

FR

№3 (11) | Март 2023

# BUSINESSREVIEW

ДЕЛОВОЙ ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ЖУРНАЛ

## ТОРГОВОЕ ДЕЛО

Аномальный рост импорта в страны СНГ на фоне санкций против РФ

|12

## ВЫСОКИЕ ОТНОШЕНИЯ

Как санкции «подружили» банки и бизнес

|18

## ПЕРЕЛЕТ БИЗНЕС-КЛАССА

В России ожидается очередная волна релокации

|28



# РЕЛОКАЦИЯ БИЗНЕСА

ТРЕНДЫ. ГЕОГРАФИЯ. КАДРЫ

# МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ И КОНСАЛТИНГ



Привлечение инвестиций  
в регионы России



Открытие и сопровождение компаний  
в иностранных юрисдикциях



Сопровождение  
инвестиционных проектов  
в странах Большого  
евразийского партнерства



Разработка механизмов  
и сопровождение импорта дефицитных  
и высокотехнологичных товаров  
в страны СНГ



Консультации по управлению  
девелоперскими проектами  
в странах Большого  
евразийского партнерства



Информационно-аналитическое  
и маркетинговое обеспечение

-  РОССИЯ
-  БЕЛОРУССИЯ
-  КАЗАХСТАН
-  УЗБЕКИСТАН
-  ТУРЦИЯ
-  СЕРБИЯ
-  ОАЭ
-  СИНГАПУР
-  ИНДОНЕЗИЯ



- +7 (499) 112-07-27
- [mail@globalbridge.capital](mailto:mail@globalbridge.capital)
- г. Москва, ул. Полковая, д. 3, стр. 1, подъезд 3, этаж 4

# Содержание

## События | Event

4 | ДЕЛОВОЙ КАЛЕНДАРЬ

## События | Новости

6 | Дисконт. Релокация. Риски

## Тренды | Медиарынок

8 | «Мощный тектонический сдвиг»

Глава «ФедералПресс» Иван Еремин о трендах развития деловых коммуникаций в 2023 году.

## Тренды | Ретейл

12 | Торговое дело

На рынках продолжается «бал метаморфоз» — при фактическом исчезновении прямого импорта в Россию из Европы, США и других регионов рост экспорта товаров в страны СНГ