что Китай и Индия!» Да нет, не только Китай и Индия. Все поднимаются в последние 20–30 лет. Мы помогаем им верить в себя. Верить в то, что есть отношения другие, кроме как отношения с Вашингтоном или Брюсселем в ЕС. Есть равноправие и взаимо-

уважение. Конечно, выгода должна быть обоюдная.

Мы часто говорим (это кому-то нравится, кому-то нет), что неокOLONIALНЫЕ практики сохраняются. Они присутствуют в политических, экономических и культурных процессах. То есть насаждение того, что нужно кому-то, не

считаясь с тем, нужно ли это вам изначально.

Наша дипломатическая риторика – это объединение стран Юга и Востока не через политические или идеологические лозунги, а через основы международного права, через практическое экономическое, торговое, финансовое взаимодействие, создание объединения БРИКС.

Помните, с чего начинался БРИКС? С трёх стран. Потом пять стран. Потом девять, сейчас – десять, и в очереди стоит много желающих. Пока расши-

**«НАША ДИПЛОМАТИЧЕСКАЯ  
РИТОРИКА –  
ЭТО ОБЪЕДИНЕНИЕ СТРАН  
ЮГА И ВОСТОКА  
НЕ ЧЕРЕЗ ПОЛИТИЧЕСКИЕ  
ИЛИ ИДЕОЛОГИЧЕСКИЕ  
ЛОЗУНГИ, А ЧЕРЕЗ ОСНОВЫ  
МЕЖДУНАРОДНОГО ПРАВА,  
ЧЕРЕЗ ПРАКТИЧЕСКОЕ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЕ,  
ТОРГОВОЕ, ФИНАНСОВОЕ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, СОЗДАНИЕ  
ОБЪЕДИНЕНИЯ БРИКС».**



Церемония возложения цветов к Могиле Неизвестного Солдата в Александровском саду у Кремлёвской стены. Май 2023 г.



С Сергеем Шойгу, Министром обороны РФ, и Сергеем Лавровым, Министром иностранных дел РФ, во Дворце Независимости в Астане. 8 ноября 2018 г.





РИА НОВОСТИ

С Александром Фоминым, заместителем Министра обороны РФ, перед началом переговоров Президента РФ Владимира Путина и короля Малайзии Султана Ибрагима. Москва, август 2025 г.

рение членского состава приторможено, но БРИКС стал привлекательным.

Точно так же происходят процессы в Азии, в Африке, когда страны верят в свою региональную интеграцию больше, чем в глобализацию. Мы видим, как глобализация всё разнесла на куски. Кто-то говорит (я тоже так считаю), что она не умерла полностью, но стала «децентрализованной». Определённая тавтология. Сегодня все глобальные процессы модифицируются.

Происходит доминирование финансовых институтов. Сохраняется фактическое право вето крупных акционеров, но появляются новые банки развития, новые платформы взаимодействия.

Многие тоже понимают, что исключением или включением кнопки их могут отрезать от привычных каналов экономического общения.

Наши партнёры из числа стран мирового большинства верят в то, что могут более независимо и устойчиво делать то, что им нужно. Сочетать свои социальные программы с макроэкономическими.

Те же рецепты МВФ не проходят. Они понимают, что конфликт на Украине накачивается деньгами, а африканским странам не перепадает... Вся Африка получила от Всемирного банка меньше, чем Украина.

Это развивающиеся страны, хотя их называют emerging economies, то есть



РИА НОВОСТИ

странами с нарождающейся экономикой. Многие из них – в очень продвинутой форме. Это не западные страны.

**– В Африке в разных странах были русские школы. Эта инициатива продолжается?**

– Да. Есть госпрограмма «Русский язык», где МИД – головное ведомство. Естественно, работаем с Минпросвещения России, с Минобрнауки России и структурами Россотрудничества.

Расширяем сеть физических и виртуальных школ русского языка. Сейчас удобно обучаться через интернет. И учебники поставляются в эти школы.

Прежде всего это пространство СНГ, но и Африка, и Азия, и Латинская Америка тоже. Мы стремимся к тому,

чтобы сохранялся интерес к русскому языку. Ведь через интерес к нему выход на русскую культуру и науку значительно упрощается. Зная язык, вы можете смотреть, что у русских интересного.

**– Хорошо, если бы и у русского студента сохранялось желание выйти на русскую культуру.**

– Я уверен, что у большого числа представителей российской молодёжи есть стремление познать хронологически все пласты русской культуры, будь то живопись, искусство, литература, архитектура... Это и классика, плюс последующий авангард, в том числе и советский. Я люблю, например, советский авангард 1920-х годов.



– Вам дарят это на день рождения?

– Нет, конечно. Некуда вешать. (Смеются.) Мы знаем, что Россия всегда шла в русле современных тенденций и опережала многие процессы. Я даже про науку не говорю. Речь только про культуру. Россия опережала процессы, тренды, подходы, независимо от того, было ли это до революции или после революции, в советский период.

У нас – слияние разных течений, которые давали нам уникальные результаты. У нас мультиэтничный и мультиконфессиональный народ. Эта палитра порождала на выходе интересные, уникальные творения. Наша культура – это точно не балалайка, не медведь с кольцом, не банка икры с бутылкой водки на столе, как иногда про нас злобствуют.

**– Можно, пожалуйста, пару слов о проекте Большой Евразии?**

– Это флагманская инициатива, которая называется Большое Евразийское партнёрство. Десять лет назад, в 2015 году, её выдвинул Президент РФ Владимир Путин, что стало откликом на усиление интеграционной динамики на континенте. Во многих регионах образовывались свои таможен-

ные, торговые и другие союзы. И надо было их всех собрать под одну крышу.

Евразия – это же и Западная Европа, и Россия, и азиатская часть вплоть до Австралии. И нет единого стандарта по многим вопросам. Нет цифровой связанности, транспортно-логистической, регуляторной. Для того чтобы что-то провезти через границу, нужны упрощённые процедуры.

Это и есть регуляторика. Скорость и объёмы имеют большое значение.

С Евгенией Шохиной, главным редактором журнала «Бизнес России», президентом Бизнес-школы РСПП, основателем благотворительного фонда «Живём». Москва, октябрь 2025 г.



подходов, сотрудничества, меморандумов.

Пока это не единая международная организация, не единый клуб с расписанными задачами. Но сейчас нащупывается потребность разных частей Азии быть соединёнными между собой. В том числе для выхода на внешние рынки. Через порты или другие терминалы.

Есть интересы, есть потребности – будет формироваться некий тематический или привязанный к конкретной продукции и услугам процесс, который позволит сделать это бесшовным пространством.

Когда спрашивают, как быть с западной частью, то точно её нельзя игнорировать. Но на текущем этапе сложно выстраивать отношения, когда они так злобно к

нам относятся. Не столько даже злобно, сколько высокомерно: «Только у нас есть стандарты, они будут вашими, иначе мы с вами не будем взаимодействовать». Ну не будете и не будете. Но бизнес заинтересован в выстраивании взаимодействия. Это происходит через различные форумы, через встречи деловых ассоциаций. Сопряжение государственных интересов с интересами частного бизнеса присутствует всегда и явно. Государство не для себя

Чем больше облегчённых процедур и разных договорённостей, тем быстрее эти грузы перемещаются и продаются. Смысл в том, чтобы существующие объединения, которых немало на Евразийском континенте, смогли нащупывать и создавать сетевое взаимодействие и строить конструкцию, которая могла бы состоять как из обязательств для тех, кто к этому готов, так и из добровольных договорённостей, мягких





РИА НОВОСТИ

это делает. Оно делает это, чтобы его бизнес мог расширяться, чтобы у людей росло благополучие, развивалось сотрудничество с зарубежными партнёрами.

Сопрягать можно разные вещи. Китайский «Один пояс – один путь», МТК «Север – Юг», Севморпуть. Казалось бы, где что, а всё движется сверху вниз, справа налево и слева направо.

Чем более густая будет сеть с опорными пунктами, с бесшовными процедурами, с признанием сертификатов на товары, услуги и пр., тем быстрее будут решаться многие проблемы, которые есть не только в восточной, но и в западной части нашего мира.

– В этой связи вопрос – как происходит взаимодействие бизнеса и МИД?

– Есть Деловой совет при Министре иностранных дел, который хорошо известен вашему отцу (Александру Шохину, президенту РСПП. – *Прим. ред.*). Совет собирается несколько раз в год на определённую тему, а темы могут быть разными: климатическо-экологическая или как выживать в условиях санкций.

МИД обязательно свёряется с бизнесом. В основном это крупные компании, ТПП, РСПП, Российский экспортный центр (РЭЦ), министерства экономического блока. Свёряется с тем, что происходит в реальности с правами и проблемами российских экономических операторов.

Это практический инструмент для налаживания дальнейших прикладных каналов взаимодействия с российским бизнесом. Мы не решаем за бизнес его задачи, но предлагаем свою экспертизу и возможности государственного сопровождения значимых сделок и проектов.

– А с РЭЦ насколько эффективное взаимодействие?

– Российский экспортный центр – один из элементов в осуществлении внешнеэкономической деятельности России.

– Россияне активно участвуют в международных выставках, конференциях, форумах. Это помогает им находить партнёров, заключать сделки. Как вы оцениваете роль этих мероприятий в развитии внешнеэкономических связей России?



ФОТО: СЛУЖБА ВЕЩ. РСПП





– Хотела вернуться к разговору о моём старшем сыне. Ни на что не намекаю, но соломку подстилаю. (Смеются.) Он выбрал вторым языком португальский. Не прогадал?

– Один товарооборот с Бразилией – свыше 12 млрд долларов. Есть много хороших проектов, межправкомиссия, культурное сотрудничество. В Бразилии проживает больше 200 млн человек. Она даже побольше, чем Россия, в плане населения и мультикультурности.

Бразильцы с нами хорошо взаимодействуют во всех вопросах по двустороннему треку, на международных форумах. Говорят на порту-

гальском. Так что сын не прогадал.

– А Иран и Монголия являются стандартными или нестандартными партнёрами?

– Я бы не назвал их нестандартными партнёрами. Они очень даже стандартные. Монголия граничит с нами, а это более 3,5 тыс. километров! Только представьте! Монголия является важным связующим звеном для транзита. К Монголии испытывают интерес не только её естественные соседи – Россия и Китай, но и третьи стороны. Игры вокруг того, как использовать её сырьевые ресурсы и транзитный потенциал, ведутся разными государствами.

У него чёткие задачи. Помогает партнёрам искать друг друга. Помогает заключать сделки. РЭЦ востребован. Во многих странах существуют представительства.

Внешнеэкономическая деятельность – это не просто «есть товар, хочу продать». Нужно найти фрахт и кредитное финансирование.

Бизнес жалуется, но справляется, потому что есть драйв и государственная поддержка там, где это необходимо: через РЭЦ, РОСЭКСИМБАНК, другие структуры. Это взаимодействие даёт результаты, и нам это нравится.

Иран – неарабское государство в регионе Ближнего Востока. Иран недавно подписал соглашение о зоне свободной торговли с ЕАЭС. Иран – наш стратегический партнёр во многих отношениях, в том числе в экономических вопросах.

Если уж у кого и учиться тому, как выживать в условиях жесточайших санкций, так это у Ирана.

– Предлагаю закончить российскими агротехнологиями. Рекорды бьём?

– Прошлый год был точно не рекордный, но поставили свыше 70 млн тонн зерна. Около 57 млн тонн пшеницы. Поставляли всё – и сахар, и зерно, и удобрения. Недавно говорил с бразильским послом – страна на 85 % зависит от импортных удобрений.

– Возвращаемся к тому, что сын не зря выбрал португальский. (Смеются.)

– Российские технологии – это уже не просто продукт. Это ре-

альные агротехнологии, обучение агрономов, ирригаторов. Сейчас в агротехнологиях активно используются беспилотники. Цифровые технологии. Российского колхозника не существует, но российский фермер больше стал похож на то, с чем раньше ассоциировался у нас американский фермер. У него компьютер, прогноз погоды, курсы чикагской и прочих бирж.

– И шляпа!

– Насчёт шляпы не уверен. Шляпка точно есть. Агробизнес в России осовременился до неимоверности. Есть масса прорывов, поэтому у нас и урожаи такие, и линейка продуктовая, как вы видите. Помимо тонн зерна, есть и мороженое, и шоколад на экспорт... А почему бы не шоколад? Раньше был востребован швейцарский и бельгийский, а сейчас российский!

БР

## СПРАВКА



**Панин Александр Анатольевич**, заместитель Министра иностранных дел РФ. Чрезвычайный и полномочный посол.

Родился 25 июня 1963 г. в г. Тбилиси (ГССР).

В 1985 г. окончил МГИМО МИД СССР.

В 1985–2001 гг. работал в системе МИД СССР и России.

В 2001–2005 гг. – старший советник постоянного представительства Российской Федерации при отделении ООН и других международных организаций в Женеве.

В 2005–2010 гг. – заместитель директора Департамента международных организаций.

В 2010–2014 гг. – первый заместитель постоянного

представителя Российской Федерации при ООН в Нью-Йорке.

В 2014–2017 гг. – директор Департамента международных организаций МИД России. С 2016 г. – член Коллегии МИД России.

С 2017 г. – заместитель Министра иностранных дел РФ.

Награждён орденом Александра Невского, орденом Дружбы, отмечен благодарностями Президента РФ, Правительства РФ, а также рядом ведомственных наград.



## ВЕРОНИКА НИКИШИНА: «ЭКСПОРТНЫЙ "БАРОМЕТР НАСТРОЕНИЙ" ПОКАЗЫВАЕТ РОСТ»

Сегодня Российский экспортный центр, безусловно, стал одним из важнейших институтов развития. Его вклад в противодействие санкционному давлению, продвижению российских товаров и услуг на зарубежные рынки, налаживание международного сотрудничества трудно переоценить. Об итогах первого десятилетия работы центра, перспективах и основных направлениях дальнейшего роста рассказывает генеральный директор Российского экспортного центра Вероника Никишина.



ПРЕСС-СЛУЖБА РЭЦ

– Российский экспортный центр был создан 10 лет назад, в этом году вы отмечаете первый серьёзный юбилей. Расскажите, пожалуйста, об основных итогах работы РЭЦ за прошедшие годы.

– За 10 лет нам удалось создать комплекс мер поддержки, охватывающий все стадии экспортного проекта – от идеи, поиска рынка сбыта и первых партнёров до реализации крупнейших проектов с привлечением специализированного финансирования. Благодаря выстроенной за это время системе поддержки экспорта мы смогли с меньшими потерями пройти через времена турбулентности, а рост несырьевого экспорта набрал темпы выше, чем мировая торговля.

За это время нашей поддержкой воспользовались 72,5 тыс. компаний со всей России. Поддержан экспорт в 194 страны на общую сумму свыше 19 трлн рублей. Только в прошлом году объём поддержанных экспортных сделок превысил 1,5 трлн рублей (то есть каждый девятый рубль экспорта).

– Многие компании сегодня ищут новые возможности, рынки сбыта в условиях изменений мировой торговли. С какими трудностями сталкиваются экспортёры?

– Несомненно, сегодня экспортёрам нужна помощь: многочисленные барьеры, соответственно, означают наличие

потребностей у наших экспортёров. Поэтому мы регулярно синхронизируем с ними работу и приоритеты Группы РЭЦ. Так, в ежегодном опросе мы в очередной раз актуализировали картину восприятия бизнесом своих перспектив и барьеров на внешних рынках.

Наш экспортный «барометр настроений» в рамках исследования показывает, что число компаний, ожидающих рост своего экспорта в ближайшие 3 года, выросло до 70 % (+13 % к 2024 году).

В этом году ключевым барьером для всех отраслей стал поиск покупателя

на зарубежных рынках. Второе место делят сложности в поиске наиболее эффективного решения для трансграничных расчётов и доставки товаров до целевого рынка.

Также исследование подтвердило, что мы должны сохранять текущие

приоритеты в поддержке экспортёров и даже усилить работу по продвижению российских товаров и услуг на зарубежных рынках. Прежде всего наших ключевых, таких как ЕАЭС/СНГ, Китай, Ближний Восток и Юго-Восточная Азия, на которые направлен фокус российского экспорта.

– Как удаётся решать эти сложности? Какую поддержку предлагает РЭЦ?

– Сейчас РЭЦ предоставляет бизнесу 150 услуг и мер поддержки, которые ежегодно помогают тысячам компаний быть конкурентоспособными на внеш-

**«ЗА 10 ЛЕТ НАМ УДАЛОСЬ  
СОЗДАТЬ КОМПЛЕКС МЕР  
ПОДДЕРЖКИ, ОХВАТЫВАЮЩИЙ  
ВСЕ СТАДИИ ЭКСПОРТНОГО  
ПРОЕКТА – ОТ ИДЕИ, ПОИСКА  
РЫНКА СБЫТА И ПЕРВЫХ  
ПАРТНЁРОВ ДО РЕАЛИЗАЦИИ  
КРУПНЕЙШИХ ПРОЕКТОВ  
С ПРИВЛЕЧЕНИЕМ  
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО  
ФИНАНСИРОВАНИЯ».**





С Владимиром Путиным, Президентом РФ.  
Апрель 2025 г.

ПРЕСС-СЛУЖБА РЭЦ

нем рынке, начинать или наращивать экспортные продажи, открывать для себя новые рынки.

Помогаем определить с перспективным рынком сбыта, найти первых

РЭЦ также укрепляет свою инфраструктуру, развивая сеть собственных представительств в России и за рубежом. Это помогает нам быть в постоянном контакте как с отечественным бизнесом, так и с нашими зарубежными партнёрами.

Отмечу, мы уделяем значительное внимание цифровизации господдержки – совместно с регионами, федеральными министерствами переводим в «цифру» меры под-

держки бизнеса, чтобы помощь была буквально всегда под рукой, на цифровой платформе «Мой экспорт».

– Вероника Олеговна, что, на ваш взгляд, должно стать драйвером

**«НАШИ ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗАДАЧИ – НЕ ПРОСТО ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ГЕОГРАФИИ И СТРУКТУРЫ СБЫТА, А ВЫЯВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА, В ТОМ ЧИСЛЕ ЗА СЧЁТ ВОВЛЕЧЕНИЯ В ЭКСПОРТ НОВЫХ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ЭКСПОРТЁРОВ».**

партнёров, отправиться на выставку, начать продавать на маркетплейсах и т.д. С кредитованием и страхованием также помогают РОСЭКСИМБАНК и ЭКСАР, входящие в Группу РЭЦ.

**российского экспорта в ближайшие годы? Какие это отрасли? Как будет трансформироваться структура экспорта?**

– Президент РФ поставил задачу увеличения несырьевого экспорта на две трети к 2030 году – это амбициозная цель. Ключ к её достижению лежит в продвижении на экспорт продукции и решений с более высокой добавленной стоимостью.

Поэтому наши приоритетные задачи – не просто диверсификация географии и структуры сбыта, а выявление и развитие экспортного потенциала, в том числе за счёт вовлечения в экспорт новых высокотехнологичных экспортёров.

Россия обладает потенциалом на рынках железнодорожного транс-

портного машиностроения, может экспортировать решения, основанные на технологиях мирного атома. В программах технологического лидерства создаётся перспективная номенклатура производственного оборудования, в том числе беспилотных авиационных систем.

На практике мы видим рост наших экспортных возможностей в медицине, биотехнологиях (вакцины и новые сельскохозяйственные решения) и информационных технологиях, например в креативной экономике, кибербезопасности и финансовых технологиях.

Такие примеры показывают тенденцию развития нашей промышленности, растущий экспортный потенциал



бизнеса. А это хорошие предпосылки для роста несырьевого экспорта, изменения его структуры и увеличения доли продукции с более высокой добавленной стоимостью.

– Какие рынки, страны в приоритете?

– Главная роль России – это активное сотрудничество с развивающимися странами, региональными интеграционными объединениями (СНГ, ЕАЭС, ШОС) и ключевыми партнёрами – дружественными странами (Китай, Индия, страны Ближнего Востока, Африки, Латинской Америки).

В приоритете на будущее – рынки стран Глобального Юга. Доля «развивающихся» рынков в мировом ВВП к

2030 превысит 60 %. Соответственно, существенно вырастет и роль этих рынков как покупателей. Будем работать над тем, чтобы на них закрепиться.

– В этом году цифровой платформе «Мой экспорт» исполняется 5 лет. Как вы оцениваете её вклад в развитие российского экспорта, о каких результатах можете сейчас сказать?

– Да, 5 лет – это первый юбилей нашей цифровой платформы. «Мой экспорт» за эти годы стал, без преувеличения, тем прочным фундаментом, без которого сейчас уже немыслимо развитие внешнеэкономической деятельности.

Платформа изначально задумывалась нами как единая цифровая эко-



На церемонии подписания соглашения об информационном обмене и продвижении национального бренда «Сделано в России» с Нонной Каграманян, вице-президентом, руководителем исполнительного комитета ООО «Деловая Россия», Александром Шохиним, президентом РСПП, Александром Калининым, президентом ООО МСП «Опора России», Сергеем Катыриным, президентом ТПП РФ. Санкт-Петербург, июнь 2022 г.



С Михаилом Мишустиним, Председателем Правительства РФ. На заднем плане: Денис Мантуров, первый заместитель Председателя Правительства РФ, Игорь Шувалов, председатель государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ». Во время посещения выставки в рамках Международного экспортного форума «Сделано в России». Октябрь, 2024 г.

система, которая охватывает все этапы экспортного цикла. Представьте: от момента, когда вы только задумались об экспорте, до поиска контрагентов, получения господдержки, финансирования и даже решения вопросов логистики – всё в одном месте, онлайн, из любой точки страны.

Результаты говорят сами за себя: на сегодняшний день на платформе зарегистрировано уже более 42 тыс. российских компаний, из которых порядка 80 % составляют компании малого и среднего бизнеса. И этот показатель растёт каждый день. Всего компаниям оказано свыше 1,8 млн услуг.

«Мой экспорт» – это не просто набор сервисов. Это экспортная бизнес-философия, современный инструмент, который помогает отечественному бизнесу быть более гибким,

более информированным, более конкурентоспособным на мировой арене. Она действительно стала тем самым эффективным помощником, как мы и мечтали, когда её запускали. Мы видим, что спрос на услуги растёт, и это подтверждает, что мы на правильном пути. Ежедневно нашу платформу посещают порядка 6 тыс. уникальных пользователей, а три из четырёх компаний (75%), получив одну услугу, возвращаются на «Мой экспорт» снова.

– Какие шаги предпринимает РЭЦ, чтобы подготовить бизнес к работе с новыми валютами и платёжными системами, стремительно набирающими популярность в мире?

– Появление новых способов оплаты, безусловно, большая победа для государства и бизнеса. Мы как инсти-





ПРЕСС-СЛУЖБА РЭЦ

тут развития поддерживаем развитие различных расчётных каналов, поскольку такое многообразие предоставляет участникам ВЭД возможность выбора и делает систему в целом более устойчивой. Также важно, что новые платёжные механизмы, набирающие популярность не только в России, но

РЭЦ, направлены на решение указанных вопросов. Основной целью является восстановление у участников ВЭД доверия ко всей расчётной цепочке, как это было до кризиса.

Так, популярностью среди экспортёров и импортёров пользуется проведение безопасных альтернативных платежей на нашей платёжной платформе, на которой в том числе предоставляется возможность проведения быстрых и недорогих расчётов с Китаем.

Также Группа РЭЦ поддерживает действующие регуляторные инициативы, направленные на создание законного и надёжного периметра для использования цифровой валюты как средства платежа по внешнеторговым договорам, и при наличии такого запроса от участников ВЭД оказывает содействие в структурировании сделок с её использованием.

**«За последние 3 года поддержкой программы воспользовались более 3,7 тыс. уникальных компаний. Объём экспорта, поддержанного инструментами программы, за это время достиг 420 млрд рублей».**

и в мире, как правило, строятся на совершенно новых началах равноправия и независимости, в отличие от традиционных систем, подконтрольных недружественным государствам.

При этом существует потребность в систематизации существующих решений и повышения их прозрачности. Задачи, которые ставит перед собой Группа

– Насколько успешен проект «Сделано в России», если говорить в цифрах?

– Российский экспортный центр занимается продвижением продукции под брендом «Сделано в России» с 2017 года. За это время логотип «Сделано в России» в виде птицы в цветах российского флага стал узнаваемым экспортным брендом России, который представлен на крупнейших международных отраслевых выставках и ключевых зарубежных маркетплейсах. Этот международный знак качества отпечатался и в головах дистрибьюторов, и в умах и сердцах покупателей. С каждой новой выстав-



ПРЕСС-СЛУЖБА РЭЦ

кой, акцией (такими как фестиваль-ярмарка в Пекине или «сухая» гребля на ВЭФ) растёт количество лояльных к «Сделано в России» людей за рубежом. «Сделано в России» сейчас – это комплексная государственная про-



ПРЕСС-СЛУЖБА РЭЦ





ПРЕСС-СЛУЖБА РЭЦ

Торжественное представление Международной Владивостокской регаты. ВЭФ, сентябрь 2025 г.

грамма продвижения российского экспорта, позволяющая популяризировать продукцию отечественных компаний за счёт обширной экосистемы офлайн- и онлайн-продвижения продукции.

Отмечу, за последние 3 года поддержкой программы воспользовались более 3,7 тыс. уникальных компаний. Объём экспорта, поддержанного инструментами программы, за это время достиг 420 млрд рублей.

Но эффект программы не ограничен сухими цифрами продаж и товарооборота – она выступает мощным инструментом мягкой силы.

– В одном из своих интервью вы отметили, что РЭЦ является тем институтом развития, который слышит голос российского бизнеса. Наш журнал тоже имеет такой слоган, так как является СМИ РСПП. Каким образом у

вас выстраивается взаимодействие с другими институтами развития, прежде всего с РСПП?

– Мы активно взаимодействуем с крупнейшими деловыми объединениями. Наши региональные представители находятся в постоянном контакте с региональными отделениями РСПП, участвуют в совещаниях по вопросам внешнеэкономической деятельности, а сотрудники РЭЦ – в отраслевых комитетах РСПП.

На уровне федеральных округов мы проводим совещания по вопросам реализации Национального проекта «Международная кооперация и экспорт», в рамках которых встречаемся с экспортёрами и представителями деловых объединений на специальных сессиях и обсуждаем имеющуюся проблематику при ведении экспортной деятельности.

В этих сессиях активное участие принимают руководители региональных отделений и кураторы РСПП по федеральным округам.

По итогам только четырёх таких совещаний в этом году мы собрали порядка 60 проблем бизнеса, включающих в том числе системные вопросы. В их числе – сертификация товаров на зарубежных рынках и возможные подходы к синхронизации требований в России и за рубежом, высокие тарифы на железнодорожные грузоперевозки и низкая оборачиваемость грузов.

Эти проблемы будем обсуждать на федеральном уровне, где у нас две основные площадки, на которых мы совместно с бизнесом прорабатываем инициативы. Первая – Координационный совет по поддержке экспорта, в который входят

руководители РСПП, Деловой России, ТПП РФ и «Опоры России», а второй – в более расширенном составе и с участием федеральных и региональных органов власти – комиссия Государственного Совета РФ по направлению «Международная кооперация и экспорт».

**– РЭЦ в лицах. Как вы формируете команду? Кого вы берёте на работу, а кого нет?**

– Формирование команды – это не просто набор сотрудников, а создание единого организма, где каждый дополняет друг друга. Мы всегда начинаем с чёткого понимания, какие задачи должна решать команда и какие компетенции нам нужны для их выполнения.

В первую очередь рассматриваем профессиональные качества человека. Важно, чтобы кандидат был специа-

Перед началом регаты «Сделано в России» на Гребном канале в Москве. Гребля на восьмёрках, август 2025 г.



ПРЕСС-СЛУЖБА РЭЦ



листом в своей области и готов брать на себя ответственность за свою часть работы.

Но не менее значимы и личностные качества. Мы ценим людей, которые горят своим делом и готовы вкладываться в общий результат, умеющих работать в команде и доводить дела до конца, развиваться вместе с компаний. Для нас важен баланс компетенций – нужны и опытные специалисты, и перспективные новички.

Процесс отбора у нас многоступенчатый, мы проводим несколько собеседований, даём тестовые задания.

Особое внимание уделяем тому, как кандидат впишется в существующий коллектив и разделяет ли он наши ценности. После приёма на работу мы проводим адаптацию. Новому сотруднику помогают освоиться, знакомят с процессами и культурой Группы РЭЦ. Это помогает создать сильную команду, способную достигать высоких результатов. В итоге наша цель – собрать команду, где каждый может максимально реализовать свой потенциал на благо общего дела и чувствует свою значимость.

БР

#### СПРАВКА



ПРЕСС-СЛУЖБА РЭЦ

#### НИКИШИНА

**Вероника Олеговна,**

*генеральный директор*

*АО «Российский экспортный центр».*

Занимала руководящие должности в Министерстве экономического развития РФ, являлась заместителем директора Департамента торговых переговоров, возглавляла Департамент стран Америки и

Департамент координации, развития и регулирования внешнеэкономической деятельности.

Благодаря 17-летней работе в Минэкономразвития России Вероника Никишина обладает обширным опытом в сферах идентификации и устранения различных торговых барьеров, применения мер торговой защиты, ветеринарных и санитарно-фитосанитарных мер, а также опытом проведения международных переговоров.

До назначения членом Коллегии Евразийской экономической комиссии занимала должность помощника первого заместителя Председателя Правительства РФ.

Членом Коллегии (министром) по торговле Евразийской

экономической комиссии Вероника Никишина стала в феврале 2016 г. Курировала ряд ключевых для Евразийского экономического союза сфер, таких как таможенно-тарифное и нетарифное регулирование, установление преференциальных торговых режимов с третьими странами (ЗСТ), применение Евразийским экономическим союзом защитных мер.

Пост генерального директора АО «Российский экспортный центр» Вероника Никишина заняла в феврале 2020 г.

Кандидат экономических наук, защитила диссертацию по теме «Управление доступом российских товаров на рынки зарубежных государств в современных условиях».



ЛЕГЕНДАРНЫЙ ОТЕЛЬ THE CARLTON, MOSCOW.

ВАШЕ МЕСТО В ПЕРВОМ РЯДУ С ЛУЧШИМ ВИДОМ НА МОСКВУ.



Забронировать номер и получить дополнительную информацию об услугах отеля, ресторанах и спа-центре Вы можете на сайте [www.carltonmoscow.com](http://www.carltonmoscow.com), по телефону +7 495 2258888, электронному адресу [reservations@carltonmoscow.com](mailto:reservations@carltonmoscow.com) или в Телеграм-канале отеля @carltonlover.  
г. Москва, ул. Тверская, д. 3



# РОБЕРТ ЭЙДЖИ: «АМЕРИКАНСКИЕ КОМПАНИИ В ОСНОВНОМ ОСТАЛИСЬ НА РЫНКЕ РОССИИ»

Президент, главный исполнительный директор Американской торговой палаты в России Роберт Эйджи по праву считается авторитетнейшим экспертом в области бизнес-контактов России и США. Поэтому его мнение о сегодняшнем состоянии и перспективах развития данного взаимодействия представляет особую ценность.

– Как вы оцениваете текущий деловой климат для американских компаний в России? Какие сектора остаются наиболее привлекательными для инвестиций?

– Сейчас инвестиционный климат для американских компаний в России очень трудно отделить от геополитики. К сожалению, за 35 лет моей работы в России такая сложная ситуация, когда бизнес оказался под столь

и иностранным. Была возможность взять какие-то лучшие практики для привлечения инвестиций в экономику России: было усовершенствовано законодательство, очень многие процессы были цифровизированы, и в этом смысле Россия опередила многие страны мира. Цифровизация повышает как скорость процессов, так и прозрачность этих процессов и для бизнеса, и для регуляторов. Особенно впечатляют цифровизация налогового и таможенного администрирования и скорость, с которой это было сделано. В этот период американские компании

открыли множество заводов по всей России и инвестировали порядка 100 млрд долларов. Однако, к сожалению, как я уже сказал, с 2022 года санкции ЕС и США и ответные меры со стороны России существенно ухудшили даже не инвестиционный, а именно деловой климат, то есть когда ведение бизнеса в целом очень затруднено. Правовое

**«За 35 лет моей работы в России такая сложная ситуация, когда бизнес оказался под столь сильным негативным влиянием геополитических процессов, складывается впервые».**

сильным негативным влиянием геополитических процессов, складывается впервые. До 2022 года в России было создано очень устойчивое и хорошо функционирующее правовое поле для иностранных инвестиций. Это было достигнуто потому, что правовое поле создавалось совместно органами власти и бизнесом – как российским, так



**«Американские компании в основном остались на рынке России. Ушли те, кому напрямую было запрещено работать, – это компании хай-тек, нефтяной и энергетической отрасли».**

поле есть, но так как и бизнесу, и государству приходится адаптироваться к временным, надеюсь, ограничениям со стороны иностранных партнёров и со стороны России, то, конечно, сейчас приходится непросто как российским, так и иностранным компаниям.

– Как американские компании адаптируются к изменяющейся регу-

ляторной среде и санкционному давлению в России?

– Как я уже неоднократно говорил, американские компании в основном остались на рынке России. Ушли те, кому напрямую было запрещено работать, – это компании хай-тек, нефтяной и энергетической отрасли. Как вы понимаете, такие компании никак не адаптировались, они просто ушли и, к сожалению, потеряли существенную долю рынка. Остались компании в таких секторах, как пищевая промышленность, товары широкого потребления. Продолжили работать компании отрасли здравоохранения – производители фармацевтических препаратов, медицинских изделий и медицинского оборудования. На эти компании не было наложено жёстких ограничений по работе в России со стороны

ЕС и США, поэтому они продолжают свою деятельность и продолжают поддерживать пациентов.

Отличительной особенностью иностранных компаний, продолжающих свою деятельность в России, является то, что они попали под ограничения со всех сторон. С одной стороны, компании работают в строгом соответ-





С Александром Шохиним,  
президентом РСПП

ствии с санкционным законодательством США и ЕС, с другой – встречные ограничения с российской стороны тоже на них влияют. Мы в своём исследовании «Пульс» попросили ком-

своих адаптационных возможностях очень сильно ограничены. Тем не менее примером адаптации компаний может быть то, каким образом восстанавливались и выстраивались новые цепочки поставок.

**«Все те усилия, которые мы предпринимаем, – это не продвижение американских компаний, а помощь иностранным компаниям, которые остались на рынке России и продолжают тут работать».**

пании оценить степень негативного воздействия различных факторов на их бизнес в России. Так вот, самым негативным оказался эффект от санкций ЕС и США – 8 баллов, урон от российских встречных ограничений оценили в 5 баллов. Третье место поделили проблемы с платежами и ключевая ставка. В этом смысле компании в

с иностранными поставщиками, подразделения иностранных компаний в России получили карт-бланш от своих головных офисов на поиск и выбор поставщиков на своё усмотрение. То есть если раньше компании покупали сырьё, комплектующие, запчасти у своих глобальных контрагентов, то с 2022 года многие получили боль-

шую свободу в выборе поставщиков и начали работать по принципу Russia for Russia, т.е. при наличии российского поставщика компании получили возможность закупать именно у него, не ориентируясь на глобальную практику компании. Это очень сильно стимулировало иностранные компании искать российских поставщиков и сотрудничать с ними. При этом стандарты качества, используемые компаниями, и их взаимодействие с российскими поставщиками приводят к повышению конкурентоспособности российской продукции.

**– Какие меры поддержки или инициативы со стороны Торговой палаты вы считаете наиболее эффективными для продвижения американского бизнеса в России?**

– Я бы сказал, что все те усилия, которые мы предпринимаем, – это не продвижение американских компаний, а помощь иностранным компаниям, которые остались на рынке России и продолжают тут работать. В наших инициативах мы всегда придерживались подхода win-win, то есть чтобы выгода была и для компаний, и для России. Мы продолжаем активно вести диалог с российскими органами власти по разным направлениям. Некоторые из них относятся к улучшению условий ведения бизнеса для всех компаний – не только ино-



странных, но и для российских. Если говорить про помощь исключительно иностранным компаниям, то одна из инициатив – это диалог, касающийся необходимости избегать излишнего протекционизма.

Как сказал Владимир Владимирович Путин на пленарной сессии Восточного экономического форума – 2025, политика протекционизма, проводимая отдельными странами мира, наносит вред как им самим, так и всей международной торговле и мировой экономике. И мы с этим абсолютно согласны. Потому что без конкуренции, без искусственных ограничений не может быть развития. Товары, производимые в стране с высоким уровнем протекционизма, будут терять в качестве и при этом расти в цене.

Второй важный для наших компаний вопрос – это возможность выплаты дивидендов. Сложившаяся практика очень





неоднородна, и некоторым компаниям не разрешают их выплачивать. Однако риска того, что компании таким образом уйдут, нет, так как есть ограничение по

оборудование и запчасти, товары сегмента luxury и мн.др. Также товарооборот зависит и от тарифов, которые в последнее время стали играть очень

зуют немного другую бизнес-модель в отличие от китайского бизнеса, например. Американцы всегда предпочитали инвестировать в страну, поэтому товарооборот не был высоким, и, конечно, его восстановление очень сильно зависит от снятия ограничений, прежде всего со стороны США и ЕС. Есть запреты на поставки определённых товаров – это, например, оборудование для энергетики, авиационное

**«70 % КОМПАНИЙ, РАБОТАВШИХ В РОССИИ, СЧИТАЛИ ЭТОТ РЫНОК СТРАТЕГИЧЕСКИМ. СООТВЕТСТВЕННО, СКОРЕЕ ВСЕГО, ОН ТАК И ОСТАЁТСЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ».**

выплате дивидендов в размере, не превышающем 50 % от чистой прибыли. В то же время бюджет России недополучает 15 % с тех сумм, которые поступили бы в бюджет, если бы компаниям разрешили выплатить дивиденды.

– **Какие тенденции в российско-американской торговле вы прогнозируете на ближайшие 2–3 года?**

– Товарооборот между Россией и США никогда не был особенно высоким. Это объясняется тем, что американские компании в целом исполь-

ку, произведённую в недружественных странах. Таким образом, рост товарооборота напрямую и прежде всего зависит от снятия санкций США, а в дальнейшем, возможно, Россия рассматривает снижение тарифов как ответный шаг. Мы видим, что со стороны и Москвы, и Вашингтона есть желание найти решение этих проблем, и надеемся, что наши страны в итоге придут к взаимопониманию, ведь если геополитическая ситуация улучшится, то и условия для бизнеса будут лучше.

– **По вашей оценке, сколько компаний ушли с российского рынка и планируют ли они возвращение? Какая часть компаний может вернуться?**

– В 2021 году мы проводили ежегодное исследование состояния иностранного бизнеса в России «Пульс». На тот момент, по результатам этого исследования, 70 % компаний, работавших в России, считали этот рынок стратегическим. Соответственно, скорее всего, он так и остаётся стратегическим. Это касается многих компаний, в том числе и тех, кто ушёл. Наша статистика показывает следующее: с рынка ушли примерно 12 % американских компаний в силу прямых запретов на деятельность или из-за того, что компоненты или оборудование, необходимые для их деятельности, попали под санкции. Ещё 5 % американских компаний сменили собствен-

ника: продали бизнес российским собственникам либо своему российскому менеджменту. Это те компании, которые, считая рынок стратегическим, искали способ остаться, так как здесь они были очень успешны. И остались, но теперь уже с российскими собственниками.

Что касается тех, кто планирует вернуться, то мы рассчитываем на компании, которые вошли в те самые 70 %, для которых российский рынок был стратегически важен, но они были вынуждены уйти. Это, скорее всего, хай-тек, отрасли энергетики и авиации. Я не могу сказать, планируют ли они вернуться или нет, так как прежде всего должно быть заключение мирного соглашения. Потом – снятие санкций США и ЕС, а вот потом, скорее всего, компании начнут думать о своём возвращении.

БР

## СПРАВКА



**РОБЕРТ ЭЙДЖИ (ROBERT AGEE),**  
президент и главный исполнительный директор Американской торговой палаты в России.

Имеет более чем 30-летний опыт инновационного лидер-

ства в технологическом секторе, кроме того, работал с рядом предприятий малого и среднего бизнеса.

Роберт сыграл важную роль в успехе Cisco в России, сделав компанию в годы своего руководства (1997–2009) одним из ключевых игроков в сфере информационно-коммуникационных технологий в нашей стране.

До прихода в Cisco был генеральным директором корпорации Xerox в странах СНГ (1991–1996). Входил в советы директоров компаний

MobileAccess (США), «Le Pain Quotidien Россия» и «H2Oil Россия».

Хорошо знаком с AmCham в России и уже принимал активное участие в её деятельности: дважды избирался членом совета директоров AmCham и входил в её исполнительный комитет.

В 2004 г. был награждён Национальной премией «Дарин» Российской академии бизнеса и предпринимательства за свой вклад в международное сотрудничество и интеграцию.



# ТАДЗИО ШИЛЛИНГ: «ЕВРОПЕЙСКИЙ БИЗНЕС В РОССИИ ОЦЕНИВАЕТ ТЕКУЩИЕ ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ – И ПРОДОЛЖАЕТ РАБОТАТЬ»

Ассоциация европейского бизнеса (АЕБ) является основным представительством европейских и международных инвесторов в России и в Евразийском экономическом союзе. Основанная в 1995 г., АЕБ является независимой некоммерческой организацией, объединяющей более 500 компаний, работающих в России. В АЕБ входят как крупные международные корпорации, так и предприятия малого и среднего бизнеса из стран Европейского союза, Европейской ассоциации свободной торговли и других регионов мира. Наш собеседник – генеральный директор Ассоциации европейского бизнеса Тадзио Шиллинг.

– Вы пришли в АЕБ после карьеры в дипломатии, финансовом и бизнес-консалтинге. Как этот опыт помогает вам эффективно руководить АЕБ в условиях высокой неопределённости и санкционного давления? Какие личные приоритеты в устойчивом развитии вы привнесли с собой в политику Ассоциации?

– Мой предыдущий опыт в дипломатии, финансовом консалтинге и бизнес-консалтинге стал бесценным фундаментом для руководства АЕБ в текущих сложных условиях. Дипломатическая практика научила меня выстраивать диалог и находить баланс интересов в ситуациях высокой неопределённости. Навыки из консалтинга помогают проводить глубокий анализ рисков, разрабатывать сценарные прогнозы и принимать взвешен-

ные стратегические решения для защиты интересов наших членов.

Мой путь в АЕБ, начавшийся с участия в мероприятиях Ассоциации ещё в 2012 году и позднее – в руководстве Комитетом по малому и среднему бизнесу, позволил мне в полной мере оценить мощный потенциал ассоциации. Этот внутренний взгляд убедил меня в том, что именно глубокие экспертные знания и обширные связи со стейкхолдерами являются нашим ключевым ресурсом для эффективной работы и преодоления любых трудностей.

– По данным АЕБ, 67 % европейских компаний, действующих в России, не планируют уходить с рынка, несмотря на санкции, благодаря размерам рынка, кадровому потенциалу и господдержке. Какие именно факторы, на ваш взгляд, более все-



го способствуют этой устойчивости и как АЕБ помогает предпринимателям удержаться в таких условиях?

– Действительно, по результатам ежегодного исследования АЕБ «Стратегии и перспективы деятельности европейских компаний в России», ожидания европейского бизнеса в России второй год подряд остаются в положительной зоне. Европейские компании в России достигли определённого равновесия в новых экономических реалиях – компании продолжают адаптировать свои операционные модели, учатся находить альтернативные цепочки поставок и работать в условиях сохраняющихся ограничений. Такой сохраняющейся устойчивости способствует

в первую очередь тот фактор, что опрошенные АЕБ иностранные компании, работающие в России, констатируют высокий потенциал российского рынка, его большой объём и положитель-

**«ОПРОШЕННЫЕ АЕБ ИНОСТРАННЫЕ КОМПАНИИ, РАБОТАЮЩИЕ В РОССИИ, ОТМЕЧАЮТ ВЫСОКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РОССИЙСКОГО РЫНКА, ЕГО БОЛЬШОЙ ОБЪЁМ И ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ».**

ное развитие. Уже второй год продолжается тренд на увеличение оборотов компаний.

Что касается роли АЕБ, то наша помощь бизнесу в работе на российском рынке проявляется в нескольких ключевых направлениях: информационно-аналитическая поддержка, диалог с





властями, защита интересов компаний-членов, нетворкинг и обмен лучшими практиками. АЕБ выступает коллективным голосом бизнеса, донося до государственных органов позиции и проблемы компаний-членов. Таким образом, АЕБ действует как единый центр компетенций и поддержки, который помогает компаниям не только

адаптироваться к новым условиям, но и продолжать находить возможности для развития на российском рынке.

– На фоне различий в подходах разных юрисдикций к ведению бизнеса с Россией компании всё активнее изучают меняющиеся условия и консультируются со специалистами относительно своей дальнейшей стратегии. Как АЕБ оценивает текущую ситуацию с точки зрения делового климата? Какие основные практические сложности и потенциальные возможности для компаний вы видите в этих обстоятельствах?

– АЕБ внимательно отслеживает изменения в регулировании и деловой среде. Наша ключевая задача в данных обстоятельствах – предоставлять компаниям-членам актуальную информацию и экспертный анализ, основанный на фактах, а не на политических оценках. Тот порядок в российской экономике, который существовал до 2022 года, ушёл в прошлое, экономика и регуляторная среда трансформируются.



С точки зрения делового климата мы отмечаем несколько ключевых моментов. Практические сложности остаются значительными и в первую очередь связаны с правовой неопределённостью. Компаниям приходится работать в условиях сложного и часто меняющегося регулирования различных юрисдикций, что создаёт высокие операционные и комплаенс-риски.

Кроме того, логистика и цепочки поставок, хотя и адаптировались с 2022 года, остаются областью повышенного внимания и требуют от бизнеса гибкости и поиска нестандартных решений.

Что касается возможностей, то компании, принявшие решение продолжать работу в России, демонстрируют высокую способность к адаптации. Потенциал российского рынка по-прежнему является основным фактором притяжения. К тому же остались прежние фак-

торы привлекательности российского рынка для европейского бизнеса – это географическая и культурная близость, технологическая синергия.

Поэтому роль АЕБ тоже трансформировалась, но фундаментально осталась прежней. Она заключается в том, чтобы

**«АЕБ действует как единый центр компетенций и поддержки, который помогает компаниям не только адаптироваться к новым условиям, но и продолжать находить возможности для развития на российском рынке».**

быть надёжным источником информации (предоставляем нашим членам объективный анализ новых правовых норм и их потенциального влияния на бизнес); обеспечивать площадку для диалога; выявлять тренды – наши исследования и опросы помогают бизнесу видеть общую картину и принимать стратегические решения на основе данных.



С Эльвирой Набиуллиной, председателем Центрального банка РФ





С Алексеем Сазановым, статс-секретарём – заместителем Министра финансов РФ

– В середине 2025 года в СМИ появлялась информация о судебном споре между российской и европейской структурами одного из международных банков. Причиной спора стала техническая невозможность выполнения платёжных обязательств по банковской гарантии в связи с действующими ограничениями.

Как, на ваш взгляд, международные компании и финансовые институты в целом справляются с подобными операционными вызовами в области расчётов и гарантийных обязательств? Существует ли, по вашей оценке, потенциал для развития альтернативных механизмов или платформ, способных обеспечить непрерывность бизнес-операций в текущих условиях?

– Этот вопрос затрагивает ключевые операционные вызовы, с которыми сталкивается международное бизнес-сообщество в текущих условиях. Действительно, в указанных процессах были задействованы как

международные головные организации банков, так и их российские юридические лица. Вполне ожидаемо, что подобные ситуации затрагивают и банковский сектор. Каждое юридическое лицо действует в правовом поле для защиты своих интересов.

Со своей стороны, Ассоциация европейского бизнеса внимательно отслеживает судебные дела, касающиеся наших членов, и поддерживает контакт с Центральным Банком России по возникающим вопросам.

– В последнее время в публичном пространстве звучат заявления о том, что ряд международных компаний, приостановивших свою работу в России, понесли финансовые убытки и могут рассмотреть возможность возвращения на рынок в случае изменения регуляторного фона.

Как АЕБ оценивает реалистичность таких сценариев? Какие отрасли или сегменты бизнеса, по вашим наблюдениям, могут проявлять практический интерес к восстановлению опе-

раций в России и какие ключевые условия необходимы для того, чтобы такое возвращение стало юридически и операционно возможным?

– Действительно, в текущих условиях многие компании тщательно оценивают свои стратегические перспективы. Любое гипотетическое возобновление полноформатного сотрудничества между европейским и российским бизнесом возможно исключительно в случае кардинального изменения геополитической и регуляторной среды. Важно понимать: если возвращение на рынок состоится, оно произойдёт в совершенно новых экономических и регуляторных реалиях. Поэтому гораздо более целесообразно мыслить категориями того, как развиваться и реализовывать потенциал заново.

Мы думаем о том, что нужно для того, чтобы однажды получилось реализовать этот потенциал заново. С

точки зрения регуляторики здесь идёт речь о критериях возвращения иностранных инвесторов.

Что касается практических аспектов, то текущая позиция значительной части международного бизнеса характеризуется выжидательной осторожностью. Ключевыми условиями для рассмотрения возможности возвращения могли бы быть: смягчение санкционного режима и регуляторные сигналы, которые создали бы предсказуемую среду; появление первых успешных прецедентов и кейсов, которые сформировали бы для других компаний понятные ориентиры.

Мы приветствуем любые усилия, направленные на улучшение инвестиционного климата в России, и считаем непрерывный диалог между бизнесом и органами государственной власти фундаментальным для создания этих необходимых условий.

БР

## СПРАВКА



**Тадзио Шиллинг,**  
генеральный директор  
Ассоциации европейского  
бизнеса (АЕБ).

Был избран по результатам голосования представителей компаний-членов Ассоциации

в ходе Ежегодного общего собрания АЕБ 17 марта 2020 г. В ходе развития профессиональной деятельности г-н Шиллинг работал в различных областях, связанных с финансами, HR и продажами в таких компаниях, как Zurich Cantonal Bank, Dell Inc., Wesser & Partner, First Climate. Он также был научным сотрудником и лектором на факультете русского языка в Берлинском университете имени Гумбольдта.

До прихода в АЕБ занимал должность заместителя начальника отдела экономики, финансов и науки в посольстве Швейцарии, а затем руководителя развития бизнеса для иностранных клиентов и руководителя Немецкого бизнес-центра в ЕУ. Одновременно с этим являлся председателем комитета АЕБ по МСП и членом правления Объединённых Торгово-промышленных палат Швейцарии и СНГ.



# МАТТИАС ШЕПП: «РОССИЙСКО-ГЕРМАНСКАЯ ВНЕШНЕТОРГОВАЯ ПАЛАТА – МОСТ МЕЖДУ ДВУМЯ СТРАНАМИ»

Российско-Германская внешнеторговая палата – бизнес-ассоциация и экономическое объединение со штаб-квартирой в Москве. Цель деятельности Российско-Германской ВТП – содействие бизнесу в сфере экономического обмена между российскими и немецкими деловыми партнёрами. Российско-Германская ВТП представляет интересы немецкого бизнеса на российском рынке. Членами ВТП являются более 750 немецких, российских и международных компаний, а нашим собеседником сегодня стал председатель правления организации Маттиас Шепп.

– Вы с 2016 года возглавляете правление Российско-Германской внешнеторговой палаты, а до этого долго работали журналистом-международником в Москве. Как ваш двойной опыт – отстаивание интересов бизнеса и аналитическая журналистика – помогает ориентироваться в текущем санкционном и регуляторном ландшафте?

– Хорошие журналисты могут мгновенно адаптироваться к новым ситуациям, быстро понимают комплексные взаимосвязи и формулируют сложные факты ясными и понятными для всех словами. Также помогает способность трезво анализировать и прогнозировать экономические и политические события. Когда в феврале 2022 года ситуация на Украине переросла в вооружённый конфликт, а санкции и ответные меры России поставили под угрозу бизнес наших компаний-чле-

нов, мы быстро отреагировали. Нам пришлось буквально в одночасье перестроить нашу бизнес-модель на новые форматы. Раньше мы зарабатывали деньги на поездках делегаций, которые привозили немецких менеджеров и собственников предприятий в Россию и, наоборот, российских предпринимате-

**«БЫСТРОЕ ПРИНЯТИЕ НЕОБХОДИМЫХ ЖЁСТКИХ МЕР БЫЛО ПРАВИЛЬНЫМ ЛЕКАРСТВОМ. ТЕПЕРЬ МЫ СНОВА РАСТЁМ. В ЭТОМ ГОДУ В ИТОГЕ К НАМ ПРИСОЕДИНИТСЯ НА 15 КОМПАНИЙ БОЛЬШЕ, ЧЕМ МЫ ПОТЕРЯЕМ».**

лей в Германию. По теме цифровизации мы организовали подобную поездку совместно с РСПП и при участии президента РСПП Александра Шохина. Проводить крупные конференции в Берлине и в Москве с участием сотен предпринимателей, министров и топ-менеджеров из обеих стран в нынешней ситуации, конечно, стало невозможным.



– А как вы реагировали на СВО и на санкции?

– Мы сблизилась с нашими компаниями-членами, удвоили свои усилия и темпы работы. Меньше бюрократии, меньше совещаний, более быстрые решения, более напряжённая работа. Сначала нам пришлось расстаться примерно с 60 из своих 102 сотрудников. Однако все они быстро нашли новую работу, большинство из них – в России. Девять немецких сотрудников вернулись в Германию. Быстрое принятие необходимых жёстких мер было правильным лекарством. Теперь мы снова растём. В этом году в итоге к нам присоединится на 15 компаний больше, чем мы потеряем. А за последние полтора года мы приняли на работу девять новых сотрудников, потому что спрос на наши услуги растёт. Однако это не меняет того факта, что во многих областях мы достигаем вдвое больше результатов с

половиной команды, например в сфере информационной работы с многочисленными тематическими новостными рассылками и нашей флагманской рассылкой – выходящим дважды в неделю «Утренним брифингом».

– В «Утреннем брифинге» ВТП регулярно разбираются макросигналы: от повышения ключевой ставки ЦБ РФ до динамики инфляции и внешнеторговой логистики. Какие из этих индикаторов сегодня действительно важны для немецких и международных членов палаты, работающих в России, а какие – «шум»?

– «Утренний брифинг» предназначен для менеджеров и руководителей, у которых мало времени. За 2–3 минуты они могут войти в курс последних событий. Во время утреннего кофе, в метро или в машине, по дороге в офис. Мы помогаем сосредоточиться на самом важном, отсеиваем упомянутый вами «шум». В





С Александром Шохиним, президентом РСПП. Поздравление с 30-летним юбилеем ВТП

эпоху дезинформации, пропаганды и переизбытка новостей или псевдоновостей это ценится. Мы полагаемся на интеллект наших менеджеров и их способность к критическому мышлению, предоставляем объективную информацию и не хотим никому диктовать, что ему или ей думать. Наши члены высоко ценят это. В опросе по оценке деятельности ВТП этого года показатели одобрения были ошеломляющими. 57 % опрошенных дали нашей работе оценку «очень хорошо», а 40 % – «хорошо». По сравнению с результатами опроса пятилетней давности, удовлетворённость работой наших комитетов выросла на 20 %, что столь же значимо, как и удовлетворённость качеством наших услуг, которая составила в совокупности 98 % с оценками «очень хорошо» и «хорошо». Это, безусловно, связано с тем, что сегодня мы должны зарабатывать всё сами. Бюджетное финансирование

многих делает ленивыми. Помимо нашего традиционного девиза «Кризис – это время бизнес-объединений», мы обзавелись вторым девизом: «Чем хуже ситуация, тем лучше мы!» 73 % дали «Утреннему брифингу» оценку «очень хорошо» и 25 % – «хорошо», никто не дал оценку «плохо» или «очень плохо».

**– В Германии сменилась политическая конфигурация, и Берлин декларирует ужесточение экономического давления на Москву. Как вы оцениваете реалистичный коридор для деловых контактов и сервисов B2B в таких условиях?**

– Как бизнес-ассоциация мы не комментируем политические решения – по крайней мере, публично. Но я могу высказать две мысли: законы экономики трудно отменить, а риторика и действия часто расходятся. Я думаю, что это относится как к России, так и к Германии. Несмотря на сложную

ситуацию, или, возможно, именно из-за неё, мы как Российско-Германская внешнеторговая палата считаем себя «мостом» между двумя странами.

**– Что это конкретно означает для вашей работы в обеих странах? Что это означает для роли ВТП как «моста» между компаниями и регуляторами по обе стороны?**

– В наше время, которое характеризуется военными действиями и санкциями, мы стремимся сохранить экономику как «мост». Наша миссия заключается в защите законных интересов наших членов. Мы считаем, что это вносит вклад в мирный процесс, когда бы он ни начался. Чем меньше контактов между противоборствующими сторонами, тем больше опасность того, что преобладают нереалистичные, искажённые представления,

на основе которых затем могут быть приняты неправильные и даже опасные решения.

**– Платёжные и расчётные решения остаются «узким горлышком». Какие практики расчётов вы видите**

**«Помимо нашего традиционного девиза "Кризис – это время бизнес-объединений", мы обзавелись вторым девизом: "Чем хуже ситуация, тем лучше мы!"».**

**у компаний-членов ВТП в 2025 году – валюты, банки-посредники, комплаенс-скрининг, escrow-механики? Какие практики вы рекомендуете, чтобы ускорить кросс-бордер-платежи и одновременно снизить санкционные и КУС-риски?**

– Мы выступаем за то, чтобы платежи могли осуществляться через банки, и сожалеем, что даже компании,



С Денисом Мантуровым, Министром промышленности и торговли РФ, Берлин, 2018 г.





работающие в гуманитарных сферах, которые не подпадают под санкции, таких как фармацевтика и продовольственное снабжение, порой вынуждены использовать другие способы оплаты. Мы прилагаем все усилия для того, чтобы изменить ситуацию к лучшему.

– Какие реальные обходные маршруты и коридоры – железная дорога, море, мультимодал – показали наименьшую волатильность за 2024–2025 годы? Есть ли у ВТП аккумулированные данные или рекомендации для отраслей – машиностроение, химия, потребительские товары? И где вы видите «тонкие места» на 6–12 месяцев вперёд?

– Согласно результатам нашего последнего опроса по деловому климату 15 % компаний были вынуждены полностью перестроить свою цепочку поставок, каждая пятая ком-



пания – более чем на 50 %. Каждая третья компания не нуждалась в каких-либо изменениях. Это компании, которые мало или вовсе не затронуты санкциями.

– Многие компании в 2022–2024 годах «заморозили» проекты или делали *carve-out*. Наблюдается ли в 2025 году структурный «дрейф» – от прямых инвестиций к сервисным моделям и контрактному производству?

– Что касается немецких компаний, я спрашиваю вас: считаете ли вы, что 11 % компаний, полностью ушедших с рынка, – это много, учитывая почти четыре года кровопролития и жёсткие санкции? В любом случае, 11 % – это цифра, которую четыре самых авторитетных немецкоязычных экономических института определили в мае прошлого года. В целом это соответствует нашей оценке и результатам наших регулярных опросов по

деловому климату. Согласно нашему летнему опросу только 2 % наших компаний планируют покинуть российский рынок. Если же посмотреть на оборот немецких компаний в России, то после ухода таких гигантов, как Volkswagen или Henkel, и после прекращения сотрудничества в энергетическом секторе ситуация, конечно, выглядит хуже.

– Какие стратегические развилки сейчас стоят перед средним немецким бизнесом, который ещё оперирует в России?

– Компании остаются, потому что в настоящее время, в связи с российскими правилами отчуждения имущества, «продать» означает «подарить», а особенно владельцам средних предприятий нечего дарить, но они также и рассчитывают на то, что с началом мирного процесса экономические контакты будут необходимы. **БР**

## СПРАВКА



**Маттиас Шепп,**  
председатель правления  
Российско-Германской  
внешнеторговой палаты.  
Родился 4 апреля 1964 г. в  
г. Майнц, Германия.

В 1985–1990 гг. учился в Университете им. Иоганна Гутенберга в Майнце и в Университете Бургундии в Дижоне (специализация – история, политика и философия). В 1991–1992 гг. проходил обучение в Гамбургской школе журналистики (Henri-Nannen-Schule). В 1992–1993 гг. был корреспондентом редакции журнала Stern в Москве, в 1994–1998 гг. руководил данной редакцией.

В 1998–2004 гг. – руководитель редакции журнала Stern по региону Азия в Пекине. В 2005 г. обучался в Мичиганском университете (стипендия для молодых журналистов Knight-Wallace Fellow), Бизнес-школа им. Стивена Росса. В 2006–2016 гг. – руководитель редакции журнала Spiegel в Москве. С 31 марта 2016 г. занимает пост председателя правления Российско-Германской внешнеторговой палаты.



# ХАРБИН-ПАПА

Помните этот прилипчивый мотивчик? «В Харбине ночью майской Гуляли по Китайской Любимая моя Мими, и с нею я! Забыли ночью майской Весь мир мы на Китайской...».



**Виктор Куликов,**  
российский историк-экономист, специалист по истории русского экспорта, канд. ист. наук, доцент, преподаватель ЯргУ им. П. Г. Демидова

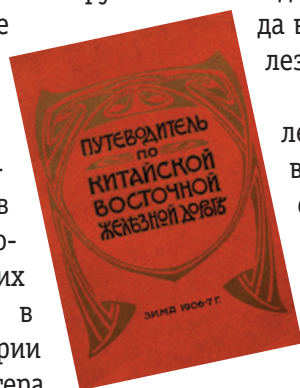
Удивительный мир Китайско-Восточной железной дороги (КВЖД) – отечественной компании в Китае с огромным русским населением, своей уникальной культурой, симбиозом русского и китайского – он даже сейчас в некотором виде существует: остались станции, вокзалы, клубы, больницы, торговые дома и рядовая застройка «русских» городов в Китае. Это яркий пример сотрудничества двух великих наций над строительством в степях и на сопках Маньчжурии целого экономического кластера, который к 1930-м гг. был самым промышленно развитым районом Китая.

Постройка в 1896–1903 гг. (задолго до завершения Транссиба) железной доро-

ги из Читы во Владивосток «напрямую», коротким путём через Маньчжурию, произвела настоящую техническую и культурную революцию. Железнодорожные сети Европы соединились с Дальним Востоком. Маньчжурия, Монголия и внутренний Китай – путь, занимавший месяцы и годы на лошадях и верблюдах, стал доступен за 2–3 недели (Москва – Харбин – 11 суток скорым поездом). С Курского вокзала три раза в неделю стали отправляться поезда в самый длинный в мире железнодорожный маршрут.

Комфортные вагоны с туалетами, полным пансионом, вентиляцией и вагонами-ресторанами доставляли до Порт-Артура, Шанхая, Нагасаки (в последние два порта – с пересадкой на теплоходы во Владивостоке).

Начали издаваться красочные путеводители по КВЖД, зовущие совершить поездку по следам великих путешественников. Появилось чудо российской инженерии – грандиозный



Железнодорожный мост через реку Сунгари



Вокзал в Харбине



по размерам мост через реку Сунгари, а в горах Большого Хингана – удивительная по мысли петля инженера Бочарова (когда железная дорога пересекает себя же, делая полный поворот вверх). Мировой и прежде всего русский капитал волной хлынул в здешние города.

На станциях строились русские города, а на перекрёстке основной ветки КВЖД и Южной ветки до Дальнего и Порт-Артура у старого ханшинного (водочного) завода возникла столица русского Китая – огромный Харбин.

Генерал Дмитрий Хорват с фактически собственной армией (охраной КВЖД) получил полосу вдоль дороги в полный контроль и подавил в зародыше революционные и национальные выступления. Частная экономика и российский бизнес сохранили свои позиции и в 1920-е, и под японским контролем в 1930-е гг.

*Харбин – прелестный город,  
Харбин – весёлый город  
В далёком Маньчжу-го,  
Теперь Маньчжу-ди-го...*

*Живётся здесь привольно:  
Все сыты и довольны,  
Хоть и за рубежом,  
Но с золотым рублём!*

*Живут Эс-Эм-Же-Де-Ки,  
Ф...сты и эс-дэ-ки  
Свободно и легко,  
Хотя и далеко...*

Удивительная смесь культур видна в фильмах, песнях, живописи русского Харбина межвоенного периода. Здесь можно было сходить на концерт Вертинского в театр «Америкэн» или на Шаляпина в театре «Гранд», посетить выставки и лекции, которые организовал Давид Бурлюк. Появилась русско-китайская кухня (легендарный салат «Харбин», квас «Чурин», красная харбинская колбаса и пр.), шли совместные научные исследования (Общество изучения Маньчжурского края), появились русско-китайские семьи. Осколком русской колонизации КВЖД стала единственная в мире русская автономия вне России – Эньхэ-Русская национальная волость на реке Аргуни, где жили тысячи потомков русских колонистов. На бывших станциях КВЖД в современном Китае была выстроена бутафорская Россия для туристов из Южного Китая, где активно покупала недвижимость и строила бизнесы новая волна русских поселенцев. Спустя десятилетия земли вдоль КВЖД остаются перекрёстком культур и экономик трёх стран – России, Китая и Монголии.





## АНАТОЛИЙ ТОРКУНОВ: «СЕКРЕТ МОЕЙ МОЛОДОСТИ В РАБОТЕ, СЕМЬЕ И ЛЮБВИ!»

Анатолий Торкунов – человек, чьё имя давно стало синонимом МГИМО. Дипломат, кореист, академик, ректор, под руководством которого вуз является основным поставщиком кадров для внешнеполитической элиты страны. В состоявшейся накануне 75-летия Анатолия Васильевича беседе с главным редактором журнала «Бизнес России» Евгенией Шохиной он говорит не только о международных отношениях и вызовах для российского образования, но и о личных источниках энергии.

– Анатолий Васильевич, хочу начать с того, что мои дочери в данный момент находятся в Южной Корее, учат язык и очень воодушевлены. Вы как один из главных кореистов в стране поддерживаете это увлечение?

– Южная Корея – прекрасная страна с богатой культурой и историей. Самое главное, что это одна из наиболее технологически продвинутых стран, поэтому побывать в Южной Корее, я считаю, это всегда огромное удовольствие для любого человека.

За скобками я даже оставляю гастрономические элементы – страна славится замечательной национальной кухней.

Южная Корея – удивительный пример того, как реализуется управление городами и территориями, как надо выстраивать работу больших мегаполисов.

Я являюсь почётным гражданином Сеула. Мэрия и законодательное собрание города торжественно присвои-

ли мне это звание лет 15 тому назад. Я очень горжусь этим.

Конечно, с учётом того, что я кореист, к Южной Корее отношение особое.

Сегодня мы продолжаем интенсивно развивать контакты по научной линии. Несмотря на то что южнокорейское руководство провозглашает линию на улучшение отношений с Россией и Китаем, вместе с тем оно идёт в фарватере американской политики. Они сильно зависят от американцев.

Но наши корейские коллеги с удовольствием приезжают в Россию. Мы ведём с ними широкие и откровенные дискуссии. И наши специалисты часто бывают в Корее.

Несколько лет назад мы выпустили беспрецедентное издание – историю наших отношений в параллельном формате. Российские и корейские историки высказывались по различным этапам наших двусторонних отношений, выражая свою позицию.





С Владимиром Путиным,  
Президентом РФ, 2015 г.

Книга вышла на корейском языке в Южной Корее и одновременно в России – на русском. Она пользуется большим спросом. Работа переведена на английский язык британским издательством и стала достоянием не только россиян и корейцев, но и широкой международной научной общественности.

**– У вас кандидатская и докторская – по Корее. Вы продолжаете курировать научную активность в этой части. Корейский хорошо помните?**

– Скажу прямо, корейским я пользуюсь не очень много, я его подзабыл. Но в научных работах, связанных с Кореей, я участвую очень активно. Так, например, была создана уникаль-

**Анатолию Торкунову,  
академику РАН, ректору  
Московского государственного  
института международных  
отношений (Университета)  
МИД России**

**Уважаемый Анатолий Васильевич!**

Рад поздравить Вас с 75-летним юбилеем.

За годы плодотворной деятельности Вы в полной мере реализовали свой научный, исследовательский, организаторский потенциал, вписали яркие страницы в историю отечественной дипломатии, родного для Вас МГИМО и российской высшей школы в целом.

Сегодня, во многом благодаря Вашему огромному профессиональному опыту, глубоким знаниям и неиссякаемой энергии, знаменитый вуз развивается и, сохраняя свои славные традиции, высоко держит планку одного из наиболее авторитетных центров по подготовке специалистов в сфере международных отношений. И, конечно, особо отмечу Ваш личный творческий вклад в разработку единого учебника по истории.

Желаю Вам здоровья, вдохновения и успехов во всех начинаниях.

**Владимир Путин**

ная панорама развития Корейского полуострова в послевоенный период. В рамках этой работы авторским коллективом была выпущена книга, где я являюсь редактором, под названием «История Кореи. Новое прочтение».

В этом фундаментальном труде принимали участие все, кто сегодня связан с Кореей и продолжает там работать.

Книга стала первым учебником для студентов-корейстов, изложенным с позиции нового видения ситуации в Корее. До этого с давних времён существовал изданный в 1972 году Институтом востоковедения двухтомник по истории Кореи. Но он был идеологически детерминирован. Многое в части, касающейся северокорейской истории и коммунистического движения, носило больше легендарно-мифологический характер, чем подлинный.

**– В 1972 году вышел не только этот двухтомник. В 1972 году состоялся ваш выпуск, и этот выпуск считается эталонным в МГИМО. Не только потому, что там были вы и Министр иностранных дел РФ Сергей Лавров, но и большинство выпускников стали блестящими дипломатами...**

– По объективным показателям это действительно один из лучших выпусков, его можно сопоставить с теми, кто окончил институт до нас и после нас. После 1972 года такого количества послов и заместителей министра иностранных дел в других выпусках, пожалуй, не было ни разу. Так сложилось, что на курсе было много толковых ребят. При этом хотел бы вас заверить, что такое количество послов никак не связано с тем, что Лавров занял пост министра иностранных дел. (Смеются.) Когда он стал министром, большинство из них уже были крупными дипломатами.

При этом среди дипломатов, безусловно, поддерживается корпоративное взаимодействие, которое всегда помогает в жизни, в том числе помогает сокурсникам в продвижении по





Родители: Нина Петровна и Василий Иванович



С сестрой Еленой, 1950-е гг.

карьерной лестнице. Это нормально. Это существует в любых ведомствах, а в дипломатических ведомствах всего мира это традиция.



Счастливое детство, 1950-е гг.

– В целом это основная задача, которую должно решать сообщество выпускников. Как вы думаете, чтобы гармонично чувствовать себя в таком сообществе, помимо знаний и профессионализма, нужно ли обладать определёнными человеческими качествами? При поступлении в МГИМО, помимо ЕГЭ и ДВИ, есть ли какие-то дополнительные условия или отбор?

– Раньше такой отбор был, когда существовала мандатная комиссия. Райком партии должен был давать рекомендацию, не москвичам – обком партии. Эту рекомендацию было не так просто получить. Это были 1960-е, 1970-е, 1980-е годы.

Сейчас никакой рекомендации не надо. Надо принести ЕГЭ или пройти через Всероссийскую олимпиаду. Помимо этого, на двух факультетах надо сдать дополнительные вступительные испытания по языку (ДВИ).

Такого отбора, как был раньше, нет, когда сидели кадровики и внимательно смотрели личное дело. Ну относительно внимательно. (Смеются.)



В пионерской организации, 1960-е гг.



Подготовка к комсомольскому собранию, 1970-е гг.

Когда большая масса людей, сильно внимательно не посмотришь. Поэтому хотя все ребята и были отобранные, одновременно с этим все они были очень разные.

Сейчас же главным образом мы знакомимся со студентами, когда они уже приходят на первый курс.

До этого мы лишь знаем, какой у ребят ЕГЭ и откуда они. Мы даже часто

Бракосочетание  
Ирины и Анатолия Торкуновых,  
1974 г.





Молодой декан, 1980-е гг.

не знаем, кто их родители, потому что это необязательная часть для заполнения анкеты на «Госуслугах». Уже по приходе ребята заполняют отдельные традиционные анкеты: где родился, где живёшь, кто родители и т.д.

Поэтому первичный отбор главным образом идёт по качеству знаний, а дальше уже жизнь показывает.

**– А попадают невоспитанные товарищи, не знаю, например, с вами не здороваются?**

– Мне трудно сказать, потому что у меня особое положение. Здесь меня знают все студенты. Когда я иду по коридору, а они, например, сидят, то они сразу встают и здороваются. Я не могу пожаловаться. У нас даже члены Учёного совета и члены ректората встают, когда я вхожу в аудиторию. Но это не из-за того, что я такой великий. Есть традиция, которая возникла сама по себе. Когда входит руководитель, тем более старше по возрасту, надо выказать уважение. Хотя члену Совета Валерию Ивановичу Салыгину 85 лет. Я к этому никого не приучал. У нас нет панибратства. Есть уважительное отношение.

Конечно, студенты бывают всякие. Бывают и хамы. Несколько лет назад мы отчислили победителя двух всероссийских олимпиад, который позволил себе в присутствии преподавателя бранные слова. Мы тут же его отчислили. При этом слова были адресованы не в адрес преподавателя. Он с кем-то выяснял отношения и применил нецензурную речь.

**– Первый раз ругнулся и сразу вылетел?**

– Он так ругнулся, видимо, что хватило. (Смеются.)



**– В соответствии с различными рейтингами, по уровню трудоустройства и уровню зарплат выпускников МГИМО – на первом месте. Скажите честно, МГИМО – это лучший университет страны?**

– Я так сказать не могу, поскольку у нас много хороших университетов. МГУ, Санкт-Петербургский университет, МФТИ, Бауманка, МИФИ – я считаю, великолепные университеты. Поэтому нам важны рейтинги исключительно по нашим направлениям подготовки: международным отношениям, политологии, праву, экономике, менеджменту, теперь ещё и по истории. Согласно официальным рейтингам, мы всегда находимся в тройке или в пятёрке.

По рейтингу RAEX мы на шестом месте. Перед нами только технические вузы. Естественно, нам с ними трудно

конкурировать, потому что у них от реального сектора экономики гораздо больше средств идёт на НИОКР в силу того, что они занимаются в том числе и вопросами, связанными с развитием ВПК, новых технологий и индустрий. Поэтому индустриальные партнёры в них вкладывают намного больше денег. Мы же занимаемся дипломатией.

**– Но из гуманитарных на первом?**

– Думаю, да. В мировых рейтингах по международным отношениям и политологии мы всегда входили в 50 лучших университетов. В связи с нынешними событиями мы оказались в некоторой изоляции, поэтому наши рейтинги несколько упали. Прежде всего потому, что наши данные стали брать в разы меньше. В основе любого рейтинга лежит опрос, который проводится среди специалистов, в том





С супругой Ириной и Евгением Примаковым, Министром иностранных дел РФ в 1996–1998 гг.

числе за рубежом. Раньше к этим специалистам обращались и сами вузы, чтобы они дали им объективную оценку. Сейчас ситуация изменилась.

начале событий они поддержали решение Президента РФ.

Я лично попал под канадские санкции, и это меня сильно удивило. Где я

Но в части, касающейся базовых направлений, которые я перечислил выше, мы всё равно находимся на высоком месте, в топ-300 мы входили всегда!

– Как нынешние события коснулись вас лично?

– Всех ректоров одновременно объявили под украинскими санкциями после того, как на совещании ректоров в самом



В семейном кругу: с женой Ириной и дочерью Екатериной



С супругой Ириной на вручении ордена «За заслуги перед Отечеством», 2010 г.





На пленарном заседании Юридического форума стран БРИКС в Москве, сентябрь 2024 г.

РИА НОВОСТИ



С Сергеем Лавровым



Встреча Президента РФ Владимира Путина с редакторами учебников истории, июнь 2025 г.

РИА НОВОСТИ

и где Канада? Я вообще не понимаю. Когда мне об этом объявили, мне пришлось написать соответствующее письмо послу Канады относительно моего большого удивления. Ведь санкции коснулись не только меня лично, но и всего МГИМО. При чём здесь институт, который всегда развивал контакты, общественные диалоги и дипломатические отношения с канадскими вузами, которые носили академический характер?..

Лично я всегда возглавлял общественные диалоги с французами, чехами, поляками, корейцами, японцами и мн.др. И они тоже носили академический характер.

К сожалению, даже смена дипломатических работников пока не позволяет выстроить необходимый диалог.

**– Вы много и ярко выступаете, являясь блестящим оратором. Что логично. (Смеются.) А при приёме на работу ответственных сотрудников, деканов, например, вы учитываете этот фактор? Вот Андрей Андреевич у вас везде выступает с большим успехом. (А. А. Сушенцов – декан факультета международных отношений. – Прим. ред.)**

– Я думаю, когда люди дорастают до того, чтобы стать деканами, они априори владеют хорошим русским языком. И уже не надо верифицировать их степень знания русского языка.

Все деканы – публичные люди. Много выступают. Телевизор включаешь (кто его включает) – по всем программам выступают деканы. В самых разных программах – политиче-





АЛЕКСАНДР РЮМИН/ТАСС

С Сергеем Нарышкиным, директором Службы внешней разведки РФ, на общем собрании Российского исторического общества в Москве, июль 2018 г.

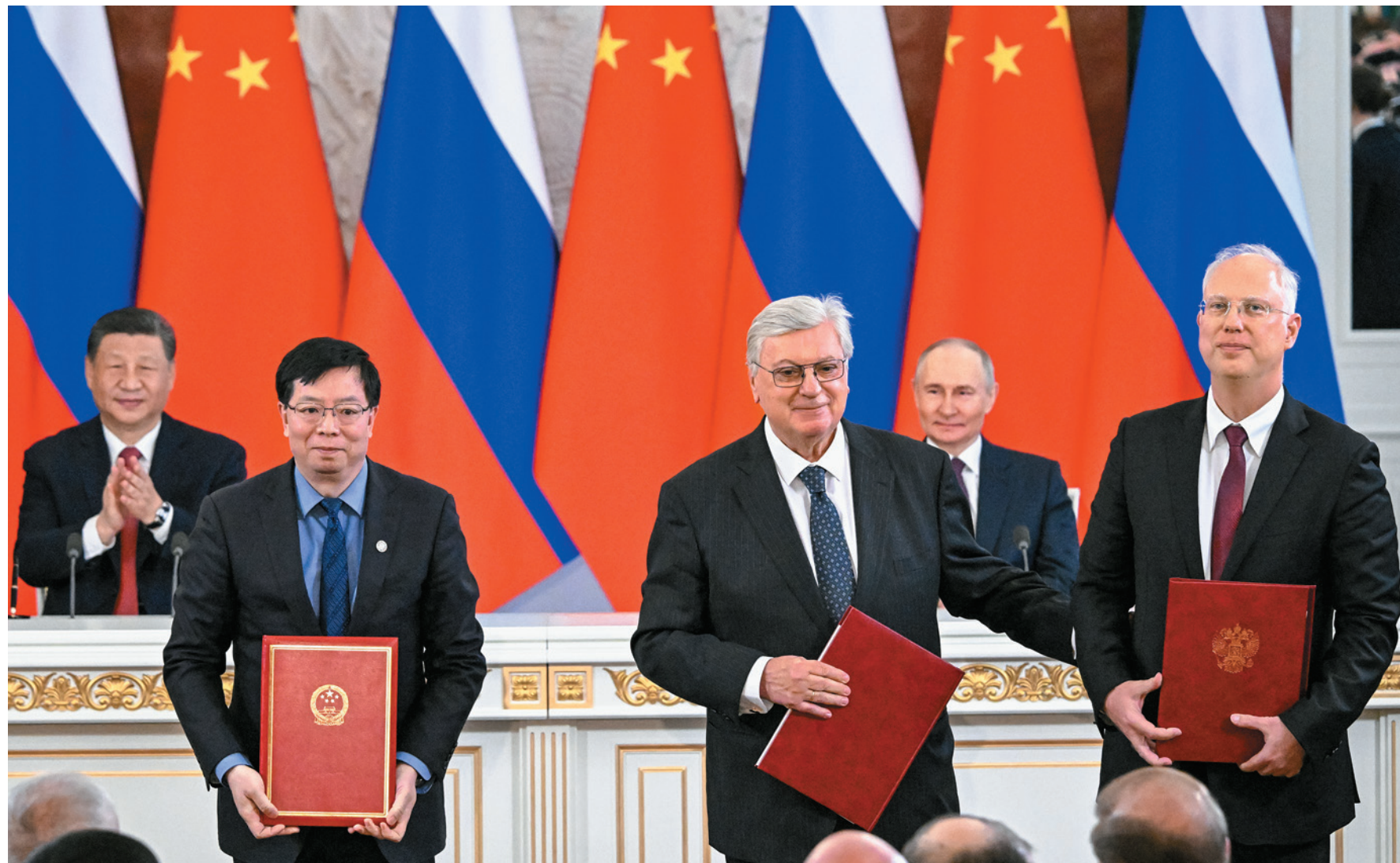


СЕРГЕЙ КАРПУХИН/ТАСС

Посещение Министром иностранных дел РФ Сергеем Лавровым МГИМО, сентябрь 2025 г.

ских, культурологических, вечерних и дневных. Они говорят хорошо. Я слышу замечательные отзывы.

Причём сюжеты самые разные. Ещё раз повторю – от актуальной политики до вопросов веры, искусства, культуры. Посмотрите, например, что делает Владимир Легойда (*заведующий кафедрой медиакоммуникаций*



СЕРГЕЙ БОБЫЛЕВ / ФОТОХОСТ-АГЕНСТВО РИА НОВОСТИ

Церемония обмена документами по итогам российско-китайских переговоров, май 2025 г.

МГИМО. – *Прим. ред.*) в подкасте на Первом канале.

Речь и русский язык – это одна из компетенций, которой должен обладать каждый интеллигентный человек, особенно если он работает в высшей школе.

Иначе как выходить к студентам, если вы не можете чётко и ясно сфор-

мулировать на русском языке проблему и изложить её? Хотелось бы, чтобы становилось больше людей, которые могут изложить эту же проблему ещё и на английском, китайском, испанском или португальском языках, но это уже удел усидчивых и талантливых.

– В течение нескольких лет вы были членом жюри премии «Большая книга». Удавалось прочитать всё, что присылали для оценки? Мое-

му папе, например, мама помогает в этом вопросе. (*Смеются.*) В целом много ли времени получается уделять чтению?

– Когда я был членом жюри, я старался читать всё, поскольку там проводилось голосование и надо было высказывать своё мнение в дискуссии относительно того или иного произведения. Читаю я много, и, как любой современный человек, делаю это че-





С Евгением Шохиной, главным редактором журнала «Бизнес России», президентом Бизнес-школы РСПП, основателем благотворительного фонда «Живём»

рез iPad на «Литресе». Потому что уже некуда ставить книги – всё забито до потолка.

– Почему, вот стеночка свободная (показывает на свободную стенку), можно туда полки поставить. (Смеются.)

«Речь и русский язык – это одна из компетенций, которой должен обладать каждый интеллигентный человек, особенно если он работает в высшей школе».

– Я имею в виду дома. Книги, которые мне хочется прочитать, находятся дома, а не здесь. Здесь главным образом профессиональная литература.

Читать надо обязательно. Я имею в виду российских авторов. Зарубежных я читаю только по рекомендации товарищей, когда они уже прочитали и дают прочитанному высокую оценку. Тогда я могу посвятить этому время, а так, откровенно говоря, просто нет времени.

Российских авторов надо читать ещё и потому, что надо понимать, как сегодня работает общественная жизнь, мысль и интеллект в обществе.

И не только книги. Мы с супругой много лет ездим в санаторий в Кисловодске. И там я читаю свежие журналы «Новый мир», «Октябрь», «Юность», кстати, за которые в советские времена мы даже дрались. Что интересно, они до сих пор выходят. Если на

чём-то останавливается взгляд и ум, тогда я это читаю.

– А есть любимый автор? Хотя понимаю, что их могут быть десятки...

– Вы удивитесь, наверное, и скажете, что я лукавлю, если я признаюсь, что регулярно перечитываю Пушкина. И не только «Евгения Онегина» и «Повести Белкина», а всю его поэзию.

– Почему – лукавите? Пушкин же наше всё. (Смеются.)

– Пушкин – лучший поэт! Но дело в том, что у многих со школы на Пушкина «аллергия». А я с удовольствием и перечитываю, и смотрю всё, что ставится в театрах по Пушкину.

– Было любопытное видео – у девушки спросили (явно не студентки МГИМО): «Кто написал: «Сижу за решёткой в темнице сырой, вскормлённый в неволе орёл молодой»? Она отвечает: «Ой, нет, я бандитские песни не слушаю». (Смеются.)

– Из советских писателей, к которым можно всегда возвращаться, особенно для того, чтобы поднять настроение, – Ильф и Петров. Причём не только два романа о Бендере, но и «Одноэтажная Америка», и другие произведения радуют хорошим тонким юмором.

– Я теперь поняла, почему вы не делаете дополнительных полок для книг, у вас картина на полу стоит и ищет себе место. Но вот вопрос – все картины у вас в кабинете посвящены

С Сергеем Лавровым на капустнике выпускников МГИМО







Визит в МГИМО Си Цзиньпина, Председателя КНР, март 2013 г.



Вручение ордена «За дипломатические заслуги» (Южная Корея), 2010 г.

**теме природы, и вдруг взгляд притягивает современная работа с изображением обнажённого человека. Как так получилось?**

– Это картина художника, скульптора, сына нашего посла в Болгарии, моей подруги – Элеоноры Митрофановой. Например, рядом с факультетом журналистики у нас стоит его работа – бюст Фёдора Достоевского. Его произведения представлены не только

в Москве, но и за границей. Данная же работа олицетворяет борьбу человека с тьмой. Это чёрный квадрат, который можно преодолеть. Мне эту картину подарили, и она пока стоит и ждёт своего места, в том числе чтобы обращать ваше внимание. *(Смеются.)* А другую картину, которая отличается от остальных, мне подарил Кирсан Илюмжинов. Она, как говорят, обладает особым духом и обороняет.



На X Международном научно-экспертном форуме «Примаковские чтения» в Москве, июнь 2024 г.

**– Теперь понятно, где секрет вашей молодости и энергии. Всё дело в картине! *(Смеются.)***

– Секрет моей молодости в работе, в семье и любви! У меня замечательные коллеги – молодые, умные, активные.

**– А можно, пожалуйста, про любовь поподробнее? В прошлом году у вас с супругой Ириной был 50-летний юбилей совместной жизни. Как вы познакомились?**

– Мы познакомились, будучи студентами. Поженились, когда я был аспирантом, а она – студенткой Гнесинского института. С этого времени и живём. Супруга – пианистка. Много лет до нашего отъезда в командировку в Вашингтон она преподавала в Педагогическом университете.

По возвращении она вернулась обратно, но вскоре мы пришли к выводу, что надо больше времени посвящать





С Касым-Жомартом Токаевым, Президентом Республики Казахстан

семье и дому, и преподавание в вузе она оставила.

– **Насколько я знаю, сейчас Ирина Геннадиевна является серьёзным коллекционером фарфора...**

– Да. Кузнецовских фигур. Причём только фигур, посуды никакой нет. Я всецело разделяю её увлечение. Когда мы бывали в Китае, Японии и других

командировочные. Сейчас рынок предлагает фигурки либо не такого высокого качества, либо цены на них запредельные.

Нам повезло в своё время собрать хорошую коллекцию, и теперь мы любим ею. Мы очень любим камни. Это увлечение, которое у нас было всегда!

– **Какие ещё традиции у вашей семьи, помимо коллекционирования?**

– Наша семья в принципе с традициями. Например, раньше мы регулярно собирались всей семьёй с моими родителями, пели фронтовые песни. Ирина аккомпанировала.

У меня отец и мать – фронтовики, поэтому наша дочь, которая воспитывалась в том числе и в их семье, хорошо знала их жизненный путь.

До войны отец был председателем профкома ЗИЛа. После войны

он вернулся на ЗИЛ и работал там заместителем директора карбюраторного завода. Это важнейшее подразделение. Мать всю войну служила на военном аэродроме телефонисткой.

Многого мы не знаем. Когда Министерство обороны опубликовало архивы и боевой путь каждого воина, мы выяснили, что отец был награждён боевым орденом Красного Знамени, которого у нас в семье, к сожалению, нет.

«СЕКРЕТ МОЕЙ МОЛОДОСТИ В РАБОТЕ, СЕМЬЕ И ЛЮБВИ! У МЕНЯ ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫЕ КОЛЛЕГИ – МОЛОДЫЕ, УМНЫЕ, АКТИВНЫЕ».

странах Востока, мы расширяли коллекцию фигурами из самых разных камней, привезёнными оттуда. Такое мастерство было присуще прежде всего китайцам. Сейчас оно, к сожалению, уже не имеет массового распространения.

Когда я в последний раз был в Китае, то нашёл время поехать на рынок и посмотреть. Цены выросли в десятки раз. Когда мы начинали покупать, всё это стоило доступных даже для нас денег, хотя деньги были в основном



С Владимиром Мединским, помощником Президента РФ, на презентации Российской исторической энциклопедии, декабрь 2024 г.

РИА НОВОСТИ



Выступление на встрече со студентами и профессорско-преподавательским составом МГИМО, сентябрь 2024 г.

СЕРГЕЙ ФАДЕЙЧЕВ/ТАСС





В рабочем кабинете

С внуками на Дне первокурсника



«Внуки – лучшие дети», 2010–2020-е гг.







У супруги Ирины отец всю войну был военным хирургом. Во время эвакуации из Харькова у них с женой в дороге погибла маленькая дочь.

и орденом Отечественной войны. К сожалению, после войны он вскоре умер, у него был рак крови. Мать – врач. Ещё молодой девочкой она была дирек-

тором больницы в Подмоскowie, а потом стала известным хирургом-гинекологом, заслуженным врачом республики, орденоносцем. Её все знали, поскольку практи-

чески все наши с вами знакомые у неё рожали – в 25-м роддоме.

**– Не может быть, ведь и я там родилась! (Смеются.)**

– И в фильме «Москва слезам не верит», где выносят ребёнка и передают с лестницы, это как раз в её роддоме.

**«Я УВЕРЕН, ЧТО БЛИЗКОЕ ОБЩЕНИЕ НЕВЕРОЯТНО ВАЖНО! КОГДА ТЫ ЗНАЕШЬ СВОИ СЕМЕЙНЫЕ ИСТОРИИ. КОГДА САМ СОЗДАЁШЬ ТРАДИЦИИ. КОГДА ТЫ ЖИВЁШЬ В ЭТОЙ АТМОСФЕРЕ. ИМЕННО ЭТО ДАЁТ ОЩУЩЕНИЕ СЧАСТЬЯ И БУДУЩЕГО!».**

По приезде в Москву его сразу отправили на фронт. Он был фронтовым хирургом. В бумагах, которые были опубликованы, говорится, что он героически вынес с поля боя десятки бойцов, прооперировал в боевых условиях, награждён и «Красной Звездой»,

Дочь окончила право, успешно проработала в Страсбурге в Совете по правам человека. Получила прекрасный опыт, вернулась, подготовила диссертацию и стала работать адвокатом. Уже несколько лет ведёт программу на «Домашнем». В программе «Тест на отцовство» она играет судью.

**– Надо срочно начинать смотреть телевизор! (Смеются.)**

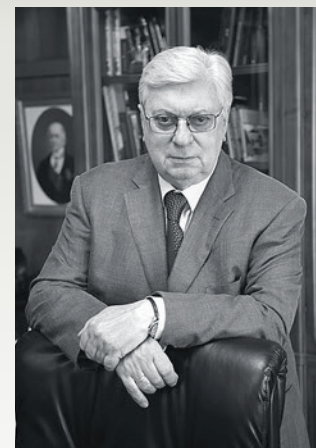
– Меня очень подпитывает общение с семьёй, с внуками. Они оба

спортсмены, высокие красавцы. Старший после второго курса пошёл в армию, служит в Семёновском полку. Младший летом подрабатывал на стройке.

Я уверен, что близкое общение невероятно важно! Когда ты знаешь свои семейные истории. Когда сам создаёшь традиции. Когда ты живёшь в этой атмосфере. Именно это даёт ощущение счастья и будущего!

БР

## СПРАВКА



## ТОРКУНОВ

**Анатолий Васильевич,**  
ректор МГИМО, академик РАН,  
дипломат, историк.

Родился 26 августа 1950 г. в г. Москве.

В 1972 г. окончил МГИМО (факультет международных отношений). В этот же год выпустились Сергей Лавров и многие будущие дипломаты высокого ранга.

В 1970-е гг. начал преподавательскую и научную карьеру,

специализируясь на Корею и международных отношениях.

В 1983–1986 гг. – работа в посольстве СССР в США.

В 1986 г. был избран деканом факультета международных отношений МГИМО.

В 1989 г. был назначен первым проректором МГИМО.

В 1992 г. был утверждён ректором МГИМО, многократно переизбирался, сохраняя вуз в числе ведущих университетов страны.

В 1993 г. получил дипломатический ранг чрезвычайного и полномочного посла.

В 1990–2000-х гг. участвовал в разработке и редактировании фундаментальных трудов по истории Кореи («История Кореи. Новое прочтение» и др.), инициировал международные исследовательские проекты с участием российских, ко-

рейских, японских и европейских учёных.

В 2008 г. был избран академиком Российской академии наук.

В 2010-х гг. – президент Российской ассоциации международных исследований, сопредседатель и участник диалогов «Россия – ЕС», «Россия – Франция», «Россия – Корея», а также ряда других международных академических форумов.

В 2025 г. был награждён орденом «За заслуги перед Отечеством» I степени.

Кавалер орденов «За заслуги перед Отечеством» I–IV степеней, ордена Александра Невского; удостоен зарубежных наград – ордена Почётного легиона (Франция), ордена Восходящего солнца (Япония), ордена Звезды Италии. Почётный гражданин Сеула.

Женат, имеет дочь и внуков.



## БРАТЬЯ ЧЕБУРАШКИНЫ: «МЫ – САМЫЕ СОВРЕМЕННЫЕ ФЕРМЕРЫ»

Бизнес-история двух братьев, уроженцев Норильска, может, наверное, являться прекрасным примером того, как можно, с учётом разумного риска, инвестировать заработанные средства в реальное производство, начиная дело практически с нуля, продвигаясь к цели поэтапно, упорно и целенаправленно. И добиваясь успеха. Наши собеседники – братья Станислав и Владислав Чебурашкины.

– Станислав, Владислав, начнём интервью с не совсем традиционного для этого, но всё же, кажется, вполне логичного вопроса: с названия вашей компании, бренда. Признаться, звучит оно немного забавно...

**Владислав Чебурашкин:** Нам этот вопрос задавали не раз, мы уже привыкли. Наша первая и основная торговая марка – это «Братья Чебурашкины. Семейная ферма». Нам даже не давали её зарегистрировать в Роспатенте, потому что существует мультяшный персонаж Чебурашка. Многие были уверены, что наша фамилия – фейк, псевдоним для привлечения внимания. Но на самом деле это настоящая фамилия, доставшаяся от отца.

– Звучит весело, но бизнес-то у вас вполне серьёзный, солидный...

**Станислав Чебурашкин:** И это, наверное, главное. Но начинали мы совсем на другом направлении. В Норильске – мощная горнодобывающая и металлургическая индустрия. На каждом этапе создаются техногенные отходы. Хвосты – самый массовый тех-

ногенный отход. Их много – шлаки, пирротин, магнетит.

Мы с середины 1990-х годов специализировались на переработке техногенных материалов для получения полезных продуктов. Сначала этим занимался отец. Постепенно мы подключились к этой истории. Сейчас это полноценный передел по переработке горнометаллургических отходов. Хорошее эффективное производство. Наш рекорд переработки хвостов в год – 5 млн 300 тыс. тонн.

**«МНОГИЕ БЫЛИ УВЕРЕНЫ, ЧТО НАША ФАМИЛИЯ – ФЕЙК, ПСЕВДОНИМ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВНИМАНИЯ. НО НА САМОМ ДЕЛЕ ЭТО НАСТОЯЩАЯ ФАМИЛИЯ, ДОСТАВШАЯСЯ ОТ ОТЦА».**

– Мне трудно даже представить такие объёмы...

**С.Ч.:** Другой вопрос, что в настоящий момент бизнес встал на паузу. Возникли определённые разногласия с заказчиком. Уверен, что трудности эти временные. Всё-таки за долгие годы работы мы накопили, без преувеличения, уникальный опыт. Это очень



ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП

специфическое и трудоёмкое направление бизнеса.

– А потом появилось новое направление – производство молочной продукции в Подмосковье. Что сегодня в приоритете?

**В.Ч.:** Оба направления бизнеса актуальны. Все серьёзные стратегические решения принимаются совместно. Станислав в курсе того, что происходит с работой в Подмосковье, а я в курсе того, что происходит в Норильске.

Это действительно семейное предприятие. Мы вместе участвуем, но на уровне среднего и малого менеджмента не пересекаемся друг с другом.

– Как пришла мысль заняться производством молочной продукции? Норильская земля никак не ассоциируется с тучными стадами коров.

**С.Ч.:** Действительно, в Норильске вообще нет пищевого производства. Там есть охота, рыбалка – но это никак не может накормить Норильск. Всё возможное.

**В.Ч.:** Мы со Станиславом родились в Норильске. Нормального молока и молочных продуктов тогда там не было. Только восстановленные из сухого молока.

То, что заработали на переработке хвостов, мы решили инвестировать во что-то, не связанное с этим. Не в тор-





говлю, не в закупки, а именно в производство.

Посчитали, что продукты питания – это классно. Где именно? Москва и Подмосковье – огромный платёжеспособный рынок. Там условно 30 млн населения. Молоко – это стратегический продукт номер один в корзине покупателя. Производство молочных продуктов – как раз то, что нужно.

– Так логично рассуждали тогда, наверное, многие. Конкуренция-то была нешуточная?

**В.Ч.:** Конкуренция и сейчас есть. Если вы посмотрите на полку молочных продуктов в магазинах, она очень пёстрая. Нигде за границей такой конкуренции я не видел.

**С.Ч.:** Но главное – то, что мы тогда не представляли, какие трудности придётся преодолевать.

– А какие были сложности? Давайте о них.

**В.Ч.:** Мы изначально не очень чётко понимали, что производство сырого молока и молочное животноводство – это самая сложная и самая субсидируемая отрасль сельского хозяйства во всём мире.

**С.Ч.:** И самая рискованная. Вы как фермер должны обрабатывать землю, выращивать корма и хранить их. Если будет непогода, вы корма не соберёте. Их надо будет покупать. Себестоимость производства сырого молока вырастет.

Когда мы начинали в начале 2000-х, разные государства субсидировали до

35 % затрат на строительство и введение ферм.

Вы зависите от удобрений, от тех же кормов, посевного материала.

Понятно, за животными ухаживать надо. Кстати, молочные животные очень требовательны к уходу, к кормам. Если качественную породу (голландо-фризскую, как у нас) плохо кормить, то...

**В.Ч.:** Или плохо содержать. Но вот родился телёнок. Только через 2 года вы получите первый литр молока. Это

не мясные бычки, птица или свинина.

– Вложения вдолгую?

**В.Ч.:** Два года до первого рубля. На выходе вы имеете сырое молоко, которое является биржевым продуктом.

Мы начали работать с фермами примерно в 2005-м. В 2010 году цена на сырое молоко упала. Помимо того

что у вас длинный инвестиционный период, большие вложения и большие риски, маржинальность в начале 2010 года в Московской области была от 4 % до 6 %. В таких условиях вы 20 лет будете отбивать свой бизнес при тех рисках, которые я упомянул.

Мы поняли, что нереально работать, только производя сырое молоко, будучи молочными животноводческими фермерами.

Познакомились с немецкими коллегами, когда выбирали в Европе животных на покупку. Они нам помогали и до сих пор консультируют.

**«В НАСТОЯЩИЙ  
МОМЕНТ МЫ –  
СРЕДНИХ РАЗМЕРОВ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬ,  
ПОЭТОМУ НЕ МОЖЕМ  
СОРЕВНОВАТЬСЯ  
ПО ЦЕНЕ ПРОИЗВОДСТВА  
С ХОЛДИНГАМИ.  
У НАС МАЛЕНЬКИЕ  
ПАРТИИ И БОЛЬШОЙ  
АССОРТИМЕНТ».**



Постепенно мы шли от производства сырого молока к переработке продукции. Это тоже непросто. Всё идёт от того, кто ты и что ты как производитель. Какой у тебя бренд. Кто твои покупатели. Вся эта история должна иметь смысл и быть целостной и гармоничной.

В настоящий момент мы – средних размеров производитель, поэтому не

можем соревноваться по цене производства с холдингами. У нас маленькие партии и большой ассортимент. Он настроен на кафе и рестораны, на премиальный сегмент.

Но если кто-то говорит: «Я буду делать самый лучший продукт и продавать его задорого» – это тупиковый путь развития.



ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП

– А какой путь верный?

**В.Ч.:** Это как здание строить по кирпичикам... Если какой-то кирпич отсутствует или он слабый, то всё развалится.

Сначала мы отстроили два фермерских хозяйства и завезли высокопородистых коров из Нидерландов и Венгрии. У каждой есть паспорт. Мы являемся репродуктором. Наши животные сертифицированы по генетике, а от этого тоже зависит вкус молока.

Дальше идут корма, уход, здоровье животных. Мы стали производителями сырого молока – фермерами. Только через 6–7 лет построили производство по переработке молока. У нас было 7 лет работы чисто на сыром молоке. Получали грамоты за качество.

Но молоко – это биржевой продукт. Тебе дадут 25 рублей условно, как в то время. Каким бы хорошим по качеству молоко ни было, тебе выше этой цены не дадут, потому что это не брендированный продукт, а биржевой.

Мы стали молоко продавать с 2011 года непереработанным в молочных автоматах. Около 35 штук стояло по Москве и Московской области. Попро-



ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП

буйте это сделать на протяжении нескольких лет. Это крайне сложно.

Это почти никто не может делать.

**С.Ч.:** Конечно. Никто!

**В.Ч.:** Дальше. Строим в чистом поле молокоперерабатывающий завод с нуля, отталкиваясь от того ассортимента, который, как считаем, будет востребованным.

Исследуем рынок, смотрим на полки в магазинах и на конкурентов. Понимаем, что люди предпочитают. Соответственно, ищем за границей поставщиков оборудования.

То есть 7 лет были фермерами до того, как начали перерабатывать молоко. Построили новый современный завод по переработке собственного молока. Вся цепочка продолжается. Дальше ставим свою фамилию на упаковку, тем самым повышая ответственность за конечный продукт.

Работаем и живём в Подмосковье. Сюда же поставляем нашу продукцию, не перерабатывая её глубоко.

– **Отсутствие глубокой переработки – плюс или минус?**

**В.Ч.:** Сложный вопрос. Это наш выбор. Срок годности наших основных продуктов – 10 дней. Этим мы себя





ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП

ограничиваем в дистрибуции. Не можем широко поставлять никуда на федеральный рынок, но наша продукция – натуральная, говоря простым языком.

Ещё показатель качества. Мы работаем с сетями кофеен и классных ресторанов. Десять лет сотрудничаем с сетью кофеен «Кофемания». Это крайне требовательный клиент.

Мы стоим практически во всех сетях, где может продаваться молочка, от средней плюс до премиальной. «Ашан», «Метро», «Перекрёстки» с разным ассортиментом, «Твой дом», «Азбука вкуса». Мы стоим примерно в 1,4 тыс. магазинов Москвы и Подмосковья.

**С.Ч.:** Мы ещё реализуем продукцию через сети и через кафе и рестораны. Это два разных рынка и разный ассортимент продукции.

К слову, у нас сейчас 44 разновидности продукции. Это делает произ-

водство сложным. В то же время можем подстраиваться под потребности наших потребителей.

**– Это уже формирование репутации. В Российской империи был поставщик Двора Его Императорского Величества, а здесь вы в «Кофемании», в «Азбуке вкуса»... Сразу – уважительное отношение.**

**С.Ч.:** И доказательство твоего уровня. Если ты работаешь с требовательным клиентом, таким как «Кофемания», много лет, и он доверяет тебе – это показатель надёжности. Прямо сейчас мы разрабатываем для них новый продукт. Обычно прорабатываем примерно пять продуктов и меняем свою матрицу ассортимента. В том числе с подачи клиентов.

Доставка локальная – Москва и Московская область. Отчасти – Санкт-Петербург и Краснодар. В Норильск чуть-чуть продуктов самолётами от-



ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП

правляем, но это, скорее, социальный проект.

Это те кирпичики, из которых можно построить башню премиального продукта. Ну и дизайн. Наш дизайн завоевал самые престижные мировые награды в дизайне.

**– Вы рассказали про рост от фермера до переработки, а дальше про развитие премиального бренда. Какова ситуация на сегодняшний день? Какие задачи решаете?**

**В.Ч.:** Что касается молочки, тут три больших сегмента.

Первый. Корма и сырое молоко. Второй – переработка. Задача: делать безупречные продукты, вовремя и в правильном количестве доставлять их потребителям.

Третий сегмент – это бренд и поставка на полки. Он самый сложный. Мало кто умеет это делать. Крайне мало! Мы учимся. Это путь длинный.

**«КОГДА СТАНЕТ ПОВОЛЬШЕ СВОБОДНОГО ВРЕМЕНИ. Я ДУМАЮ, ЭТО БУДЕТ В БЛИЖАЙШИЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ. У МЕНЯ МНОГО ПЛАНОВ ЛИЧНОГО САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, И БИЗНЕС-ШКОЛА РСПП ОДНОЗНАЧНО В ЭТИ ПЛАНЫ ВХОДИТ».**

В чём наша задача? Получили классное сырое молоко. Сделали классный продукт. Ты его ставишь на полку. Но нужно, чтобы тебя знали в сетях.

Мы этим занимались. Эту историю можно долго рассказывать. Встать на полку тяжело. Обычно от 2 до 6 месяцев уходит, чтобы добиться этого.

**– Действительно, зачем ретейлу рисковать?**

**В.Ч.:** Да. Что важно при продажах? Понимать, кто ты. Мы понимаем, что мы – современные фермеры. У нас есть





свое производство. Традиционные продукты на современном оборудовании.

Считаем, что технологию сильно менять нельзя, а весь мир идёт к тому, что внедряет странные технологии. Смешивают кучу вещей и называют это натуральными продуктами. Мы стараемся делать минимум компонентов и минимум переработки. Кефир у нас – это молоко и закваска на кефирных грибах. Всё. В сметане – сливки и закваска.

Мне кажется, чем меньше переработки у пищевого продукта, тем лучше, а весь мир идёт по-другому. На мой взгляд, это для удешевления и упрощения процессов.

**– Но что дальше? Бизнес же должен развиваться.**

**В.Ч.:** Если бренд работает, можно к нему присоединить и реализовывать другие продукты питания – из других пищевых категорий.

Теперь вопрос в том, чтобы иметь много лояльных покупателей, кото-

рые бы одобрили нас и стали покупать другие продукты.

Мы готовы работать с другими продуктовыми сегментами. Хотели бы строить другие производства.

**– Не раскрываем какие?**

**С.Ч.:** Не раскрываем. Бренд работает, репутация есть, подписаны договоры с сетями, ресторанами и кафе. Есть мысли о том, какие ещё продукты могли бы производить. Мы бы хотели стать самыми успешными производителями высококачественной еды в России. Как вам такая заявка?

**– Как говорится, внушает... Впрочем, учитывая ваш опыт предпринимательской деятельности, всё вполне реально, наверное.**

**В.Ч.:** Да, опыт накопили солидный. И уже выработались основные принципы работы.

Личная ответственность крайне важна, если ты директор или мене-

джер. Ты должен сначала создать условия для работы, прежде чем требовать от кого-то.

У нас много людей, которые выросли от сотрудника лаборатории до начальника производства. Или парень, который был водителем, теперь один из директоров.

Когда свои люди растут, это крайне приятно. Когда сотрудники приходят на работу и приводят своих родных, близких или друзей, это тоже очень приятно. Когда ты видишь, что люди растут, это замечательно.

Учиться у других – это на самом деле привилегия. Особенно если коллектив создаётся хороший и есть у кого поучиться.

**– Кстати, об учёбе. Вот Станислав – выпускник Бизнес-школы РСПП...**

**С.Ч.:** Мне там очень понравилось. Я, признаться, изначально был несколько скептически настроен, но с первого же учебного модуля понял, что это мне очень полезно и интересно.

Проводили занятия очень опытные люди. Интересно послушать их и пообщаться с ними. Много хороших знакомств, даже не касающихся дела. Просто приятное общение, которое и на будущее поддерживаешь. Однозначно, полезный опыт!

**– Владислав, по стопам брата пойдёте в Бизнес-школу?**

**В.Ч.:** Когда станет побольше свободного времени. Я думаю, это будет в ближайшие несколько лет. У меня много планов личного самосовершенствования, и Бизнес-школа РСПП однозначно в эти планы входит. **БР**

## СПРАВКА



**СТАНИСЛАВ ЧЕБУРАШКИН,** с 1995 г. – сооснователь и руководитель группы компаний «Нординвэс». Родился 3 ноября 1970 г. в г. Норильске. В 1987–1993 гг. – учёба в Норильском индустриальном институте по специальности «промышленное и гражданское строительство».

В 1988–1989 гг. – срочная служба в Воздушно-десантных войсках Советской армии. С 1995 г. по н. в. – работа в группе компаний «Нординвэс». Женат. Пятеро детей и двое внуков.



**ВЛАДИСЛАВ ЧЕБУРАШКИН,** с 2014 г. – сооснователь и генеральный директор «Братья Чебурашкины. Семейная ферма». Родился 7 июня 1974 г. в г. Норильске. В 1999 г. – степень бакалавра (финансы и страхование) Северо-Восточного университета (Northeastern University), Бостон, США.

В 2002 г. – MBA (финансы) Бостонского колледжа (Boston College). В 2003–2014 гг. – работа в группе компаний «Нординвэс», участие в проектах в сельском хозяйстве, горной металлургии, коммерческой недвижимости на руководящих позициях. Женат, двое детей.



## ДЕНИС БАРАНОВ: «Люди людям доверяют, а технологии людям доверять не должны!»

Ситуация с кибербезопасностью в России кардинально изменилась за последние 3 года. О том, как защищаться от атак и почему российские компании оказались в эпицентре киберугроз, нашему корреспонденту рассказал Денис Баранов, генеральный директор Positive Technologies, одной из главных в нашей стране компаний по работе с киберугрозами.

**– Денис, как изменился портрет типичной киберугрозы для российской компании за последние годы?**

– Портрет злоумышленника в России за последние годы поменялся принципиально. Если проследить историю развития киберпреступлений, то первые криминальные действия – это некие формы хулиганства. Например, известная история с первым компьютерным вирусом, который был выпущен на волю в 1980-х годах. Изначально это была программа, написанная компьютерным хулиганом, который даже не думал, что ущерб окажется колоссальным.

В 1990-е, да и в начале 2000-х основной мотивацией было именно хулиганство – что-нибудь написать на сайте, взломать чат. Потом хакеры поняли, что при помощи кибератак можно зарабатывать неплохие деньги. Понятно, что за деньгами в первую очередь пошли к клиентам – воровать данные кредитных карточек. Потом уже начали срывать не только «низко висящие фрукты», но и пытаться атаковать сами банки. Это сильно повлияло на

отрасль – сейчас банковская сфера, пожалуй, самая развитая с точки зрения противостояния хакерам. Когда ломать банки стало сложнее, снова стали атаковать пользователей банков – фишинговые атаки, разводки с целью заманить не на банковский сайт, а на свой, чтобы получить данные.

В какой-то момент квалификация хакеров выросла. Они научились ломать более защищённые банки, начали разбираться, как работают межбанковские платежи.

Был яркий инцидент, когда у банка в Бангладеш чуть не украли миллиард долларов. Разбили на две транзакции. Одной транзакцией украли с корсчёта 250 млн долларов, второй постарались утащить ещё 750, но ошиблись в платёжке и все деньги украсть не смогли. Но преступники прошли через все системы банка. Дошли до SWIFT-терминала и прочих, понятных только профессионалам банковской сферы вещей. Подобные атаки требуют высокой квалификации. Понятно, что не уровня спецслужб, но достаточно хо-



ФОТОСЛУЖБА БИР РСНП

рошего уровня технической грамотности со стороны атакующего.

В какой-то момент появилась отрасль вирусов-шифровальщиков. Хакеры поняли, что деньги можно получать не только путём хищения, но и путём вымогательства. Один из самых известных кейсов – взлом американской компании Colonial Pipeline, которая занимается доставкой нефтепродуктов. У них зашифровали систему учёта. То есть им было сложно разобраться, кому, сколько и чего ты должен отгрузить. Кто и

сколько за отгруженное тебе должен заплатить. Ходили слухи, что в итоге выкуп они заплатили. Таким образом, эта тема стала очень прибыльной. Вам шифруют критически важные системы в компании – вы платите выкуп за то, что вам дают ключик для расшифровки.

**– Как повлияла на общую картину смена геополитической ситуации?**

– С 2022 года ситуация сильно изменилась с точки зрения развития систем защиты и угроз от атакующих. Дело в том, что примерно 60 % рынка средств





С Александром Шохиним, президентом РСПП, у стенда Positive Technologies, ПМЭФ, Санкт-Петербург, 2025 г.

защиты Российской Федерации принадлежало западным вендорам. Отечественных компаний, предоставлявших полный спектр защиты от хакерских атак, было не так уж много. Positive Technologies – одна из них.

В итоге международные вендоры в своём большинстве просто отозвали лицензии у российских партнёров. Представляете, вы руководитель среднего банка. У вас есть целый штат людей, которые должны смотреть в мониторы, где отображаются инциденты, сообщающие о кибератаках.

И вот в один день вы полностью ослепли. У вас нет инструментария, чтобы понять, атакуют вас или нет.

С другой стороны, поменялась мотивация атакующих. Если до этого

основной мотивацией злоумышленников было хищение денег, то в 2022 году атакующие группировки начали работать на нанесение ущерба. Основной мотив – не украсть, а уничтожить данные и инфраструктуру. Россия неформально была объявлена «зоной свободной охоты». Любая группировка с Запада, с Востока, откуда угодно может атаковать любую цель на территории Российской Федерации, и ничего ей за это не будет.

Почему? Потому что поломались базовые международные связи, отношения с организациями а-ля Интерпол. Западные вендоры перестали слать обновления в Россию. Если в вашей сети используется какая-нибудь железка, оборудование или софт, который со-



После завершения встречи Президента РФ с представителями российских деловых кругов, Москва, Кремль, май 2025 г.

держит уязвимость и об этой уязвимости весь мир знает, то мы не получаем легальный способ обновления для этой уязвимости. Соответственно, весь мир знает, что уязвимость есть и через неё можно атаковать Россию. Никто не будет наказан.

**– За это время российские компании смогли перестроиться?**

– Все оказались в ситуации шокового импортозамещения. Если раньше использовалось западное средство защиты, то возникла острая необходимость внедрять такое же российское. Соответственно, пользователи озабочились этой задачей.

С другой стороны, на вендоров и интеграторов, которые занимаются внедрением, внезапно свалился

огромный вал заявок: нам нужно было все эти сложные проекты внедрения провести максимально быстро. Эта история напоминала тушение пожара или потоп. Нужно быстро внедрять свои решения в темпе, в котором отрасль вообще не привыкла это делать.

Ещё один фактор сыграл в нашу пользу с точки зрения возможности устоять при первом ударе. Все разномасштабные группировки одновременно ломались атаковать Россию. Проблема любого хакера, когда он работает параллельно с другими группировками, в том, что все начинают толкаться плечами. У вас есть квалифицированные команды, которые умеют тихонечко через замочную



скважину просачиваться: взломать какое-нибудь веб-приложение на периметре и найти уязвимость. Потом тихо, незаметно для служб мониторинга проникнуть в демилитаризованную зону сети, потом пойти по бизнес-процессу аккуратно, не привлекая внимания, не подрываясь на антивирусах, и дойти до точки, где ты хочешь нанести ущерб.

Допустим, у вас есть команда с такой квалификацией. Она доходит до середины пути. При этом параллельно с ними какой-нибудь школьник в патристическом или в хулиганском порыве тоже залезает в инфраструктуру и находит ту же уязвимость. Только он действует как слон в посудной лавке, начинает шуметь и палиться.

Соответственно, на это обращают внимание безопасники. Они исправляют уязвимость и заодно вычищают тех, кто двигался аккуратно...

В итоге сейчас атакующих группировок стало сильно меньше, потому что мотив, когда атакуешь на эмоциях, угасает. Ты не можешь этим заниматься долго. Остались только те, кто занимается деятельностью против России системно. Они постоянно накапливают багаж знаний о том, как работают бизнес-процессы в нашей стране, как работает цепочка поставок. Результаты каждого взлома складываются в единую базу данных.

Если у вас хакер на каком-нибудь ресурсе угнал пароль, будьте уверены, что этот пароль будет попробован ко всем остальным вашим ресурсам, что-



ФОТОСЛУЖБА БШ РСНП



С Максутом Шадаевым, Министром цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, Юрием Максимовым, Фонд развития результативной кибербезопасности «Сайберус», Айдаром Гузаировым, основателем и генеральным директором Innostage, на киберфестивале Positive Hack Days, 2025 г.

бы получить доступ. Если вы используете один и тот же пароль на маркетплейсе и в почте, с ним зайдут в почту с целью восстановить пароль от того, что на эту почту завязано, и дальше как-то распространиться. Накопительный эффект у атакующего: знания о том, какие пароли граждане используют, где они работают, сотрудниками каких компаний являются, какие у них типичные паттерны.

Эти навыки у хакеров сейчас улучшаются, а мотивация к уничтожению

остаётся. Если есть возможность нанести физический ущерб объекту или стереть инфраструктуру крупнейшей логистической, транспортной компании, ритейла, банка и т.д., то в первую очередь всё-таки сотрут.

В последнее время замечен такой тренд: атакующие, настроенные на ущерб, пытаются мимикрировать под тех, кто вымогает деньги. Вам говорят: «Ребята, я пошифровал вашу инфраструктуру. Если вы заплатите выкуп, я восстановлю».



В 80 % случаев тем, кто всё-таки идёт на переговоры с террористами и платит выкуп, ничего не восстанавливают. Систему стирают, а потом используют выкуп для провокации. «Ребята, мы взяли ваши деньги и вложили их в запрещённую организацию, поэтому давайте так...» То есть начинают раскручивать факт взаимодействия с вражескими структурами, чтобы продолжить шантажировать.

При этом большая часть атакующих – это всё ещё хактивисты. Группировки из бывших гражданских, которые чётко начали координировать действия между собой.

– Что делать обычному руководителю компании, который не хочет, чтобы его бизнес задел по касательной?

– История заденет не по касательной, а в любом случае напрямую, потому что приходят ко всем. Это часть новой реальности, которую нам нужно принять и поставить систему, которая будет работать правильно, позволит перестать волноваться и опять вернуться к своим текущим бизнес-задачам.

Что нужно делать? Не повторять ошибок прошлого. Наш подход в том, что достижение киберустойчивости невозможно без вовлечения топ-менеджмента и заинтересованных в устойчивом развитии бизнеса лиц. Это не та задача, которую можно бездумно отдать на аутсорс.

Если посмотреть на бюджеты, которые выделяются на кибербезопасность в крупных компаниях, то они большие. Их достаточно, чтобы решить задачу киберустойчивости. Но довольно часто эти деньги тратятся, мягко сказать, не совсем разумно.

Первое, что нужно сделать, – сформулировать недопустимое событие.

Что является недопустимым событием для компании Positive Technologies?

**«Если до этого основной мотивацией злоумышленников было хищение денег, то в 2022 году атакующие группировки начали работать на нанесение ущерба. Основной мотив – не украсть, а уничтожить данные и инфраструктуру».**

Например, хищение денег от миллиарда рублей. Или внедрение в результате кибератаки такой закладки в исходный код наших продуктов, что эта закладка доедет до наших клиентов. Ещё одним критическим моментом для нас является потеря наших потенциальных отчётов по расследованию киберинцидентов у заказчиков и по анализу защищённости наших заказчиков.

Для разных отраслей недопустимые события разные. Допустим, для городов-миллионников это возможность отключить весь город от света в результате кибератаки на время больше 4 часов.

– А как проверить, что система защиты работает?

– Чтобы проверять возможность нанесения недопустимого ущерба бизнесу, вам нужно привлекать настоящих хакеров, которые в состоянии это проверить в постановке. Это типичная услуга. К нам приходит клиент и го-



На киберфестивале Positive Hack Days, 2024 г.



ворит: «Слушайте, а можно ли у нас украсть миллиард рублей?»

Мы высаживаем команду хакеров. Они приходят к заказчику и говорят: «Мы смогли украсть у вас миллиард рублей вот таким способом, дойдя до системы дистанционного банковского обслуживания с учётной записью вашего главбуха».

Параллельно смогли взломать комп, с которого должно уходить уведомление антифрода, которое автоматически включается по вашей договорённости с банком при транзакциях на сумму от 100 млн и выше. Нашли один сценарий, который вы не рассмотрели».

Есть более легковесный современный подход, который подходит для средних бизнесов. Он называется «непрерывные кибериспытания».

Есть платформы кибериспытаний, на которые можно вывести свою компанию и сказать: «Ребята, смотрите, мы платим любому публичному хакеру, гражданину Российской Федерации, определённую сумму денег за то, что он нам покажет, как реализовать недопустимые события». Комьюнити белых хакеров России одно из самых больших и квалифицированных в мире. У нас в стране хороший уровень экспертов в этой области. Ты обращаешься к этому комьюнити и прямо говоришь: «Ребята, я на первом этапе плачу 1 млн рублей тому, кто мне покажет, как у меня потенциально украсть 10 млн рублей со счёта».

По нашим меркам, 1 млн – это уровень квалификации школьника-старшеклассника. По статистике, 60–70 % компаний среднего бизнеса за 1 млн получают для себя демонстрацию не-

На конференции  
«Цифровая индустрия  
промышленной России»  
(ЦИПР), Москва, 2025 г.



допустимого ущерба, который часто останавливает бизнес на миллиарды.

Если ты в течение полугода просто-ял и за миллион вас не сломало нужное количество атакующих, можно повышать планку до 10 или 20 млн.

После 20 млн к вам приходят более профессиональные команды. Это командная работа второго-третьего эшелона, когда сидят три-четыре специалиста, занимающиеся конкретно вашей компанией пару месяцев: пытаются туда пробраться менее заметным образом. Там уже базовой «гигиеной» не отделаешься.

**– А что с человеческим фактором? Многие называют его основным риском.**

– Он не основной, если честно. Но существенный. Дело в том, что большая часть последних кибератак происходила с использованием базовых банальных уязвимостей. Почему? Потому что хакеру это проще. Просканировать все системы в Российской Федерации на предмет наличия конкретных 10 уязвимостей и потом залезть в эти 10 систем, разобраться внутри, что и как у тебя работает, всегда проще, чем выйти в контакт с человеком,

начать как-то его разводить, что-то ему говорить.

Однако же важно сделать так, чтобы у вас ключевые бизнес-процессы не зависели только от одного человека. Есть концепция Zero Trust – её суть в том, что люди людям в целом доверяют, но технологии людям доверять не должны.

В момент, когда человек делает что-то странное, у него меняется поведение. Нужно построить систему поведенческого контроля и анализа. Технологии, которые есть в компаниях, это позволяют.





ФОТОСЛУЖБА БИШ РСПП

### – Какие кибервызовы ближайших лет самые тревожные?

– Кибербезопасность должна соответствовать общим темпам цифровизации. На примере нейросетей мы увидели, что любая новая технология начинает использоваться злоумышленниками.

В ближайшие 10 лет мы окажемся в мире, в котором автомобильное движение будет в основном осуществляться за счёт автопилотов. Дорожные сети будут управляться автоматически. Нужно, чтобы это развитие не было слишком рискованным для всей цивилизации.

Следующая угроза – всё большая открытость будущего мира. Сейчас злоумышленники начинают потихонечку накапливать общую базу знаний. На данный момент они в курсе значительной части ваших банковских транзакций и данных, которые касаются паспортов, объектов недвижимости и т.д. На основании предыдущих утечек они знают ваши пользовательские привычки, что и где вы покупаете. На этой основе будут разработаны новые методы мошенничества в отношении вас или ваших близких. Нейросетевые технологии будут использоваться с целью формирования вашего цифрового профиля: двойника для атак

на ваших знакомых.

Сейчас очень популярна атака «фейк-босс». Мне самому недавно скидывали видеоролики, где моё лицо было наложено и сгенерировано при помощи нейросети. Со временем эти дипфейки станут гораздо более похожи не просто на живых людей, но конкретно на вас, потому что они будут обучены на большом количестве данных: ваших голосовых данных, видеороликах. Это очень опасно для публичных людей.

Если говорить о трендах ближайшего будущего, то атакующие начина-

ют учиться атаковать «по площадям». Вместо того чтобы штурмовать одну большую компанию, проще атаковать большое количество маленьких и получить очень большой эффект. Ведь мир взаимосвязан, как большая паутина. Каждый является чьим-то подрядчиком, представляет какие-то технологические компоненты для других компаний.

Сейчас натренировать нейросети, которые в состоянии давать сценарий для хакера, можно уже просто «под столом», имея компьютер достаточной мощности с небольшим количеством памяти.

Ещё один вызов для нашей отрасли и, в частности, компании Positive Technologies состоит в том, чтобы вмешательство отрасли кибербезопасности в бизнес-процессы было минимальным и неинвазивным. Мы не хотим повторить подходы к обеспечению физической безопасности, когда всех обвешали заборами и рамками. Жизнь людям сильно усложнили, а уровень защищённости за счёт этого увеличился не сильно.

Мы понимаем, что скоро отрасль кибербезопасности придёт к автопилоту, потому что она похожа на развитие систем противовоздушной обороны. В Великую Отечественную войну на крышах стояли пулемётчики, которые могли сбивать всё подлетающее, но в какой-то момент ракеты стали летать так быстро, что человек уже был не в состоянии среагировать. Сейчас на ракеты эффективно может реагировать только полностью автоматическая система.

Сейчас отрасль переходит из состояния, когда можно было просто смотреть в монитор и останавливать атаки, на необходимость обучения новым технологиям. Важно осознать одну вещь: вся эта история с нами навсегда. Пока это нельзя назвать полноценной кибервойной. Но сейчас, помимо хактивистов, всё больше активизируются профессионалы – сотрудники спецслужб. Проще нам точно не будет. Но предупреждён – значит вооружён. **БР**

### СПРАВКА



ФОТОСЛУЖБА БИШ РСПП

**БАРАНОВ ДЕНИС,**  
генеральный директор  
Positive Technologies.

В 2008 г. окончил Университет ИТМО по специальности «прикладная математика». В на-

чале карьеры разрабатывал веб-приложения в компании Actimind, писал код на Java и C++ в компаниях T-Systems и «Новел-ИЛ».

В Positive Technologies пришёл в 2010 г. Занимал должность специалиста, а затем руководителя в отделе анализа защищённости веб-приложений. Участвовал в проектировании PT Application Inspector, PT Application Firewall и PT ISIM

с самого начала их разработки, после чего отвечал за их развитие. С 2021 г. возглавляет компанию Positive Technologies.

Входит в группу исследователей некоммерческого сообщества SCADA Strangelove, которое специализируется на анализе защищённости промышленных систем управления. Автор ряда исследований в области application security.



# MADE-TO-MEASURE: КАК УСТРОЕН РЫНОК КОСТЮМОВ НА ЗАКАЗ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

На смену логотипам приходит индивидуальность – выверенные решения и личный стиль. На пересечении портновских традиций и современных технологий существует оптимальное решение – индивидуальный пошив по меркам клиентов (made-to-measure, или МТМ). Одним из первых, кто развил этот подход в России, стал Николай Морозов, МТМ-портной, предприниматель и основатель ателье Morozov.

## От идеи – к системе

В 2000-х в России практически не существовало культуры мужского костюма вне люксового ритейла. «Ателье как бизнес было мертво. В нише мужской одежды не было никого», – вспоминает Николай Морозов, основатель одноимённого ателье. Сначала Николай развивал классический bespoke, с закройщиками, примерками и ручным трудом. Затем вызовы современности потребовали переосмысления, и в 2011 г. открылось Morozov Atelier на Студенческой улице. Основа – современная технология made-to-measure: индивидуальные лекала, созданные на основе примерочного костюма и точных мерок, а сам пошив – на высокотехнологичной мануфактуре.

Такой формат объединяет эстетику костюма на заказ и стандарты промышленной точности. Итог – высокая предсказуемость результата, одна-две примерки, срок 4–6 недель и возможность выбрать буквально каждую деталь будущего изделия.

## Индивидуальность как ритуал

Клиенты Morozov – это деловые мужчины, для которых одежда не просто

необходимость. Она поддерживает статус, помогает выстраивать коммуникацию, решает задачи этикета. Но индивидуальный пошив – это не только функциональность. Со временем он становится ритуалом: встреча с портным, обсуждение тканей, примерка.

«Хороший костюм – это прежде всего посадка. А уже потом ткань, детали, фурнитура», – говорит Николай Морозов. Именно поэтому он до сих пор работает с клиентами лично: 2–3 дня в неделю в ателье.

## Как это работает

Процесс индивидуального пошива в Morozov выстроен как чёткая система. Портной-стилист подбирает силуэт и ткань, фиксирует мерки и вносит изменения в базовые лекала, то есть интеллектуальная составляющая конечного продукта – это ответственность и заслуга портного, с которым работает заказчик. Далее данные передаются на производство – это мануфактура в Азии, оснащённая по мировым стандартам. Конструкторы, разрабатывающие лекала, и технологи мануфакту-



ры – это специалисты из Европы, чаще всего из Италии, Франции и Германии. Раскройные машины и оборудование – немецкого, японского и китайского производства.

Азия сегодня – не компромисс, а преимущество. «Сделано в Китае» больше не означает удешевление. Это знак качества, если речь о топовых производителях. Зато лучшие ткани, как и прежде, из Италии и Англии. Николай Морозов – единственный официальный представитель английского дома Dormeuil в России.

## Услуга для занятых

МТМ-пошив решает главную проблему клиента – дефицит времени.

За внешним спокойствием индивидуального пошива – интенсивная внутренняя работа. «Я езжу на мануфактуры два-три раза в год. Только личное общение с поставщиками даёт возможность влиять на процессы, вносить корректировки, делиться опытом и разрабатывать новый продукт», – рассказывает Николай.

В итоге клиенты получают не просто костюм. Они получают инструмент, работающий на них.

БР



## ВАСИЛИЙ ЦЕРЕТЕЛИ: «ИНТЕРЕС К РЕАЛИСТИЧЕСКОМУ ИСКУССТВУ СТАБИЛЕН ВО ВСЕ ВРЕМЕНА»

В морозовском особняке на тихой московской улочке время, кажется, течёт иначе. Парадные залы, помнящие блеск светских раутов прошлого, сегодня – центр современной художественной жизни. Здесь, в своём кабинете, который когда-то был столовой знаменитого промышленника, нас встречает Василий Церетели – президент Российской академии художеств (РАХ) и директор Московского музея современного искусства (ММОМА). Человек, который называет себя «прорабом искусства». В сентябрьский день 2025 г. мы говорим с ним о наследии его великого деда, Зураба Церетели, о роли художника в цифровую эпоху, о тонкостях арт-рынка и о том, почему искусству сегодня как никогда нужны сильные лидеры.

– Недавно я впервые побывал на даче Зураба Константиновича в Переделкино, которая теперь открыта для публичного посещения. Очень впечатляющее пространство – плотно заставленное скульптурами, с перескоками по эпохам и стилям.

– Это же частное пространство, личная мастерская. Зураб Константинович любил создавать мир вокруг себя. Если вы заметили, там позолоченные птички на деревьях установлены. Он каждый день выходил, смотрел и, можно сказать, создавал 3D-картину: холстом была сама природа.

– Там действительно встречаешь Бродского, других известных людей – всё очень концентрированно. Есть шанс, что что-то из этих работ мы увидим на городских улицах?

– Большая часть работ останется в Переделкино, но есть вещи, которые,

возможно, будут установлены. Например, скульптура, посвящённая Шёлковому пути, – вы видели, наверное, «Бесконечность»? Планируется установить её в Китае. Есть памятники, которые могут найти своё место в другом пространстве.

Зураб Константинович любил создавать несколько вариантов своих скульптур. Многие скульпторы – Дега и другие – создавали несколько вариантов своих работ. Зураб Константинович тоже творил в разных материалах, например в бронзе и чеканке по меди.

– Вы много раз говорили, что чувствуете себя «прорабом» искусства. Это звучит как лозунг. Что за ним стоит?

– Знаете, фразу «быть прорабом» я не сам придумал. Так говорили и наш президент Владимир Владимирович Путин, и Зураб Константинович. В первую очередь это означает, что



ФОТОСЛУЖБА ВШ РСП



надо быть готовым ко всему. В любой момент стенку покрасить, если нужно – приехать на предприятие, на завод, куда угодно.

Мне с детства привили этот подход. Зураб Константинович был человеком, который не признавал слова «нет». Он

ния. Если в плотном графике не удавалось писать, на третий день он уже был на нервах. Творчество было для него воздухом. Этот пример бесценен.

Я с детства занимался самыми разными материалами: эмалью, чеканкой, мозаикой. Чтобы понимать других ху-

дожников, ты должен сам знать, как работает любой материал. И наш музей – это в первую очередь пространство для самих художников.

Потому что именно творец должен всегда быть во главе угла. Если не будет художников, в музеях будет нечего выставлять, искусствоведам – не о чем писать, а галеристам – нечего продавать.

**«НАШ МУЗЕЙ – ЭТО В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ САМИХ ХУДОЖНИКОВ. ПОТОМУ ЧТО ИМЕННО ТВОРЕЦ ДОЛЖЕН ВСЕГДА БЫТЬ ВО ГЛАВЕ УГЛА».**

говаривал: «Не бывает, слава богу, плохой погоды». Не было у него состояния «нет музыки, нет идей». Он себя так воспитал: встал, зарядка – и в бой. Отдыхом для него был сам процесс рисова-

ния. Если в плотном графике не удавалось писать, на третий день он уже был на нервах. Творчество было для него воздухом. Этот пример бесценен.



Визит Ольги Любимовой, Министра культуры РФ, в музейно-выставочный комплекс Российской академии художеств, 2025 г.



С дедушкой Зурабом Константиновичем Церетели, президентом Российской академии художеств, народным художником РФ, на открытии выставки вице-президента Российской академии художеств Таира Теймуровича Салахова, приуроченной к его 80-летию, в фонде культуры «Екатерина». 2009 г.

**– А что важнее всего для художника? Талант?**

– Безусловно, талант идёт от Бога, но очень важно фундаментальное образование, школа, основы. Российская академия художеств – одна из немногих в мире, сохранивших уникальную трёхступенчатую систему обучения: лицей, потом институт и творческие мастерские. Эта уникальная методика ценится до сих пор во всём мире. У нас сейчас подписаны многие соглашения с китайскими академиями художеств в разных регионах. Ещё во время СССР – Советской академии художеств – наши художники поехали туда и создали образовательную программу, их про-

фессора приезжали сюда. Они ценят нас как великих учителей.

Основываясь на традициях и связях, выстраивается модель взаимодействия и укрепления через образовательную и культурную повестку. Формируются ещё более тесные связи и популяризация культуры, истории через воспитание художника, который пройдёт нашу школу, научится на основах древней традиции и, безусловно, на мастерстве великих русских художников.

Академия – не консервативная организация. Мы объединяем все творческие направления: от декоративно-прикладного искусства и народных промыслов до дизайна и новейших течений. Мы собираем у себя самых





Владимир Мединский, помощник Президента РФ, вручает Василию Церетели регалии почётного члена Российского военно-исторического общества. Март 2021 г.

талантливых людей со всей страны, в этом помогают наши отделения: на Урале, в Сибири, на Дальнем Востоке, в Поволжье. Недавно утвердили в уставе Южное отделение, куда вошли Крым и новые территории. У нас есть филиалы в Казани и Красноярске. В Улан-Удэ открылась творческая мастерская флорентийской мозаики, в Красноярске начали преподавать искусствознание. Для нас важно, чтобы выпускники сохраняли духовную связь со своей малой родиной, приносили её традиции в свои работы. При академии работает научно-исследовательский институт, который издаёт научные монографии.

– Есть ли интерес к академии со стороны иностранных абитуриентов?

– Интерес к реалистическому искусству всегда присутствует – во все времена. Нельзя сказать, что нет школ, где

его преподают. Но так фундаментально, как у нас, практически нигде.

Получив основы, можно создавать работы, которые дают возможность полёта индивидуализма. Зураб Константинович всегда говорил, что художнику после хорошего фундамента очень важно сформировать свой язык, свой стиль в разных направлениях.

Иностранные студенты приезжают к нам учиться. Наши художники едут и участвуют в международных проектах, выставках. Это заслуга школы – формирование видения.

– Любое искусство сегодня существует не в вакууме, а в условиях рынка. Насколько традиционная, академическая живопись может быть рыночно успешной?

– Современный художник – это зеркало сегодняшнего дня. Я регулярно бываю на арт-ярмарках, таких как Blazar или Cosmoscow. И вижу много работ в реалистической манере, но интерпретированных через призму современности. Наши выпускники, даже те, кто уходит в абстракцию, имеют базу, которая позволяет им уверенно экспериментировать.

– Классическую манеру можно сделать модной у коллекционеров?

– Мы активно поддерживаем ярмарку «Арт Россия. Классика», которая фокусируется именно на академическом искусстве. Важно формировать куль-



ФОТОСЛУЖБА ВШ РСП





ПРЕСС-СЛУЖБА РОССИЙСКОГО ИСТОРИЧЕСКОГО ОБЩЕСТВА

С Татьяной Кочемасовой, вице-президентом Российской академии художеств, и Сергеем Нарышкиным, директором Службы внешней разведки РФ, на экспозиции проекта «Вера-Подвиг-Победа». РАХ, 2025 г.

туру коллекционирования, нам нужно общество, которое интересуется приобретением искусства. Мы видим, как растёт интерес, – на той же Cosmospow было много коллекционеров, даже из Ирана. Мы создали «Центр Современного Искусства № 9» на Тверском бульваре – русско-китайскую площадку для художников. Это инструменты продвижения и узнаваемости.

Важно, чтобы корпорации, банки и вообще разные институции думали о пополнении коллекций. Есть известные примеры – потрясающая компания «НОВАТЭК», которая поддерживает искусство, разные институции. Они поддерживают в том числе наш Московский музей современного искусства. Есть девелоперы, которые поддерживают со-

временное искусство: Capital Group, MR Group. Есть и другие. Но нужно, чтобы таких компаний было больше.

**– Как решить проблему востребованности молодых художников?**

– В советский период существовал госзаказ. Многие говорят: «К этому мы не вернёмся». Но когда думаешь о системе, надо думать о системе в целом. Художник оканчивает школу, институт, а после этого начинается поиск – либо галереи, где будет выставляться, либо начинает преподавать, либо участвует в заказах: расписывает храмы и т.д.

У нас строится большое количество храмов, школ, детских садов, больниц, станций метро, аэропортов. Мы это видим во многих странах – для создания объектов, в которых участвует госу-

дарство, оно объявляет конкурсы, тендеры.

Если бы у нас был закон, где любое новое строительство тратит небольшой процент денег на поиск, покупку или заказ нового искусства, это дало бы большой импульс для поддержки. В любом случае декорировать как-то надо. Если бы изначально закладывался диалог с художником, с творцом, это создавало бы намного более интересные объекты для культуры.

**– А как молодым художникам войти в эту систему? Допустим, выпускник готов расписать храм, но не знает, с какой стороны подойти к заказчику. С ним же не будут работать как с частным лицом, особенно если речь идёт о государственном контракте. Нужен как минимум подрядчик, который возьмёт на себя обязательства по договору...**

– Вы совершенно правы. Мы возродили фонд Российской академии художеств. Он может стать партнёром-гарантом молодого художника, помочь юридически. Мы видим, что сейчас в тендерах часто побеждают компании, которые потом спешно ищут исполнителей – и не всегда находят лучших, честно говоря. А



ПРЕСС-СЛУЖБА ИММО

С Михаилом Швыдким на открытии выставки «Гугун. Снятие печатей. Современное искусство КНР из коллекции Александра Чистякова». 2024 г.

Фонд – профессиональная институция, с пониманием, что такое качественная работа.

**«НАШ МУЗЕЙ ВСЕГДА, С ПЕРВОГО ДНЯ, ПОКАЗЫВАЛ И МЕДИЙНОЕ ИСКУССТВО. НАЧАЛИ ОДНИМИ ИЗ ПЕРВЫХ В РОССИИ ПОКУПАТЬ И ФОРМИРОВАТЬ ФОНДЫ ВИДЕОАРТА, ЗВУКОВОГО ИСКУССТВА И МНОГИХ ДРУГИХ НАПРАВЛЕНИЙ».**

В случае с храмами, кстати, такая система уже работает. Взять храм Святого Саввы в Белграде – это грандиозный проект, самый большой мозаичный храм в мире. Над ним работало более 300 художников, в основном молодых. Курировали процесс художник Николай Мухин и творческие мастерские





Александр Шохин, президент РСПП, вручает Василию Церетели диплом об окончании Бизнес-школы РСПП. 2021 г.

ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП

Зураба Константиновича. Это стало возможным именно благодаря крупному государственному заказу.

В своё время в воссоздании храма Христа Спасителя в Москве участвовали студенты и выпускники нашей академии, а Зураб Константинович, как дирижёр, свёл их работы в единый стиль.

Сейчас, например, мы курируем реставрацию памятника Салавату Юлаеву в Уфе – это мировой уровень, и важно, чтобы этим занимались профессионалы, передавая опыт новому поколению.

**– Какую роль в продвижении молодых художников играет ваш музей?**

– ММОМА в этом году исполняется 26 лет. И с самого основания его ключевая концепция – рождение новых имён. У нас есть школа «Свободные мастерские», кураторские программы, мы ежемесячно открываем выставки молодых авторов. Для Зураба Константиновича это было принципиально важно. Мы не просто показываем, мы включаем их работы в коллекцию музея, что является важным знаком признания.

**– Сегодня мир искусства сходит с ума по цифре: NFT, AI, виртуальные музеи. Как вы относитесь к этому тренду? Что из этого может прижиться в российских музеях без ущерба для художественной ценности?**

– Когда появилась фотография, многие люди начали говорить: «Умерла живопись». Появилось видео, телевидение, потом 16-миллиметровая киноплёнка, 3D-очки. Это всё делает инте-

реснее возможности для художника, разнообразит его палитру.

Медийное искусство очень важно, потому что даёт огромный потенциал для формирования новых интересных задач, расширения горизонта. Наш музей всегда, с первого дня, показывал и медийное искусство. Начали одними из первых в России покупать и формировать фонды видеоарта, звукового искусства и многих других направлений.

Недавно проходил Культурный форум в Санкт-Петербурге. Там очень ин-

тересно говорили про искусственный интеллект. Я восторгаюсь, как управляет Эрмитажем Михаил Борисович Пиотровский, – это величайший мыслитель. Он руководит одним из важнейших мировых музеев с величайшей историей.

Они показали при-

мер с NFT. Взяли работу перед реставрацией, сделали из неё цифровой продукт – похожий на NFT, только это наша технология вместе с южнокорейской компанией. Объект существует в единственном экземпляре, ведь оригинал уже отреставрирован, он уже изменил облик. Это гениально! Но ключ в том, что NFT должен быть осознанным художественным объектом, а не просто оцифрованной репродукцией. К нам приходят с идеями «оцифровать Малевича». Я говорю: это так не работает. Когда художник изначально создаёт работу для цифровой среды, это имеет смысл. А если просто начать

**«БИЗНЕС-ШКОЛА РСПП СТАЛА ДЛЯ МЕНЯ ПЕРЕЗАПУСКОМ, ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕМ. Я ПОНЯЛ: КОГДА В ЖИЗНИ ВОЗНИКАЕТ ПРЕГРАДА, НАДО ПРОСТО ИДТИ ВПЕРЁД».**





штамповать «обезьянок» – это просто хайп, который приведёт к краху и девальвации жанра. Важно, чтобы за цифровым искусством стояли профессиональная кураторская мысль и рука художника.

– А как цифровые технологии и искусственный интеллект влияют на зрителя? Повышают ли они общую культуру или, наоборот, развращают легкодоступностью?

– Новое поколение живёт с телефоном в руке. ИИ – один из проводников. Даже такие проекты, как Kandinsky, где ты загружаешь своё фото и просишь сделать его в стиле Ван Гога, – это уже погружение в искусство. Человек начинает интересоваться: а кто такой Ван Гог? Что такое импрессионизм? Это формирует знания. Главное, чтобы это вызвало интерес и желание пойти в реальный музей. И хорошо, что люди хотят видеть себя на картинах импрессионистов, а не просто «в баре с кружкой пива».

Но есть и риски. На том же Культурном форуме в Петербурге много говорили о том, что нужно создавать свои, отечественные базы данных для обучения ИИ. Пока он учится в основном на западном контенте. И, конечно, требуется критическое мышление. Михаил Ефимович Швыдкой рассказывал историю, как его студентка написала диссертацию с помощью ИИ. «Я читаю и поражаюсь: о многих источниках и фактах я даже не подозревал. Начал искать в интернете подробности, и оказалось, что нейросеть просто их придумала!» Поэтому любой инструмент требует ума и ответственности от того, кто им пользуется.

– Каковы, на ваш взгляд, главные тренды в коллекционировании сегодня в России и мире? Вы как-то влияете на них?

– Музей как институция не участвует в рынке напрямую. Но я вижу растущий интерес к искусству. Яр-

марки Blazar и Cosmoscow проходят с аншлагом.

Мы можем повлиять на тренды, формируя художественный вкус. Я убеждён: чтобы рынок рос, люди должны ходить в музеи. В Третьяковку, в ММОА, в Мультимедиа Арт Музей к Ольге Свибловой. А потом уже идти на ярмарки и в галереи. Вкус формируется насмотренностью. Кому-то ближе классика, кому-то – актуальное искусство. Главное – сделать первый шаг: начать интересоваться, любить, коллекционировать.

– Учитывая вашу колоссальную нагрузку – руководство академией, музеем, – остаётся ли время на собственное творчество?

– Я сознательно не выставлялся в своём музее, чтобы избежать конфликта интересов. Но творчеством занимаюсь всегда. С детства снимаю на фотоаппарат – первую камеру мне

подарили в 10 лет. Рисую. Был период, лет 15, когда я почти не занимался живописью – сознательно. А в конце прошлого года снова заставил себя вернуться. Зураб Константинович говорил: «Это как для музыканта играть гаммы». Надо держать себя в тонусе. Сейчас я нахожу время по выходным – для живописи, для скульптуры. Это помогает ещё больше концентрироваться на основной работе.

– Ваш путь – это микс художественного образования и менеджмента?

– Да. Сначала художественное, потом «Сколково» (ЕМВА), затем в Бизнес-школе РСПП (ЕМВА). Каждое усилило, дало новый взгляд. Например, Бизнес-школа РСПП стала для меня перезапуском, переосмыслением. Я понял: когда в жизни возникает преграда, надо просто идти вперёд. Делать своё дело с любовью. Надеюсь, так и получается. **БР**

## СПРАВКА



ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП

## ЦЕРЕТЕЛИ

**Василий Зурабович,**  
президент Российской  
академии художеств,  
директор Московского музея  
современного искусства.

Родился 31 января 1978 г. в г. Тбилиси (ГССР).

## Образование

В 2002 г. – Высшая школа визуальных искусств (Нью-Йорк, США). Бакалавр изящных искусств.

В 2012 г. – Московская школа управления СКОЛКОВО. Мастер делового администрирования – Executive Master Of Business Administration (ЕМВА).

В 2021 г. – Бизнес-школа Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) – профессиональная переподготовка с присвоением квалификации «Ма-

стер делового администрирования – Executive Master Of Business Administration» (ЕМВА).

## Государственные награды

Медаль ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени. Заслуженный деятель искусств Российской Федерации.

Член Союза художников России, Московского Союза художников, Ассоциации искусствоведов, Творческого Союза художников России.

Член Экспертного совета курсов Президентского фонда культурных инициатив.



# АРКАДИЙ ПЕКАРЕВСКИЙ: «БИЗНЕС – ЭТО ОТОБРАЖЕНИЕ ТЕБЯ САМОГО»

Сооснователь одной из первых крупных федеральных розничных сетей SELA, инвестор, ресторатор, философ и автор удивительной книги «Духовка. Бизнес как духовный путь», которая однозначно оставит след в мозгах и сердцах тысяч читателей, Аркадий Пекаревский – человек-эпоха и человек-явление. Во время интервью он рассказал о том, как писалась история российского франчайзинга, почему лодка – это всегда знак свыше, как воспитать в ребёнке привычку убирать кровать и зачем окутывать планету нейронной сетью доброты. Получился разговор не столько о бизнесе, сколько о жизни, в которой бизнес является лишь одним из инструментов познания себя и мира.

**– SELA – яркий проект в истории российского бизнеса. Вы из него вышли давно, какие чувства вызывает мысль о нём?**

– SELA – это как ребёнок, которого создал. Он часть моей жизни, несмотря на то что в этом проекте я уже больше 14 лет не нахожусь. Особенно сильно эксплуатировать эту тему мне не хочется – это всё из прошлого. Хотя, безусловно, есть вещи, которые имеет смысл озвучить. Например, мы были, пожалуй, первой компанией, которая создала одёжный франчайзинг в России.

В 2008 году, за 2 года до моего выхода, в пике развития у нас было 600 магазинов. Из них 100 управлялись нами, а 500 – нашими партнёрами. История франчайзинга писалась, условно, кровью. Практически все базовые вещи, которые входили в набор документов, рождались, к сожалению, из ошибок. Жизнь заставляла учиться, такими умными мы стали не сразу!

Например, как рождались стандарты фирменной торговли? В конце 1990-х мы открывали магазины, а SELA тогда ещё практически никто не знал. Я буквально каждого уговаривал с нами сотрудничать. Надо было начинать с городов-миллионников. Закончили трёхсоттысячниками – ниже таких городов старались не открывать, покупательская способность ограничена. Я всех знакомых уговаривал. Кто-то предлагал заняться франшизой своей любовнице, другой – дочке. С одним из будущих партнёров я играл в теннис на то, чтобы он открыл магазин. На ком-то жениться обещал. *(Смеются.)*

Так вот, у меня были друзья в Саратове. Я их уговаривал: «Давайте откроем магазин SELA». Они открыли. В назначенный день я приезжаю на открытие, а мне моя приятельница говорит: «Аркадий Михайлович, слушай, что делать со вторым магазином?» – «С каким вторым?» – «Ну на соседней улице SELA открылась». У нас тогда было два офи-





са – в Питере и Москве. Они между собой конкурировали и не всегда обменивались информацией. Для меня это был шок. Благодаря этому инциденту я был вынужден разработать эти стандарты. Прописал, какое расстояние должно быть между магазинами, правила взаимодействия между офисами, ввёл процедуру согласования. Всё, что основано на здравом смысле.

При этом я не люблю серьёзные договоры. Пишем обычным человеческим языком, о чём договорились. Тогда это всё работает. Я это называю «понятийное соглашение», в котором мы описываем основные наши договорённости простым, понятным языком, без юридической окраски. Не знаю почему, но это очень помогает в будущем.

Второй ключевой документ – «Товарно-кредитная политика». Он тоже родился из жизни. Был у меня товарищ, который держал несколько магазинов. Он всё время ко мне подходил и говорил: «Аркаша, дай скидочку. Дай отсрочку платежа». Мне не жалко, но я же понимаю: у этого товарища есть менеджер, у менеджера – другие клиенты, а рядом сидят другие менеджеры... Как только я кому-то дам поблажку, к моему кабинету сразу же проляжет «народная тропа» с просьбой всем остальным смягчить условия работы. Тогда я придумал документ, который все эти отношения регламентировал. Мы работаем по таким-то принципам. Если первый раз, то такая-то сумма предоплаты. Если платежи вовремя, то со следующего месяца отсрочка и т.д. и т.п. Жизнь заставила. Работающие



Игорь Ларионов, главный тренер ХК СКА, Владимир Резников, основатель компании «МорНефтеГазСтрой», президент Международного общества «Рыбаки & Охотники», Вадим Галыгин, актёр и телеведущий, Аркадий Пекаревский и Сергей Семак, главный тренер ФК «Зенит», на ежегодном собрании резидентов МО «Рыбаки & Охотники», 2024 г.



Одуванчик – сила мира и доброты, один из 80 установленных более чем в 35 странах мира. Санкт-Петербург, аэропорт Пулково

истории часто рождаются не из книг, а из здравого смысла.

– **И этот опыт теперь описан в книге «Бизнес как духовный путь». Для кого она?**

– Да, честно говоря, я до конца и не понимаю, для кого она. (Смеётся.) Наверное, больше она для предпринимателей. Но не только. И для молодёжи, которая только входит во взрослую жизнь, которой предстоит ещё пройти свой путь, в том числе и «грабельный», и для тех, кто уже набрался жизненного опыта и ему будет интересно сравнить своё восприятие жизни с тем, о чём я пишу, а кому-то просто интересно её почитать как триллер. Она должна скоро выйти, если мы не закопаемся в каких-то процессах. А ещё к этому времени стартует акция «Книжные маяки России» – поезд

с писателями поедет через всю страну во Владивосток, будет продвигать чтение. Но я туда не поеду. «Чукча не читатель, чукча – писатель». (Смеётся.) Хотя, чувствую, технически к этому времени не успеем напечатать...

В книге два основных раздела. Один называется «Бизнес и духовность», а второй – «Духовность и бизнес». В переплетении я рассказываю бизнесовые истории с точки зрения духовной, спиритуальной части. Главная идея книги заключается в том, что бизнес каждого человека – это отображение его самого. Если ты создал бизнес и что-то в нём хочешь поменять, то тебе сначала нужно что-то поменять в себе – в своей системе мировосприятия, отношений. Как только ты что-то меняешь в себе, бизнес тоже начинает меняться.



Есть такой удивительный американский буддийский монах геше Майкл Роуч, автор разных книг, в том числе «Алмазный огранщик». Он в своей книге «Кармический менеджмент», например, пишет: «Если вы всё время болеете, пройдите по своему офису. Посмотрите, как работают ваши люди. Что у вас с окнами? Есть сквозняки? Если есть, исправьте, и болезнь пройдёт». Это такие вещи, которые простыми словами не объяснить. Нужно чувствовать.

– В книге часто упоминается слово «поток». Можно в двух словах об этом?

– Когда ты что-то делаешь, пишешь, а параллельно это в реальной жизни происходит, я называю это потоком. Книга у меня, как мне кажется, получилась потоковая. Например, я пишу в книге про

екатеринбургских партнёров, с которыми договорился установить «Одуванчик» – символ мира и доброты. Это моё романтическое хобби – я вице-президент Международной академии доброты. Мы устанавливаем эти символы по всему миру, их уже более 70 в 35 странах. И в тот момент, когда я в своей книге ставлю точку в предложении про них, мне на телефон приходит сообщение от них: «Аркаша, извини, что пропали. Мы будем участвовать в проекте». Или пишу про сатирика Семёна Альтова, с которым не виделся несколько месяцев. Как только написал про него, понимаю, что через полчаса мы встретимся у него дома, хотя

до этого несколько месяцев с ним не виделись. Когда ты в потоке, жизнь отвечает какими-то яркими знаками.

У меня есть понимание, что всё, что происходит в жизни, связано с двумя понятиями: карма и судьба. «Карма» с санскрита переводится как «действие». Мы сегодня живём так, потому что сделали в прошлом какие-то действия. Тем, как мы действуем сегодня, мы создаём семена того, как будем жить в будущем. Я проникся этой мыслью, когда слушал «Веды», года 2–3 назад. Я не стал ангелом, но на 100 % стал более ответственно относиться к своим поступкам.

Судьба – это то, как ты проживаешь эту жизнь. Она сводит тех, кого надо свести. Вот пример про лодку. Мне по сделке достался кусок земли, который я долго не мог продать. Приезжаю на

него посмотреть, и вижу, что он стоит пустой, а вокруг всё застроено коттеджами и мой участок – как бельмо на глазу. И тут выясняется, что владельцы окружающей земли – мои старые товарищи. Через некоторое время я с ними встречаюсь и говорю, что они просто обязаны купить у меня эту землю. А они отвечают: «Да, действительно, он нам жизненно нужен, но денег нет. Но у нас есть лодка, которая нам не очень нужна... Может, поменяемся?» Пошли смотреть. Я захожу на борт и понимаю – это моё. Мы даже не стали обсуждать, кто кому доплачивает. Просто поменялись. Я никогда в жизни не купил бы яхту, считая это буржуйской

**«ЕСТЬ ВАЖНЫЙ СОВЕТ  
ТЕМ, КТО ПЛАНИРУЕТ  
ПРОДАВАТЬ БИЗНЕС:  
ПОДГОТОВЬТЕ СЕБЯ К  
НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ!  
АКТИВНОМУ ЧЕЛОВЕКУ  
НЕОБХОДИМО СЕБЯ  
РЕАЛИЗОВЫВАТЬ».**



В гольф-клубе «Земляничная поляна»,  
Ломоносовский район  
Ленинградской области. 2024 г.





мель сядет, то на топляк. Это каждый раз сложная задача – нанимать водолаза, снимать винты, рихтовать... В какой-то момент лодка на рейсе вообще встала из-за движка. И я понял: мне хотят что-то сказать. Если я не проработаю, следующим этапом будет пожар или она утонет. Я стал через медитации, даосские практики, которым учусь, работать с этим напряжением. И вдруг в какой-то момент я вспомнил историю 50-летней давности. Мне было лет 5. Я сидел на пляже в Крыму и увидел, как спасатели выносят на носилках мужчину, которому винтом лодки перерубило ногу у самого подъёма. Она на коже болталась. Зрелище, надо сказать, совсем неприят-

историей. Я мальчик из коммунальной квартиры, во мне ещё живёт питерская коммунальщина. Как говорится, девушку из деревни вывезли, а деревню из девушки – нет. Массаж себе не позволял многие годы, считая это извращением капитализма (вот такие блоки и комплексы во мне каким-то образом создались). А тут сама судьба меня к ней привела. И, что важно, она мне её послала, чтобы решить одну глубоко спрятанную проблему.

– Это какая-то детская травма?

– Именно. На лодке начались бесконечные проблемы с винтами. То на

ное, особенно для маленького мальчика. Я забыл этот шок, вернее, защитная система моего сознания убрала это из памяти куда-то далеко и глубоко, но он во мне, как выясняется, все эти годы жил. Когда я это вспомнил и прожил его заново, меня потрясло так, что кровать чуть не сломалась. После этого – лёгкость и чистота. И знаете что? После этого уже 4 года у лодки нет никаких проблем с винтами. Тьфу-тьфу-тьфу.

Тело – оно очень умное. Все стрессы, которые мы не прожили, где-то запаковываются и начинают фонить, пока не выйдут из нас. Это как с теннисом: как-

то я играл на корте, на меня сверху летел мячик, я хотел ударить с лёта, но промахнулся, и он мне попал прямо в глаз. Боль нарастала, становилась всё сильнее и сильнее, и в следующее мгновение я почувствовал, что уже лежу на земле. То есть я отключился и какое-то время пролежал на земле без сознания. Получается, что тело само включает естественный наркоз, если не может справиться с болью. Так же и с душевными травмами.

– Можно вернуться к SELA? Почему всё-таки было принято решение выйти из бизнеса? Вроде же всё было хорошо.

– Это отдельная история. С одной стороны, устал. 20 лет этим заниматься... Ведь футболка, например, это четыре дырки: для рук, шеи и живота. И надо было сделать так, чтобы из 10 магазинов одежды человек зашёл и купил

именно твою. К 2010 году в Россию уже стали приходить все западные бренды, началась мощная конкуренция. Каждый год надо было завозить сотни контейнеров, и их надо было как-то продавать, каждый сезон придумывать рекламу, оформление магазинов и т.д. и т.п. С другой, пришли новые технологии, «цифра». Мы были «олдскульными» предпринимателями, и на себе всё это тянуть становилось всё сложнее. Я понял, что пора что-то менять, поскольку не было понятно, как и кому передавать бизнес, я инициировал процесс продажи бизнеса, что, как потом оказалось, было очень своевременно. То время, до 2010 года, было достаточно благоприятным для его продажи.

Но есть важный совет тем, кто планирует продавать бизнес: подготовьте себя к новой реальности! Активному





человеку необходимо себя реализовать. Я больше всего денег потерял после продажи, когда начал инвестировать в разные проекты. Знаешь, борода – я сбрую, а умище куда дену? Жизненная энергия кипит, её надо куда-то девать. К этому надо быть готовым.

– **А что кормит сейчас?**

– Ну, во-первых, у меня есть очень вкусный бизнес Grondard, и наша продукция продаётся практически везде – и в сетях, и просто в магазинах, и на заправках, и это реально вкусный продукт. Также у меня есть рестораны – это отличная инвестиция. Питер, Москва. В Москве ресторан Saviv на Петровке, безумно вкусно. Недвижимость. Но сейчас я захожу в первую очередь не во «что», а «с кем». Мне могут рассказывать про любой блестящий проект, но «с кем» – имеет ключевое значение. Я захожу в разные истории. Вот аниме-кафе открываем, пивную интеллигентную – «Два светлых». Но главное всегда – партнёры.

– **Вы сказали, что выросли в коммуналке. На что это повлияло?**

– Во-первых, давай договоримся общаться на ты. Мне хоть скоро и стукнет 60... ужас, даже не верится (*смеётся*), я чувствую себя если не пацаном, то точно молодым человеком. Я родился в семье рабочего и служащей. Папа работал на Балтийском заводе дозиметристом-рентгенологом, проверял сварные швы на кораблях. Мама была швеей, потом начальником смены в Ленинградском доме моделей. Может быть, в том числе и поэтому судьба привела меня в одёжный бизнес. Жили мы в настоящей коммуналке на Петроградке, прямо напротив ме-



Та самая лодка...

тро. Семь комнат, 14 соседей. Горячей воды не было. Чтобы помыться, надо было вскипятить кастрюлю воды в титане, который топили дровами. Дрова – это ящики из-под продуктов из магазина во дворе. Я тогда занимался карате, брал эти ящики и ломал, чтобы костяшки набивать. Стены коммуналки не очень хорошо на это реагировали.

Но у меня была мощная мотивация вырваться. Мотивация – главный драй-

вер. Есть такой анекдот про мотивацию: приговорили очень толстого мужика к казни на электрическом стуле, а в назначенный день не могут исполнить казнь, так как он в этот стул не влезает. Его сажают на диету, но он не худеет. Спрашивают: «Чего ты не худеешь?» – «Ребята, у меня мотивации нет». Вот так и в бизнесе – без мотивации ничего не происходит. Мне просто повезло по жизни, но без мотивации этого бы не было.

– **У тебя пятеро детей, которые росли уже не в коммуналке. Как мотивировать детей с достатком?**

– Воспитание детей – сложный психологический квест. Историями и нравоучениями ничего не добьёшься. Они считают твои поступки. Я хотел приучить сына убирать кровать. Вместо того чтобы говорить ему, я стал сам каждый день убирать свою. Через неделю я уже не мог выйти из





миру, бываю в Лондоне, на Кипре, но, прилетая в Питер, каждый раз говорю: «Как дома хорошо!» Питер для меня – источник жизненной энергии. Приезжаешь – и прямо наслаждение, рай. В Питере меня действительно знают и почему-то любят и ценят. Может, потому, что я стараюсь каждому человеку, с которым я общаюсь, передать кусочек своей энергии, стараюсь людей наполнить чем-то добрым. Но это чисто корыстное действие, поскольку я заинтересован, чтобы меня окружали люди, сияющие улыбкой, а не злые и хмурые. (Смеётся.)

дома, если кровать не убрана. Иногда хитрил и звал его помочь мне убрать мою кровать. Он помогал мне, а потом я помогал ему. Венец этой истории случился на хуторе у брата. Утром сын спустился вниз, где я занимался утренними делами, мы пообщались и пошли наверх. Проходим мимо моей комнаты с убранной кроватью, он заглядывает, останавливается и говорит: «Стоп, забыл!» – бежит к себе и убирает свою. Вот так, похоже, и воспитывать надо – не словами, а делами. Дети, они такие, они всё видят.

**– Аркадий, с кем ни поговори, все тебя очень любят. В чём секрет? Питерский характер?**

– В Питере я себя чувствую как дома. Так судьба сложилась, что я мотаюсь по

миру, бываю в Лондоне, на Кипре, но, прилетая в Питер, каждый раз говорю: «Как дома хорошо!» Питер для меня – источник жизненной энергии. Приезжаешь – и прямо наслаждение, рай. В Питере меня действительно знают и почему-то любят и ценят. Может, потому, что я стараюсь каждому человеку, с которым я общаюсь, передать кусочек своей энергии, стараюсь людей наполнить чем-то добрым. Но это чисто корыстное действие, поскольку я заинтересован, чтобы меня окружали люди, сияющие улыбкой, а не злые и хмурые. (Смеётся.) Так что, наверное, отношение ко мне – это следствие моего отношения к людям. А вообще, говорят, что для человека самые тяжёлые испытания – это испытание деньгами и властью. С властью меня Бог миловал, а испытание деньгами я, судя по всему, прошёл успешно. Я надеюсь, что они меня не испортили.

**– Ты известен своей любовью к аккордеону...**

– В детстве я занимался в кружке при Дворце культуры, но музыкальную школу не окончил. По нотам, честно говоря, до сих пор играть не умею. Но когда я осваивал гитару, то понял принцип строения музыки. Все песни – это определённый порядок аккордов. Поэтому могу практически

любую песню сыграть и особенно подыграть тем, кто хочет спеть, и делаю это от души. Так что я всегда говорю, что играю как Бог, правда, когда все пьяные. (Смеётся.) Я по образованию горный инженер-электрик, с математикой всегда было хорошо, вот и музыку воспринимаю как математику.

**– А в детстве кем мечтал стать?**

– Одной профессии мне было мало, выбрал две. Милиционером – я думал, он штрафы забирает себе. Как выяснилось, это недалеко от правды. (Смеётся.) И доктором – чтобы лечить людей. Думаю, если будет выбор в сле-

дующей жизни, я бы стал доктором, причём каким-то известным, крутым, как в фильме «Доктор Стрэндж». Даосские практики, которыми я сейчас занимаюсь, – это в некотором роде лечение, но я пока ещё не доктор. Я только учусь. Тело – это инструмент, данный нам, чтобы прорабатывать душевные вещи. Без тела это невозможно.

Об этом и о многом другом можно прочитать в моей книге «Духовка. Бизнес как духовный путь». История Sela и многое другое. И, кстати, аудиOVERсия записана в исполнении автора. Надеюсь, скоро это всё появится на рынке. **БР**

#### СПРАВКА



**ПЕКАРЕВСКИЙ АРКАДИЙ,**  
бизнесмен.

Родился 7 января 1966 г. в г. Ленинграде.

В 1983 г. поступил в Ленинградский горный институт на горно-электромеханический факультет, по специальности горный инженер-электрик. С 1986 г. во время учёбы и после окончания института работал в кооперативе. Прошёл путь от агента по сбору заказов для фотографов до фотографа

(после того, как заработал на профессиональную фотокамеру) и далее, до руководителя созданного им же шелкографического производства.

В 1991 г. зарегистрировал совместно с двоюродным братом Борисом Остробродом одно из первых в России совместных предприятий – корпорацию SELA, которая в итоге стала заниматься разработкой, производством и продажей одежды. SELA одной из первых в России стала развивать бизнес по принципу франчайзинга. Аркадий с Борисом владели компанией пополам.

В 2010 г. вышел из бизнеса SELA, постепенно продав свою долю двоюродному брату. Взамен выкупил у Бориса долю в кондитерской фабрике «Ацтек». Grondard – флаг-

манский бренд фабрики, под которым выпускаются продукты из марципана: конфеты, батончики. В России по ширине ассортимента и доле рынка марципана компания является ведущей.

В течение многих лет принимал участие в десятках различных бизнес-проектах в качестве инвестора, консультанта или члена совета директоров. Является почётным резидентом различных бизнес-сообществ, вице-президентом Международной академии доброты, а также активным участником Международного общества «Рыбаки & Охотники». Играет на разных музыкальных инструментах, увлекается различными видами спорта и занимается разными духовными практиками.



## ИГОРЬ КЕХТЕР: «ВЕЛИКОЕ ВСЕГДА НАХОДИТСЯ В МАЛОМ»

С вице-президентом Ассоциации малых туристских городов России Игорем Кехтером мы поговорили о том, почему туризм мёртв без локальной идеи, как находить общий язык с властью и бизнесом и почему гастрономия – это главный двигатель впечатлений.

**– Сейчас внутренний туризм в России снова в фокусе, люди ищут что-то новое. Но взгляд по-прежнему притягивают раскрученные точки: большие города, Камчатка. Чем могут взять небольшие города, как в этом может помочь ваша ассоциация?**

– В 2027 году Ассоциации малых туристских городов России будет уже 20 лет. Серьёзный срок. Начинали с трёх городов: Елабуга, Углич и Суздаль... Вы скажете сейчас, что Суздаль с точки зрения туризма – один из лидеров, и действительно на пике, в советское время, сюда приезжали 1,2 млн человек в год. А в первые постсоветские годы – 67 тыс. Падение в 20 раз! Отрасль лежала мёртвая. Малые города стали объединяться, чтобы делать совместные проекты. Когда все территории идут разрозненно, ничего не получается. А если есть общая идея и она двигается, есть шанс что-то сделать.

У любого малого города есть два крутых плюса. В большом городе небольшому предприятию, «маленькому человеку» сделать что-то заметное практически невозможно. А в малом городе любое положительное движение всегда на виду. Это большая возможность для местного социума – совершить и понять, что ты что-то можешь. Потому что в стране укрепилась

история, что «ты ничего не можешь, всё решают за тебя». Раньше решала одна партия, потом другая... Но когда цель не политическая, а сделать что-то для жизни людей здесь, и ты можешь это сделать, – это очень круто.

Если копнуть любой малый город – когда-то он был великим. Да, поменялись торговые пути, исчезли старые производства, что-то было разрушено. Но в каждом городе можно найти великого человека, великое событие, великую еду. Задача у нас была – копнуть и найти для каждого города что-то такое, на что можно опереться.

**– И как ассоциация работает с этими находками?**

– Ассоциация стала формировать проекты, объединяться. Сейчас в ней уже почти 20 городов. Но наша цель не в массовости, а в качестве: внимание к территории и разработка технологии, чтобы туризм в малом городе появился. Сегодня мало кто путешествует по всему Золотому кольцу. Мало кто может себе позволить сесть на автобус и на неделю уехать. Когда запускался проект Золотого кольца, там было 14 городов на 14 дней. Но быстро стало понятно, что это невозможно. Оставили недельный тур.

А сегодня есть точка входа в регион – условная столица, куда идут все транспортные артерии. А от неё уже







Презентация книги  
«Настоять на своём»,  
г. Суздаль, 2017 г.

можно строить маршруты. Когда мы начали объяснять малым городам технологию, как получить турпоток, к ассоциации возник интерес.

**– Вы использовали собственный опыт?**

– Да, конечно, опыт Гаврилова Посада помог многим. Я пришёл в город в 2018 году. На первой встрече с администрацией и бизнес-сообществом чиновники крутили пальцем у виска: «Какие у нас могут быть туристы?» Никто не верил. Хотя до Суздаля всего 25 км. Кажется, поток рядом, это как побережье Чёрного моря условное, но надо каким-то образом туда зайти. До этого момента ни у кого не получалось.

Я предложил главе района вступить в ассоциацию. Годик они думали, потом решились. В результате всего за 6 лет

город надёжно обосновался на туристической карте. О нём знают. Появились дороги, связывающие Суздаль, Гаврилов Посад и Иваново. Появились набережная, площадь, фонари, первая кофейня, библиотека. Наш Музейно-дегустационный центр «Дворцовый завод» как точка притяжения тоже сделан по классике.

**– Классика – это как?**

– Как работали в Советском Союзе с Суздалем – профессионально. Туризм держится на трёх китах: вкусно поесть, сладко поспать, что-то посмотреть или получить эмоцию – море, объект или событие. Если формировать турпродукт комплексно в каждом городе, а не разрозненно, – получается красиво. Это как девушка может одеться дорого, но без вкуса. Смотришь – по отдельности всё выглядит эффектно, а в сумме

непривлекательно, не возникает притяжения. Так же и любой город. Если у тебя нечего поесть, туристы не поедут. Если нечего посмотреть, а есть просто еда, то одним салатом гостей не удивить. А когда формируется комплекс впечатлений, это притягивает.

**– Но тогда получается змея, кусающая себя за хвост. Нет туристов, потому что нет инфраструктуры: дорог, нормальных кафе, гостиниц. А чтобы их создавать, нужны вложения. Откуда всё это брать, как не от туристов? Из бюджета?**

– Да, это вечная история спроса и предложения, курица и яйцо. Одни говорят: «Нет спроса, поэтому я ничего не делаю». Другие: «Нет предложений – нет спроса». Идеальный вариант получился в Гавриловом Посаде. Мы встретились с руководством области и района и смогли синхронизировать

свои действия. Мы начали реставрацию и готовим первую очередь к открытию, Станислав Сергеевич Воскресенский – губернатор Ивановской

**«В малом городе любое положительное движение всегда на виду. Это большая возможность для местного социума – совершить и понять, что ты что-то можешь».**

области – начал капитальный ремонт дорог и поддержал заявку на участие в конкурсе Минстроя России.

**– То есть средства привлекались и из бюджета, и от частных инвесторов?**

– Да. Причём важно, как ведёт себя местная власть. Владимир Юрьевич Лаптев – глава Гаврилово-Посадского муниципального района – и его команда



В Музейно-дегустационном центре  
«Дворцовый завод»,  
г. Гаврилов Посад, 2021 г.





Во время обучения  
по программе Executive  
МВА Бизнес-школы РСПП,  
г. Москва, 2024 г.

ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП

сделали очень много, чтобы город «звучал» по-новому. Если есть противодействие, проекты начинают ходить по кругу. Вот пример Углича. Когда они готовили первый фестиваль АМТГ, глава города просил предпринимателей привести фасады в порядок. Один ему говорит: «Да пошёл ты! Что ты мне делаешь? Ничего не можешь. Поэтому я не буду ничего делать». Глава сделал просто: принял решение о ремонте тепло-трасс. Подъехал к его объекту и перекопал дорогу. Предприниматель сразу: «Я понял. Закопай обратно, я всё сделаю».

С 2000 по 2005 год в Суздаль было вложено около 10 млрд рублей частных сторонних инвестиций. Когда появилась стабильность, первые деньги, то местные предприниматели, понимая, что результат будет, начали вкладывать. Сам город не имел достаточного бюджета, его едва хватало на выполнение своих полномо-

чий. Мы облагораживали территорию за свои деньги – фонари, тротуары, дорожки, ремонтировали старые дома. Город стал меняться. Жители просились в эти комплексы просто погулять, потому что город с трудом освещался и не всегда справлялся с уборкой территории. Это позволило привести город в норму. Стали появляться более мелкие частники, гостевые дома.

– То же Золотое кольцо во многом держалось на двух источниках: иностранном туризме («Интурист») и профсоюзном, бюджетном. Сейчас второго почти нет, да и иностранцев мало. Как привлекать внутреннего туриста? Все знают про Суздаль, но спроси человека: «Зачем туда ехать?» – в лучшем случае скажет: «Церкви, монастыри»...

– Одна из бед – если не понимаешь, «о чём» эта территория и зачем туда

ехать, не возникает мотивации. Я расспрашивал иностранных туристов об их впечатлениях от России. Один сказал: «Я проехал ваши города – они все на одно лицо. Многие экспозиции сделаны 30–40 лет назад. Я закрываю глаза и не понимаю, где я был, – для меня вся страна на одно лицо». Запоминается только то, что отличается. Чтобы выделиться, надо найти идею территории и её двигать.

У Суздаля есть «размытость». Хотя были частные инициативы по брендингу. Но есть мнение: «Как ездили сюда, так и будут продолжать, ничего делать не надо». Это психология советских времён, когда тебе все должны. Предприниматель говорит: «Я построил, а вы давайте мне туристов». Власть: «Ты построил – твои проблемы».

– А в Гавриловом Посаде вы нашли эту идею?

– Да. Мы начали формировать идею города. У него есть несколько историй. На территории выведена порода владимирских тяжеловозов. Там стояли гусары. Производилось сырьё для напитков, в том числе для пива. Единственная марка пива с русскими корнями – это финское Koff. Купцы Синебрюховы, которые его основали, были из Гаврилова Посада. Сегодня продвигаем историю, что Гаврилов Посад – это город владимирского тяжеловоза, питейных традиций и гусар.

– Вы создаёте туристический бренд практически с нуля. А что делать таким городам, как Суздаль или Владимир? Они уже имеют некий образ, но он размыт. Как создать отличие?



Три поколения (справа налево): Игорь Эрикович Кехтер, Марк Ильич Кехтер, Илья Игоревич Кехтер. Гастрономический фестиваль, г. Суздаль, 2018 г.





Сабраж, музей Российских национальных напитков, г. Гаврилов Посад, 2023 г.

– У городов, которым вроде бы хватает туристов, нет условий для революционных изменений. С другой стороны, Ярославль, например, объявил себя столицей Золотого кольца. И мы видим: поток перетягивается туда. Или взять пример Мышкина. Они били в одну точку – в «мышку». Бренд создавался с нуля.

Часто бывает, новая власть приходит и говорит: «То, что было до меня, – всё неправильно. Я знаю, как надо».

Не хватает последовательности, чтобы понять, что делал предшественник. Если человек пришёл просто отсидеть свои 4 года, чтобы потом пойти на повышение, толку не будет.

– **Вы говорите, что фундамент – это местные бизнесмены. Но для них вложиться даже не в туризм, а в возможность, в саму идею туризма – это всегда рискованный «проект любви». Как быть с этим риском?**

– В бизнесе в любом случае есть риск. Открываешь парикмахерскую – будет конкуренция. Но если я обладаю средствами и любовью к этому месту, я инвестирую хотя бы для того, чтобы люди в городе лучше жили. А потом пойду научусь, как сделать так, чтобы сюда ехали.

В том же Гавриловом Посаде, когда появился турист, оживился местный бизнес. Запустили пригородные по-

езда из Иванова. По итогам прошлого года пассажиропоток в Гаврилов Посад оказался выше, чем в более крупную и раскрученную Шую. Потому что стало удобно: в дороге 1 час 20 минут. Приехал, погулял, посетил музеи – вечером уехал. У нас сформировано, что посмотреть, где поспать, что поесть, удобная транспортная логистика. Её можно сделать для любого.

Путешествие – это получение эмоций, впечатлений. Вся наша жизнь – это эмоции. Если эмоций нет, считай, и жизни нет.

– **Давайте перейдём к гастрономии. Понятно, что в любой поездке еда – обязательный элемент. Без неё впечатления просто портятся. Но как открыть хороший ресторан в малом городе? Туристы – это в основном выходные и лето. Как экономика такого заведения должна работать?**

– Гастрономия – штука интересная. Для нас в быту еда не событие. А в путешествии мы становимся гастроспециалистами. Не хотим есть то, что надоело. Я анализировал жалобы по Суздалю за 2013 год: 75 % жалоб – на еду, 25 % – на гостиницы, дороги, грязь. Человек эмоционально воспринимает то, что у него внутри. Мы можем быть впечатлены три раза в день или расстроены три раза в день.

Если речь об организованном туризме, туроператор собирает группы заранее и делает заказ на еду. В Гавриловом Посаде нет хорошего ресторана, работающего в выходные. Те, что есть, кормят местных в будни. С другой стороны, я не могу позволить себе открыть убыточный ресторан. Поэтому я придумал технологию: всегда держать



в заведении базовую еду: пельмени, вареники. Это, во-первых, русская еда, во-вторых, турист не останется голодный. Для групп у меня три варианта меню: дешёвый, средний, дорогой. Я кухню не держу. Выбираете, я делаю заказ кейтерингу – мне привозят еду. Я зарабатываю и не трачусь на содержание кухни, которая будет простаивать в будни.

– Это для групп. А для индивидуального туриста? Он ничего не планирует, он хочет зайти и получить то, что хочет прямо сейчас.

– Надо понимать, что «ледокол» – это групповой туризм. А для самостоятельного туриста у меня есть маленькое меню. Пускай маленькое предложение, пускай в заморозке, но и здесь не обойдётся без особых впечатлений – вы когда-нибудь пробовали вареники с квашеной капустой и селедкой или калью?

Экономика туризма всегда простая: сначала – группа, потом – частник. Ты зарабатываешь на группах и накапливаешь деньги, покрывая расходы на привлечение частного туриста. С какого-то момента индивидуальный трафик тоже начинает приносить доход.

– Как рождается гастрономический бренд? Он же должен на чём-то держаться, на традиции. Как сделать, чтобы он стал общим достоянием, а не эксклюзивом одного заведения? Вот как «Праздник Огурца» в Суздале...

– Суздаль – город огородников. Выращивали здесь и хмель, и хрен, и лук, и помидоры, и вишню. В Суздале есть поговорка: у всех хрен хреновый, а в

Суздале хрен хреновый. Поэтому долго думали: делать фестиваль хрена или огурца? С хреном опасность лингвистическая, поэтому исключили риски.

Но тут надо понимать, что огурец появился в Суздале только в конце 1950-х годов. На самом деле это не суздальский, а муромский огурец. Но его продвигали. В СССР суздальские огуречники зарабатывали очень хорошо. К 8 Марта первые огурцы шли по 3 рубля за килограмм, при том что бутылка водки стоила 3,62. Снимали по два-три урожая. Количество машин на душу населения в Суздале было больше, чем в Грузии. Каждый уважающий себя огуречник имел две машины: «волгу» для театра в Москве и «двойку», чтобы возить огурцы на рынок.

Посыл ассоциации: всегда ищи великое в малом. Везде можно найти свой продукт. В Гавриловом Посаде есть блюдо яблочник, которое делается из картошки! Спросили: «Почему яблочник?» – «Бабушка так называла». Стали копать. Когда в России внедряли картошку, Суздаль взбунтовался – им хватало своих сельскохозяйственных культур. А в Гавриловом Посаде почвы другие, картошка прижилась. Её было в избытке. Земляное яблоко – вот и яблочник. Это картофельная запеканка с начинкой. На основе этого можно формировать бренд: яблочник с мясом, с рыбой, с курицей.

В Юрьеве-Польском есть блюдо тоболка. Делался тонкий «карман» из теста, туда закладывали простоквашу, творог и отправляли в печь. Это был

**«СЕГОДНЯ ПРОДВИГАЕМ ИСТОРИЮ, ЧТО ГАВРИЛОВ ПОСАД – ЭТО ГОРОД ВЛАДИМИРСКОГО ТЯЖЕЛОВОЗА, ПИТЕЙНЫХ ТРАДИЦИЙ И ГУСАР».**



В одном из залов музея Российских национальных напитков, г. Гаврилов Посад, 2023 г.





Презентация напитка  
с тысячелетней историей  
«Мёд Ставленый»,  
г. Суздаль, 2016 г.

способ сохранения продукта. Были как-то недавно элегантные дамы, они попробовали и были в восторге: «Чизкейк с Патриков – фигня по сравнению с этим!» У нас в ресторане есть тоболка с огуречным сиропом, с владимирской вишней. Рассказываем гостям истории про русские рецепты.

– Давайте перейдём от еды к напиткам. Можно ли сделать бренд на уникальных напитках, особенно алкогольных? Всё же сводится к конечному числу вариантов.

– В мире только один способ получения алкоголя – брожение, в зависи-

мости от того, какой продукт лежит в основе, и получается разнообразие рецептов и вкусов. Всё остальное – технологии переработки. Можно создать свой фирменный напиток. В моём ресторане «Огурец» есть несколько авторских напитков, наиболее популярные настойки – на солёном или свежем огурце, а также хреновуха и малиновая наливка. Все приходят пробовать. В ресторане «Винокурня» в Суздале у меня наливки и настойки на каждую букву алфавита. Популярен «Сет вишнёвый»: вишнёвая на коньяке, ратафия, наливка, настойка, дистиллят, мёд ставленый на

вишне... Даём попробовать вкус вишни по разной технологии. На втором этаже находится музей «Духи и самогон».

То же самое можно сделать из любого продукта. Сейчас думаю о проекте, связанном с рябиной. Невежинская рябина росла в треугольнике Суздаль – Гаврилов Посад – Юрьев-Польский. Знаменитая «Смирновская нежинская на коньяке» – бренд, который пропал. Почему бы не возродить? Можно делать настойки на водке, самогоне, джине, коньяке, виски... Появится линейка, которую ты больше нигде не попробуешь. Из одного монопродукта можно создать целую линейку, которая позволит отличаться.

– Вы несколько книг выпустили про настойки. Это же целая философия...

– Я напитками занимаюсь более 30 лет. Открыл в Гавриловом Посаде музей Российских национальных напитков. Мы представляем 22 вида, а в каждом из них – сотни рецептов. Музей поддерживается за счёт того, что в ресторанах у меня большой ассортимент наливок, настоек. Человек видит

разнообразие – хочет попробовать. Также это даёт возможность показать историю, написать об этом книгу...

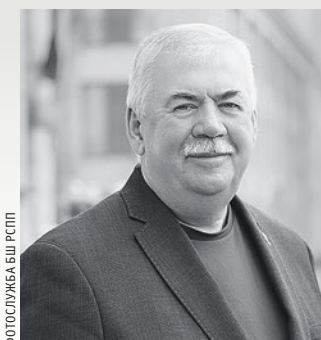
– Ваш музей – это что-то среднее между рестораном и экспозицией?

– Это своё производство, дегустационные площадки, музейная экспозиция, бар с возможностью закусить. Сценарий такой: посмотрел, понюхал, попробовал, купил с собой. Можно пройти мастер-класс, научиться готовить безалкогольные или алкогольные напитки. Делаем комплексные программы на основе гусарских историй, музыкальные программы. Можно остаться на ночь в небольшой гостинице, оформленной в стиле гусарской стоянки.

Это градообразующий объект с точки зрения туризма. Мы создаём атмосферу, ауру – не только города в XVIII веке, но и его нынешний образ. История соединяется с современностью и даёт гостям уникальные впечатления... Понимаете, я же ничего нового не придумал, просто взял науку под названием «туризм» и применил её.

БР

## СПРАВКА



ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП

**Кехтер Игорь Эрикович**, вице-президент Ассоциации малых туристических городов,

исследователь русских традиций, автор книг об истории русских напитков, основатель Музея российских национальных напитков, музея «Духи и самогон», владелец музейно-дегустационного центра «Дворцовый завод» в Гавриловом Посаде, ресторанов «Винокурня» и «Огурец» в Суздале.

Родился в 1965 г. в г. Тюмень. Закончил Череповецкое высшее военно-инженерное училище радиотехники с отличием и Северо-Западную академию госслужбы. В 1992 г. переехал в Суздаль, около 10 лет руководил гостинично-туристическим комплексом «Горячие ключи». С 2013 по 2016 г. – глава г. Суздаль. Женат, имеет двоих детей.



**МУЗЕЙНО-ДЕГУСТАЦИОННЫЙ ЦЕНТР  
«ДВОРЦОВЫЙ ЗАВОД»**

«Дворцовый завод» – это целый комплекс, который включает в себя музей с дегустационными программами и мастер-классами, ресторан и бар, гостиницу-глэмпинг.

На площади 1200 м<sup>2</sup> расположились 5 обширных залов и более 10 000 экспонатов.

**Адрес:**

Ивановская область,  
г. Гаврилов Посад, Суздальское шоссе, 13

**Время работы:**

с 09 часов до 20 часов.

Каждый день без перерыва.

**Телефон:**

+7 (904) 657-57-37







## АЛИК УСУБОВ: «МНЕ ПОВЕЗЛО – Я ВСЕГДА ЖИЛ НА РАЗРЫВЕ ЭПОХ»

Легенда азербайджанской музыкальной сцены Алик Усубов в этом году отметил 90-летие. Мы поговорили с ним о его карьере, счастливых (как оказывалось впоследствии) совпадениях, знаменитых друзьях и цели в творчестве.

**– Вы родились в Гяндже, но детство провели под Моздоком. Как ваша семья оказалась в оккупации?**

– В июне 1941-го мама увезла меня из Гянджи на хутор Русский, в 17 км от Моздока. Через 3 дня началась война. Отец ушёл на фронт, а мы застряли на Кавказе. Немцы пришли туда в 1942-м. Из детских воспоминаний – помню, как над хутором дрались советские и не-

мецкие самолёты. А ещё – расстрелы партизан за нашим огородом. Мама прятала меня в погреб, но я всё видел...

**– Вы начали петь в школе?**

– Да, в 1943-м, когда мне было 8 лет. Причём фактически сразу попал на сцену. Развлечений тогда было мало, и мы вместе с тётей (тоже ещё девчонкой; она была ненамного меня старше) выступали на сцене дома культу-

ры. Пели «Одинокую гармонь», «Ой, туманы мои, растуманы»... Я безумно боялся зала и закрывал глаза.

Времена были очень бедные: в школе 53 ученика на восемь буквелей. Мама работала на бойне, ела сырую печёнку, чтобы выжить. Умерла в 61 год – сказались голод и стрессы.

**– Отец не вернулся к вам после войны?**

– Он остался в Гяндже, женился на азербайджанке, родил четырёх сыновей. Со мной начал общаться только когда я стал известным. Помощи я от него никогда не просил, а вот когда ему самому она понадобилась, устроил его в хорошую клинику. Обид на людей я всегда старался не держать, на родных – тем более.

**– Вы могли бы сделать спортивную карьеру, если бы не травма?..**

– В 1953-м я готовился сдать норму мастера спорта по гимнастике. На перекладине не успел зацепиться – меня перевернуло, ударился головой об пол. Недельку пролежал без сознания, потом адские боли. Спорт бросил, но не жалею: эта неприятность заставила меня поступить в музыкальное училище им. Н. А. Римского-Корсакова в Ленинграде. Параллельно я окончил физкультурный техникум и преподавал физкультуру в газотопливном ПТУ. Но музыка, конечно, перевесила.

Помню, в помещении ленинградской капеллы был заключительный концерт выпускников –

в зале шикарная акустика, и вот в этой роскошной обстановке я пел целую программу из четырёх произведений. (Напевает романс «Ночной зефир».) После этого романса я спел ещё один. (Напевает романс «Влюблён я, дева-красота».) Потом была ария Демона. (Напевает арию из оперы Антона Рубинштейна «Демон».) Это было третье. Четвёртым был романс Глинки. Текст уже забываю, но что-то ещё помню. Если поднапрячься, я могу восстановить.

**– Как совмещали учёбу в Ленинграде?**

– Днём – физкультурный техникум, вечером – училище им. Римского-Корсакова. Спортсмены смеялись надо мной: «Усубов, спой!» А я и пел.

Самое смешное, что и второй толчок моей музыкальной карьере опять дали «физкультурники». На одном из праздников меня услышал министр профессионально-технического образования Генрих Зеленко – и поспособствовал моему переезду в Ленинград.

**– Он же вас и познакомил с Иваном Козловским?**



Предпремьерная репетиция оперы Тихона Хренникова «В бурю» на сцене Омского государственного музыкального театра. Февраль 1982 г.





концерта Козловский подошёл ко мне и позвал в гости.

Через 2 дня я уже был дома у Козловского. Он меня принимал. Накрыл стол... Вначале он позвал своего аккомпаниатора. Дал урок. Ему понравился мой голос. Тембр у меня тогда действительно был оригинальный. Потом накрыл стол. Я чуть ли не впервые увидел на столе груши, яблоки, виноград. И это в январе месяце!

Иван Семёнович сказал: «Я люблю коньячок. Как ты смотришь на это?» – «Я не знаю, я ещё не пил». Тогда я в пер-

– Да, он познакомил с Иваном Семёновичем. Это было 5 января 1954 года. Я пел на концерте с оркестром баянистов и аккордеонистов...

**– То есть всего в 19 лет?**

– В 18. Дело было в январе, а день рождения у меня в марте. Мне аккомпанировал смешанный ансамбль – половина гармонисты и половина аккордеонисты. Я пел модную и популярную тогда песню «Сибирский вальс».

**– И среди слушателей этого концерта оказался Иван Козловский?**

– Не слушателей, а участников! Тогда это было повсеместной практикой: сборный концерт – и звёзды сцены, и молодые начинающие исполнители. Иван Семёнович пел романсы под гитару, ему аккомпанировал очень популярный в то время гитарист. После

вый раз в жизни выпил коньяк.

**– С Козловским?**

– С Козловским. (*Смеётся.*) Иван Семёнович сказал мне: «Голос – бриллиант. Только шлифуй!»

**– Неплохо вы начали!**

– Неплохо! Мы с Иваном Семёновичем поддерживали отношения. Когда я приезжал в Москву, то шёл к нему как к себе домой – и, конечно, посещал все его концерты. Помню, на своё 70-летие Иван Семёнович пел ни много ни мало арию из второго акта оперы «Лоэнгрин». Сложнейшая, огромная вагнеровская ария. И пел он как бог.

**– С Ростроповичем вы тоже были близко знакомы?**

– Мы со Славой подружились в Баку. Он приезжал сюда. Неделью шли кон-



Торжественное открытие нового здания театра. Вручение символического ключа от Омского государственного музыкального театра. Февраль 1982 г.

церты в филармонии. В день шесть концертов по часу, для школьников.

**– Шесть концертов в день?!**

– Да, ну такие правила тогда были. В день по шесть концертов. Я говорю: «Слава, давай я буду рассказывать о тебе». В первый день он это позволил, а на второй день говорит: «Знаешь, что? Давай лучше так. Ты меня представишь и сиди отдыхай. Возьми учебники и почитай. Тебе надо готовиться. Ты же учишься в консерватории. Я сам буду рассказывать. Не волнуйся, я расскажу лучше, чем ты, потому что я лучше себя знаю, чем ты меня знаешь».

**– Вы десятилетиями работали с Муслимом Магомаевым. Каким он был?**

– Гениальным и очень, очень наивным. В 1967-м он приехал из Болгарии

с гастролей заросший, как йети. Умолял: «Алик, подстриги!» Я попытался, но получалась «лесенка», тут нужен был профессионал – в итоге повёл его в парикмахерскую. А однажды я поймал его подружку Людмилу, которая воровала деньги из его стола. Муслим, впрочем, её простил. Он легко относился к деньгам, и этим многие пользовались.

**– Рассказы о его легендарной лени – правда?**

– Враньё! Он мог сутками репетировать.

**– С кем ещё из артистов того времени вы были дружны?**

– Самая большая дружба у меня была с Женей Мирошниченко. Народная артистка СССР, великолепная, потрясающая певица!





Премьера оперетты Оскара Фельцмана «Пусть гитара играет» на сцене Омского государственного музыкального театра. Февраль 1981 г.

Ей я даже организовывал свадьбу в 1970 году. Она вышла замуж за главного режиссёра Киевского театра оперетты. Помню, как делал банкет – только со стороны невесты было человек 80 её близких друзей, не меньше...

**– Как вы познакомились?**

– Это было ещё в 1954 году во время Дней культуры и художественной самостоятельности трудовых резервов. Женя была выпускницей Харьковского государственного ремесленного училища, поэтому имела отношение к профтехобразованию.

Впрочем, в то время она уже пела партию Джильды на сцене Большого театра – и вот с её арией и выступала, а я на том концерте пел песню о Баку. Мне было 19, а ей – 24.

Акомпанировал мне ансамбль народных инструментов Дома культуры

трудовых резервов под руководством Арифа Меликова, потом написавшего балет «Легенда о любви». Он обошёл практически все сцены оперных и балетных театров мира.

Меликов аккомпанировал, а я пел. Пел я с огромным успехом. Было несколько тысяч человек артистов из трудовых резервов, но все знали только меня – Алика Усубова.

Я был симпатичный парень. Чёрные волосы, красивый национальный костюм: голубой бешмет с поясом, который с меня сорвали девочки-поклонницы и поделили на кусочки.

**– Почему вы уехали из Баку в Омск?**

– Я всегда хотел ставить как можно больше масштабных спектаклей – и в 1980 году такая возможность мне представилась. Глава Омского обкома партии

Манякин предложил мне возглавить областной театр музыки и комедии, который вот-вот должен был перейти и в новый статус Омского государственного музыкального театра с соответствующим преобразованием штата: новой балетной и полноценной оперной труппой... Всё это давало возможность решать амбициозные творческие задачи.

Новое здание театра было уже построено, и шли внутренние работы, но я попросил расширить оркестровую яму, где можно разместить полноценный оркестр... Меня всегда привлекало бескрайнее поле для работы, «целина»...

**– Там же, в Омске, вы встретили вторую жену.**

– Да, Елену. 30 декабря 1980-го, после собрания, увидел её в коридоре: она клеила стенгазету. Спросил: «Вы кто?» – «Елена Шевченко». Я сразу понял – это моя судьба. Через 3 года родился сын. Прожили 44 года вместе.

**– Вы ставили «Лейли и Меджнуна» в Баку. Как это было?**

– В 1970-х это была первая моя крупная постановка. Ниязи дирижировал, я

режиссировал. Спектакль шёл 50 раз при аншлагах. Но интриги... Артисты старой закалки боялись перемен. Один баритон даже подстроил падение декораций, чтобы сорвать премьеру. Не вышло – зал аплодировал 20 минут.

**– А как вы познакомились с Тофиком Кулиевым?**

– В 1960-х он писал музыку для моих спектаклей. Помню, как на 85-летию Тофика я был режиссёром-постановщиком. Полад Бюльбюль оглы пытался «затмить» юбилей – вылезал на первый план. Я его одёрнул: «Сегодня Тофик главный!»

**– Вы работали с Вагифом Мустафазаде. Каким он был?**

– Гениальным. Но упрямым. В 1979-м он собрался на гастроли в Тбилиси, несмотря на жару и большое сердце. Жена Эльза умоляла его остаться, но он поехал. Там его и настиг инфаркт...

**– Вас называют «человеком-оркестром»: певец, режиссёр, организатор масштабных мероприятий. Какие проекты самые памятные?**



С Тихоном Хренниковым. Баку, 1964 г.



С Ниной Геновой, министром культуры Омской области, и Мстиславом Ростроповичем. Омский государственный академический театр драмы. 1997 г.





На премьере оперетты «Кавказская племянница, или Не прячь улыбку!» в Волгоградском музыкальном театре. Сентябрь 2014 г.

– В 1982-м в Гяндже на стадионе Ленина поставил концерт с хором в 26 тыс. человек и оркестром из 150 музыкантов. Ниязи дирижировал, я руководил. А ещё – дни азербайджанской культуры

байджанском к юбилею. В 2014 году поставил её в Волгограде, в 2015-м – в Баку, в 2017-м – в Казахстане. Теперь хочу вернуть в Баку.

– **Что считаете главным в жизни?**

в Киеве в 1989-м. Полад умолял спеть две песни, чтобы показать себя круче, чем София Ротару. Я договорился. Он сорвал овации, а она – скромные аплодисменты.

– **Вам тяжело вспоминать из-за проблем со здоровьем?**

– Инсульт украл часть памяти. Иногда не могу вспомнить фамилии. Но я не сдаюсь. Готовлю «Кавказскую племянницу» на азербайджанском к юбилею.



В Баку на Морском бульваре. 2014 г.

– Людей. Дружбу с Гагариным, Ростроповичем, Кобзоном... Помню, как Зыкина просила познакомить её с хорошим мужчиной – познакомил. Всё это и есть жизнь.

успешно.

– **Ваш совет молодым?**

– Не бойтесь падений. Если бы я не разбился на перекладине, не стал бы режиссёром. Всё к лучшему.

БР

## СПРАВКА



### Алик Теймур оглу Усузов

Родился 18 марта 1935 г. в г. Гяндже (Азербайджанская ССР).

Окончил Ленинградский техникум физической культуры и спорта при спортобществе «Трудовые резервы», Ленинградское музыкальное училище им. Н. А. Римского-Корса-

кова, Азербайджанскую государственную консерваторию по классу вокала и Ленинградскую государственную консерваторию им. Н. А. Римского-Корсакова, факультет режиссуры музыкального театра.

Работал главным режиссёром Азербайджанского государственного академического театра оперы и балета, был первым главным режиссёром Дворца Гейдара Алиева и художественным руководителем объединения «Азконцерт». В его послужном списке около 40 названий постановок опер и оперетт, а также более 350 кон-

цертов, посвящённых важнейшим датам и событиям страны, множество массовых представлений на стадионах, улицах и площадях в разных районах Азербайджана. Значительными режиссёрскими работами стали программы проведения Дней культуры Азербайджана в России, Украине, Узбекистане, Таджикистане, Казахстане, Исландии; международные фестивали в Москве и в Баку; празднование 850-летия великого поэта-мыслителя Низами Гянджеви; юбилейные торжества, посвящённые Узеиру Гаджибейли, Абдул-Мусли-

му Магомаеву (дедушке певца Муслима Магомаева), Самеду Вургуну и другим выдающимся деятелям искусств нашей страны, проходившие на сценах Большого театра, Колонного зала Дома Союзов и Концертного зала «Россия». С 1970 по 1984 г. был режиссёром всех грандиозных праздников и мероприятий на Республиканском стадионе и в родной Гяндже. В 1980-х гг. уехал в Россию, где создал музыкальные театры в Омске и Нальчике, став их главным режиссёром. По возвращении в Баку продолжил работу в родном театре.

В 1990 г. был художественным руководителем фестиваля «Харыбюльбюль» в Карабахе. В 2010 г. в честь 125-летия со дня рождения Узеира Гаджибейли поставил спектакль «Аршин мал алан». Ещё в 1969 г. на сцене Московского театра оперетты поставил оперетту Рауфа Гаджиева «Кавказская племянница», которая за короткое время стала сокровищем золотого фонда советской классики, а сейчас возрождена в обновлённой редакции.

Дочь Аликиа окончила Ленинградский институт театра му-

зыки и кино, была директором Театра эстрады Константина Райкина, занимается благотворительностью в Фонде Хабенского.

Сын Теймур окончил Ленинградскую консерваторию, был концертмейстером симфонического оркестра Санкт-Петербургской капеллы, выступал в симфоническом оркестре Московской государственной филармонии и руководил ансамблем солистов оркестра, входит в состав группы первых скрипок Государственного академического Большого театра России.



# ЛЮБОВЬ АГАФОНОВА И АРТЕМИЙ БЕЛОВ: «ЭРНСТ НЕИЗВЕСТНЫЙ – ОРФЕЙ, КОТОРЫЙ СПУСТИЛСЯ ЗА ИСКУССТВОМ В АД»

Куратор, искусствовед и арт-продюсер Любовь Агафонова и кино-продюсер Артемий Белов представляют самый масштабный культурный проект года – «Неизвестный 100», приуроченный к столетию великого русского скульптора. В эксклюзивном интервью для нашего журнала они говорят о том, почему автора «ТЭФИ» и монумента в Женеве не так хорошо, как хотелось бы, знают на родине, о мистической связи с русской художественной традицией, информационных войнах и о том, как превратить наследие гения в блокбастер.

– Любовь, Артемий, ваш проект – это грандиозный замах, целая культурная вселенная. С чего началось это желание – не просто почтить память, а заново открыть Эрнста Неизвестного для России и мира?

**Любовь Агафонова:** Всё началось с парадокса, который для меня как для искусствоведа был просто невозможен. Эрнст Неизвестный для российской публики во многом неизвестен. Это звучит как абсурд, но это правда. Перед глазами у всех статуэтка «ТЭФИ», о которой знает каждая домохозяйка, не зная автора. Его «Кентавр указующий» – символ диалога – стоит напротив здания ООН в Женеве. Его колоссальный «Цветок лотоса» – мемориал дружбы народов – возвышается на Асуанской пло-

щине в Египте. Но его метафизических глубин, его философского кода в нашей стране всерьёз не изучали, а его истинное значение для русской и мировой культуры осталось в тени. Мы знаем его трагические и курьёзные перипетии с Хрущёвым, знаем о

**«ЭРНСТ НЕИЗВЕСТНЫЙ ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ПУБЛИКИ ВО МНОГОМ НЕИЗВЕСТЕН. ЭТО ЗВУЧИТ КАК АБСУРД, НО ЭТО ПРАВДА».**

его коммерческой востребованности на Западе. Но этот блеск, созданный порой конъюнктурными заказами, затемняет образ большого русского художника, мыслителя, пророка. Мы пытаемся этот свет вернуть, расчистить наследие от шелухи мифов и сплетен.

– Вы постоянно проводите параллель между Неизвестным и титана-

ми русского авангарда. Почему эта связь так важна для понимания его фигуры?

**Л.А.:** Потому что он – прямой наследник и продолжатель этой традиции, единственный, кто в послевоенное время был равен им по силе духа и масштабу дарования. Он сам про себя говорил, что он модернист. Он – плоть от плоти тех русских гениев, которые в первые же 4 года после революции выиграли информационную войну силами искусства. Наталья Гончарова, Ларионов, Малевич, Маяковский, Кручёных... Они создали не только новое визуальное пространство, но и новый, дерзкий, революционный изобразительный язык. Неизвестный – последний титан этой великой линии.

– В чём его уникальность на этом фоне? Что принципиально нового он привнёс в эту традицию?

**Л.А.:** В нём как в фокусе сконцентрировалась вся мистическая, трагическая и животворящая история русской культуры – от православной аскезы до языческой мощи, от лубка до космических устремлений. Его биография – это готовый миф. В 1945 году, под Лазареву субботу, лейтенант Эрнст Неизвестный был смертельно ранен в Австрии. Он умер. Клиническая смерть. Мать получает похоронку. А потом он воскрес. Почему я назвала свою книгу «Пари с Хароном»? Это человек, который видел то, чего не видел никто из живущих, и вернулся, чтобы рассказать об этом на языке бронзы и гипса. Когда он создаёт своё искусство – он имеет на это право. Он как пророк, как Лазарь, которого воскресили. Эта пробивная пуля, которая разорвала грудь молодого парня, потом метафориче-



ФОТОСЛУЖБА БИ РСПП





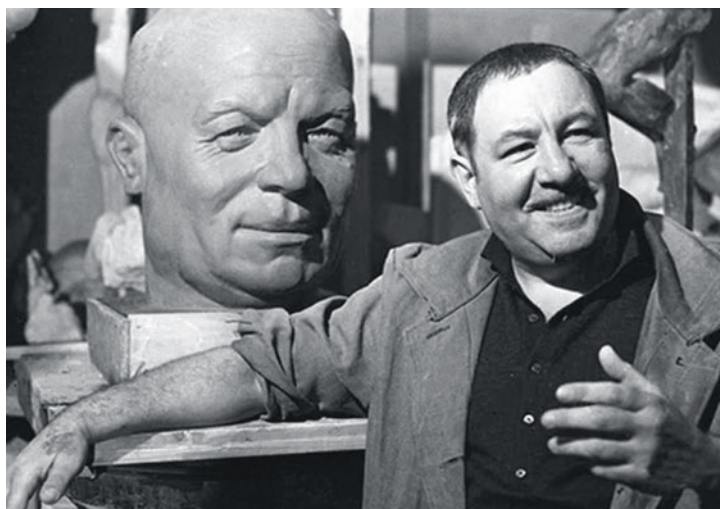
– Артемий, ваша задача – перевести эту мощную, почти мифологическую биографию на язык кино, сделать её достоянием массового зрителя. Как вы подступаете к такой монументальной и сложной фигуре?

**Артемий Белов:** Это вызов, который заключается в том, чтобы объять необъятное, не скатившись ни в сухую хронику, ни в пафосную агиографию. Драматургия его жизни настолько широка, насыщена собы-

ски вырастет в целый ряд его великих произведений и culminate в той самой статуетке «ТЭФИ» – с раскрытой, уязвимой грудью. Это и есть его главная история – история «Орфея». Он спустился в Аид за своей любимой Эвридикой, но вернулся один. Его Эвридика – это искусство.

тиями, столкновениями и внутренней борьбой, что материала хватит на несколько форматов. Для массового зрителя известны, пожалуй, лишь два-три ярких эпизода – скандал с Хрущёвым в Манеже и тот факт, что он же потом создал ему памятник на Новодевичьем кладбище. Но эти точки – лишь крючки, за которые мы можем зацепить зрителя, чтобы погрузить его в огромный, сложный и невероятно творческий мир художника. Между этими вспышками – целая жизнь, полная труда, сомнений, любви, предательства, госзаказов и тайного творчества.

**Л.А.:** Артём придумал одну гениальную, на мой взгляд, визуальную метафору для всего



фильма – плащаница. Плащаница накрывает умершее лицо великого пророка. Это умирание и воскрешение. И подсказки-то ведь божественные – его ранение и чудесное спасение произошли под Лазареву субботу! Лазарь, друг Господень, которого Господь воскресил. В фильме мы показываем, как из этой разрывной пули, этого смертельного ранения, потом рождается, буквально крутится образ «Орфея», перенося действие с кровавого поля боя Великой Отечественной в белое, залитое светом пространство Манежа 1962 года. Это и есть квинтэссенция его пути.

– Вы упомянули Хрущёва. Эта история уже обросла таким слоем мифов, что сложно отделить правду от вымысла. Как вы её трактуете в своём проекте?

**Л.А.:** Знаете, Хрущёв в этой истории нас интересует в последнюю очередь. Ну поссорился, поспорил – это уже анекдот. Но ведь помимо Неизвестного, которому приписывают чуть ли не единоличную отповедь,

**«Мы хотим сделать кино, которое будет интересно и искущённому зрителю, знающему всю подноготную советского андеграунда, и тем, кто впервые услышит это имя».**

там был ещё и Юло Соостер, который на крики Хрущёва: «П....сы! Что вы здесь понарисовали! Разве это искусство!» – спокойно ответил: «Ты меня не пугай, я там уже был» [в лагерях]. И Никита Сергеевич за это его не репрессировал, успокоился. Существует конспирологическое мнение, что вся эта история была специальной подставой, которую устроил Элий Белю-



тин, человек неоднозначный, чтобы дискредитировать modern art и чтобы советский реализм вновь занял свой денежный пьедестал. Чистые деньги госзаказа – ничего личного. А Хрущёв, человек эмоциональный и непосредственный, просто повёлся.

– **Есть и другая, неудобная для агнографий сторона его биографии – нелегальная коммерция, запутанная личная**

резок, прямолинеен, обладал взрывным характером. Его не раз избивали – то ли бандиты, то ли те, кому он был должен, а может, и это были заказные нападения. Его мастерскую громили, тот самый гипсовый «Орфей» был разбит. Он уехал не потому, что его выдавили как диссидента, – он бежал от этого хаоса, от долгов, от запутанных отношений. Мы показы-



ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП



ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП

**жизнь, непростые отношения с властью. Вы не боитесь показывать этого «неудобного», земного Неизвестного?**

**Л.А.:** Абсолютно нет! Мы не делаем из него икону. Он был живым, грешным, страстным и очень неудобным человеком. Естественно, как и многие художники в то время, он подрабатывал, фарцевал. Продавал какие-то свои произведения, покупал материалы левá. Спекуляция была запрещена статьёй Уголовного кодекса, а он ею промышлял, простите, как и все цеховики. Это данность того времени, серая зона, в которой существовало советское искусство. Он был неудобен всегда – и для власти, и для коллег. С ним было сложно работать, он был

ваем настоящего, а не хрестоматийного Неизвестного.

– **Культурный проект такого масштаба вряд ли удастся реализовать без государственных субсидий. Вас поддерживает Министерство культуры?**

**Л.А.:** Мы слышали о существовании государственной программы к юбилею Эрнста Неизвестного, но как в ней участвовать, нам неизвестно. Мы, конечно, написали письмо в министерство, но ответа не получили.

**А.Б.:** Даже для того, чтобы подать документы в Департамент кинематографии, нужно потратить немало времени и средств. Это неправильно.

– **Но есть и другие государственные институции...**

**Л.А.:** Благодаря личному рассмотрению выставочного проекта «Неизвестный 100» Константином Эрнстом Третьяковская галерея запланировала выставку, а мне предложили стать её сокуратором.

И, конечно, мы рассчитываем на новых, интеллектуальных русских меценатов, которые хотят прикоснуться к вечному. Ведь это и не такая уж дотационная история, работы Эрнста Неизвестного только растут в цене. Мы обязаны, имея такое национальное сокровище, сделать из него величину мирового уровня, чтобы его стоимость и признание на арт-рынке были сопоставимы с такими именами, как Луиза Буржуа. Он того стоит.

– **Артемий, в чём вы видите главный режиссёрский и продюсерский вызов в создании кино о такой сложной фигуре?**

**А.Б.:** Главный вызов – сохранить баланс между масштабом и деталью, между эпическим размахом и камерной, человеческой историей. Материала, который Любовь Леонидовна собрала за эти годы – архивы, воспоминания, письма, – хватит на несколько сезонов многосерийного фильма. Мы хотим сделать кино, которое будет интересно и искущённому зрителю, знающему всю подноготную советского андеграунда, и тем, кто впервые услышит это имя. И, конечно, мы надеемся на интерес платформ и телеканалов – нам несложно сделать и сериальную версию, ещё больше расширив эту историю и углубившись в детали его творчества и жизни.

– **Проект «Неизвестный 100» – это ведь больше, чем юбилейные меро-**



#### СПРАВКА

**Ключевые элементы проекта «Неизвестный 100»**



**Выставка.** Более 200 работ из музеев и частных коллекций, включая immersive-элементы (3D-модель утраченного «Прометея»).

**Кино.** Документальный и игровой фильм «Неизвестный. Солдат» (режиссёр Илья Хотиненко, продюсер Артемий Белов).

**Книга.** Художественная биография «Пари с Хароном» (автор Любовь Агафонова, издательство АСТ).

**Образовательная программа.** Лекции, дискуссии, перформанс «Мастерская Орфея».

**Каталог-резоне.** Полное научное издание наследия скульптора.



**приятия в одном сезоне. Что должно остаться после него как фундаментальный итог?**

**Л.А.:** Это работа на долгие годы. Прежде всего это книга «Пари с Хароном» – не альбом с картинками, а глубокое художественное исследование, и каталог-резоне – полный научный каталог его произведений, который станет настольной книгой для всех будущих исследователей. Это выставки, которые поедут по стране – от Москвы и Санкт-Петербурга до Владивостока и Магадана, где стоит его «Маска скорби».

Мы надеемся, что этот проект запустит необратимый процесс настоящего, а не формального осмысления его наследия. Незвестный должен вернуться домой – в культурный код России, занять в нём своё законное место. Но это уже зависит не только от нас, а от финансирования, от появления умных меценатов, которые понимают, что инвестируют в культуру, а не в сиюминутный пиар. Мы делаем это не для галочки в отчёте. Мы играем по-крупному. Потому что искренне верим, что искусство – это амулет для массы. И мы это знаем.

БР

#### СПРАВКА



ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП

#### АГАФОНОВА

**Любовь Леонидовна,** искусствовед, куратор, публицист, коллекционер русского искусства, основательница и владелица арт-галереи «Веллум», почётный академик Российской академии художеств.

Родилась в г. Москве.

В 2000 г. основала арт-галерею «Веллум».

В 2001 г. окончила Университет истории культур по специальности «искусствоведение».

В 2022 г. назначена советником директора музея Дома русско-

го зарубежья им. А. Солженицына.

В 2022 г. открыла первую выставку проекта «Изменившие мир», посвящённую Константину Коровину; издала книгу «Коровин и его круг. Москва–Париж».

В 2023 г. выпустила документальный фильм «Константин Коровин. Портрет любимых друзей»; опубликовала исследование «Николай Рябушинский: "Голубая роза" и "Золотое руно"».

#### БЕЛОВ АРТЕМИЙ,

продюсер, режиссёр, киновед.

Окончил ВГИК.

В 2006 г. снял документальный фильм «Сергей Герасимов. Осень патриарха».

В 2008 г. снял документальный фильм «Под руинами мавзолея» (совместно с Болгари-



ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП

ей) и получил ряд призов за фильм «Бродский. Довлатов. Свобода последнего слова».

В 2010-х гг. снял документальный фильм «Олег Янковский. Pieta» и был продюсером проектов студии «Линия Кино» Сергея Соловьёва.

В 2020-х гг. стал генеральным продюсером студий «Синема Лайн» и «С.С.С.Р.» на базе ФГУП «Киноконцерн "Мосфильм"».

Член Союза кинематографистов России и штаба МО «Культурный фронт России».

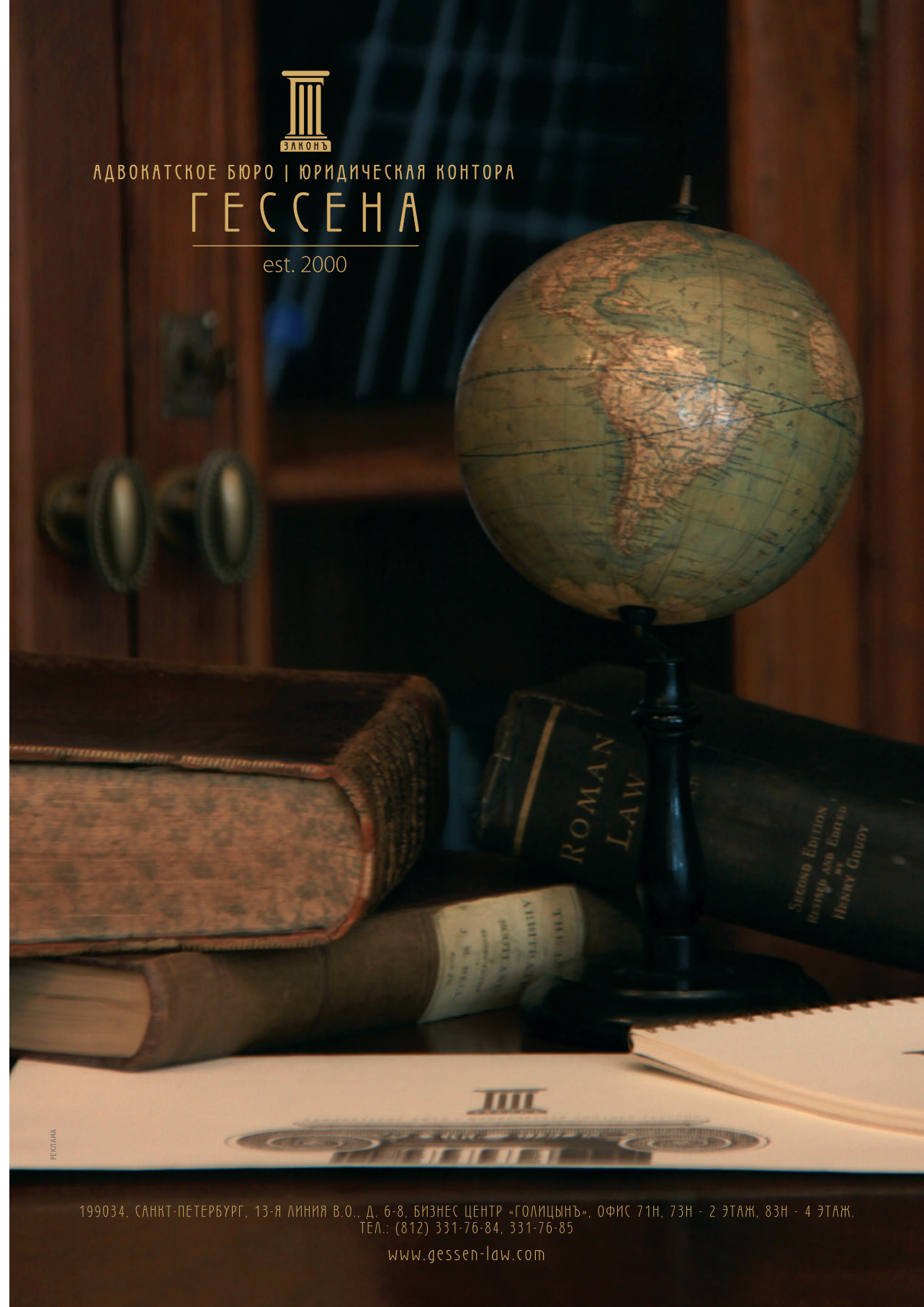
Спродюсировал и снял более 80 документальных и игровых фильмов.



АДВОКАТСКОЕ БЮРО | ЮРИДИЧЕСКАЯ КОНТОРА

ГЕССЕНА

est. 2000



199034, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, 13-Я ЛИНИЯ В.О., Д. 6-8, БИЗНЕС ЦЕНТР «ГОЛИЦЫНЪ», ОФИС 71Н, 73Н - 2 ЭТАЖ, 83Н - 4 ЭТАЖ.  
ТЕЛ.: (812) 331-76-84, 331-76-85

www.gessen-law.com





## Новый, XIII Деловой сезон в Бизнес-школе РСРП

2 октября в рамках открытия Делового сезона прошли традиционное вручение дипломов слушателям программы EMBA 12 «Оптимизация бизнес-процессов в условиях глобальных вызовов и изменений» и аукцион в поддержку Благотворительного фонда «Живём».



Ирина Седых, председатель Попечительского совета Благотворительного фонда «ОМК-Участие», член Попечительского совета БШ РСРП, Анатолий Седых, председатель Наблюдательного совета АО «ОМК», член Попечительского совета БШ РСРП, Андрей Свинцов, депутат Госдумы РФ



Александр Шохин, президент РСРП, председатель Попечительского совета Бизнес-школы РСРП, Ирина и Анатолий Седых



Алексей Трифонов, художественный руководитель Нижегородского государственного академического театра оперы и балета им. А. С. Пушкина, Игорь Кехтер, вице-президент Ассоциации малых туристических городов, основатель музея Российских национальных напитков, музея «Духи и самогон», владелец музейно-дегустационного центра «Дворцовый завод» в Гавриловом Посаде, ресторанов «Винокурня» и «Огурец» в Суздале





Александр Шохин

ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП



Павел Колобков, заместитель председателя правления ПАО «Газпром нефть», олимпийский чемпион по фехтованию на шпагах



Евгения Шохина, президент Бизнес-школы РСПП, главный редактор журнала «Бизнес России», основатель Благотворительного фонда «Живём»



Родион Тазетдинов, основатель ООО «ТГрупп», Ольга Кудлай, генеральный директор и учредитель ООО «Логогруп», Алексей Печников, главный исполнительный директор ГК «Михайлов и Партнёры»

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП





Темур Шакая, член Правления РСПП, сооснователь конструктора социальных сетей DAOGRAM, детской социальной сети INDIGO и детского искусственного интеллекта Leo INDIGO, сооснователь брендов: аптеки «Горздрав», «Лошадиная сила», «Хлебосольное подворье Григория Лепса», совладелец софта «ИнфоАптека», член Попечительского совета Бизнес-школы РСПП, и Павел Колобков



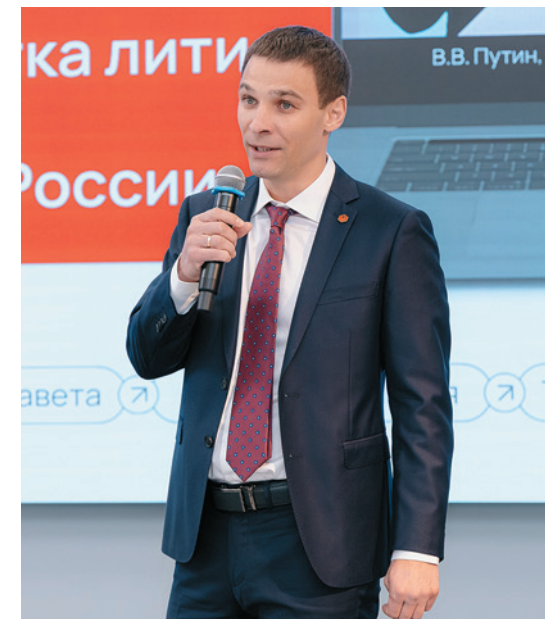
Александр Татаринцев, генеральный директор ООО «Браво Маркет»



Елизавета Пермякова, директор Благотворительного фонда «Живём», Мария Сидоренко, генеральный директор ООО «М2-Медиа»



Виктор Куликов, совладелец ГК ЯТО (Россия) и Samino Group (Парагвай), вице-президент, руководитель направления промышленного туризма и историко-культурных программ Бизнес-школы РСПП



Станислав Кондауров, генеральный директор ООО «Нижегороднефтегазпроект»

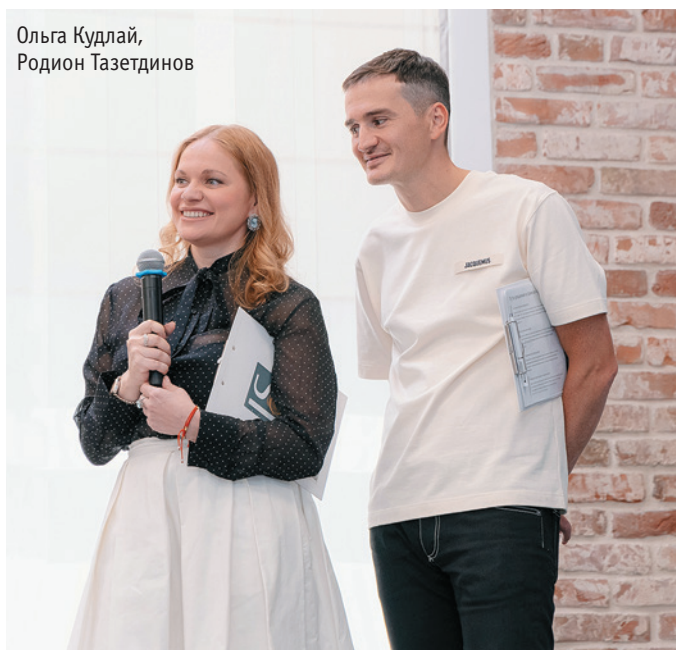


Виктор Черепов, председатель совета директоров ПАО «ФосАгро», вице-президент РСПП, Алексей Печников





Мария Глухова, исполнительный президент РСПП



Ольга Кудлай,  
Родион Тазетдинов



Станислав Кондауров, Мария Сидоренко, Елизавета Пермякова, Александр Татаринцев

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП



Виктор Куликов



Совместное фото для истории: счастливые выпускники EMBA 12 и члены экспертной комиссии

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП





Александр Шохин  
с именной майкой  
от МО «Рыбаки &  
Охотники»



ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП

Александр Панкин, заместитель Министра иностранных дел РФ, с супругой, Дмитрием Хрусталёв, актёр и телеведущий, шоумен, резидент МО «Рыбаки & Охотники»



Презентация лота – авторская фотография Александра Шохина, президента РСПП (широкоформатная плоттерная печать на бумаге semigloss, монтаж на Dibond). Лот представил ведущий аукциона Дмитрий Хрусталёв

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП





Владимир Резников, президент МО «Рыбаки & Охотники», вручает лот – именная футболка Сергея Семака с его дарственной надписью и автографами игроков и тренеров клуба «Зенит», футбольный мяч с дарственной надписью Семака и автографами игроков клуба – Темуру Шака



Владимир Резников, Екатерина Долматова, исполнительный директор МО «Рыбаки & Охотники», Александр Бондар, директор по стратегическим проектам ООО «Цифровые корпоративные технологии»

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БШ РСМ



Александр Павлов, главный управляющий партнёр ВЗБ.РФ



Анна Корсунова, заместитель директора компании НСТ, и Владимир Резников



Дмитрий Хрусталёв, Александр Шохин, Александр Петрелли, галерея «Пальто»

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БШ РСМ









Миша Most



Владимир Новак, гендиректор ООО «СЛ Финансовые услуги», с супругой выиграли лот – шапка и шарф ручной вязки от Дмитрия Хрусталёва



ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП

Совместная презентация Дмитрием Хрусталёвым и Владимиром Резниковым лота от Игоря Ларионова, тренера хоккейного клуба СКА, Санкт-Петербург – набор из двух эксклюзивных бутылок вина LARIONOV с его автографами



Илья Слущин, основатель галереи Stargift, вручает свой лот – конверт со спецгашением и развёрнутым автографом Юрия Гагарина – победителю, Дмитрию Попову, учредителю, председателю совета директоров ГК «Миллениум»



Андрей Сатин, инвестор, разработчик стартапов, Александр Шохин, Владимир Шевченко, ректор НИЯУ МИФИ

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП





Строганина-шоу  
от компании  
«Азбука Севера»



Музыкальное  
сопровождение вечера  
от группы Jazz Band

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП



Дмитрий Попов с ценным призом, Анна Соловьёва, управляющий директор Управления международного двустороннего сотрудничества РСПП, Андрей Говоров, вице-президент по экономике замкнутого цикла СРО «Ассоциация "Клевер"»



Александр Щербук,  
нейрохирург,  
и Дмитрий Хрусталёв

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП



# CHURIN FOOD: ВЕЛИКИЙ РУССКИЙ УНИВЕРМАГ

Иногда кажется, что в нашей истории не было ритейла, который, как Marks & Spencer или Galeries Lafayette, распространился по миру и пережил войны и революции.



**Виктор Куликов,**  
российский историк-экономист, специалист по истории русского экспорта, канд. ист. наук, доцент, преподаватель ЯрГУ им. П. Г. Демидова

Удивительно, но как раз такой магазин с громким именем был, есть, и ему скоро исполнится 170 лет, что делает его одним из старейших ритейл-брендов мира.

«ЧК» – такую аббревиатуру использовала компания «Иван Яковлевич Чуринов и Ко».

История создания фирмы уходит в 1857 г., в так называемые амурские сплавы – романтический период рус-

ской колонизации Приамурья. Участник экспедиции Николая Муравьева-Амурского, иркутский купец, оставленный братьями без наследства (но имевший доступ к капиталам жены – дочери известного сибирского предпринимателя Тимофея Зимина), быстро разбогател на государственных подрядах, поставляя первым русским колонистам всё подряд – от продуктов до сельхозтехники. Такова официальная легенда создания компании. Уже в 1880-е гг. сам Чуринов отошёл от дел, передав операционные дела партнёру – Александру Касьянову. Он и его сын оказались крайне успешными и дальновидными предпринимателями, сделав ставку на от-



Харбин.  
Универсальный магазин Чурина на Большом проспекте, 1920-е гг.



Отдел постельных принадлежностей, детских игрушек, спорттоваров

крытие магазинов и складов сельхозтехники по всему Дальнему Востоку.

Чуриновы одними из первых поняли возможности, которые открывались со строительством Китайско-Восточной железной дороги, став верным спутником русского колонизатора Маньчжурии. Они первые открыли палатки с продуктами на берегу Сунгари, в районе нынешнего Харбина. Став партнёром КВЖД, компания «Чуринов и партнёры» быстро достигла 35 млн руб. годового оборота, открыв магазины практически на всех станциях КВЖД, включая Порт-Артур (а в России магазин появился даже на проливе Дежнёва!).

В годы революции, когда российские офисы компании подпали под советский контроль, её маньчжурскую часть спас главный пайщик Касьянов, в 1922 г. чудом сумевший перебраться из Москвы в Харбин и реорганизовать компанию в новых условиях. Очень быстро рост «ЧК» продолжился в капиталистическом Китае под брендом «Цулинь» (китайское произношение



Отдел готового платья

фамилии Чуринов). Были открыты своё водочное производство (водка «Несравненная»), лакокрасочное, чайное, хлебное (отсюда в китайском языке слово «сайка»), табачное. Чуриновы изобрели особую колбасу, легендарное мороженое и особенный квас. Как и полагается большому магазину, продукция «ЧК» сопровождала человека от «первых игрушек и до последнего пути». В 1945–1953 гг. компания Чуринов вошла в систему Внешторга СССР, а потом оказалась в коммунистическом Китае, сумев пережить сложнейшие 1970-е. Бренд и сама компания возродились в 1990-е и существуют до сих пор, став частью культурно-экономического наследия Маньчжурии. **БР**



С 1999 до 2013 года журнал издавался  
под названием «Промышленник России»



#### РЕКВИЗИТЫ ДЛЯ БАНКОВСКОГО ПЕРЕВОДА:

ООО «Бизнес-школа РСПП».  
109240, г. Москва, Котельническая набережная, д. 17,  
ИНН 9705053865, КПП 770501001,  
р/с 40702810101050002270, БИК 044525411,  
к/с 30101810145250000411  
в филиале «Центральный» Банка ВТБ (ПАО), г. Москва

# БИЗНЕС РОССИИ



#### РЕДАКЦИЯ:

Евгения Шохина	Главный редактор
Владимир Фролов	Генеральный продюсер
Виктор Родионов	Шеф-редактор
Алексей Лоссан	Обозреватель
Олег Овчинников	Корреспондент
Александра Серёгина	Фотокорреспонденты
Дмитрий Новиков	
Наталья Шляпникова	Корректур
Анастасия Астафьева	
Сергей Прохин	Вёрстка
Татьяна Мацевская	
Михаил Саянов	Цветокоррекция
Мария Ахмедова	Бильд-редактор

#### ДИРЕКЦИЯ:

Юлия Симбирева	Генеральный директор
Ирина Сухоносик	Руководитель издательского направления
Кристина Обороина	Бухгалтер

#### КОНТАКТЫ

Адрес: Москва, Котельническая наб., д. 17  
Для писем: 109240, Москва, Котельническая наб., д. 17,  
в редакцию журнала «Бизнес России»  
Редакция: id\_rspp@rspp.ru  
Тел.: +7 (495) 663-04-04, доб. 1214,  
факс: +7 (495) 606-06-19  
www.businessofrussia.com  
www.biznesrossii.ru

#### ФОТОГРАФИИ И ИНФОРМАЦИЯ

Фотоархив БШ РСПП, ТАСС,  
РИА «Новости» / МИА «Россия сегодня».

#### ПРЕДСТАВИТЕЛЬСКОЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ

Члены Бюро Правления РСПП, члены Правления РСПП,  
руководители региональных отделений РСПП.

#### ИНФОРМАЦИОННОЕ ПАРТНЁРСТВО

Журнал является информационным партнёром  
крупнейших деловых и культурных мероприятий.

#### ИЗДАТЕЛЬ

ООО «Бизнес-школа РСПП».  
Зарегистрировано Федеральной службой по надзору  
в сфере связи, информационных технологий  
и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).  
Свидетельство ПИ № ФС77-65884 от 06 июня 2016 г.

#### ПЕЧАТЬ

Типография Rido 603074, г. Нижний Новгород,  
ул. Шалапина, д. 2А, +7 (831) 275-41-60, rido@rido.ru

Тираж 10 000 экз.

Распространяется бесплатно.

Полное или частичное воспроизведение  
или размножение каким бы то ни было способом  
материалов, опубликованных в настоящем издании,  
допускается только с разрешения редакции.

Мнения авторов могут не совпадать с мнением редакции.

Информация действительна по состоянию  
на 17.11.2025.



# BITRIVER

Цифровые ресурсы для будущего



Крупнейший оператор центров обработки  
данных в России, предоставляющий услуги  
по размещению и подключению оборудования  
для энергоёмких вычислений и операций  
с блокчейном

Россия, Москва  
ул. Анненская, 17  
+7 (495) 150-28-56  
sales@bitriver.com



BITRIVER.COM





БИЗНЕС-ШКОЛА  
РСПП

# ПОЙДЁМ СО МНОЙ НА EMBA 14

**Евгения ШОХИНА**  
президент  
Бизнес-школы РСПП

**9 МОДУЛЕЙ**

ОКТАБРЬ 2026 –  
ИЮНЬ 2027



[WWW.BS-RSPB.RU](http://WWW.BS-RSPB.RU)

\* Лицензия № 037320 от 25 марта 2016 г.

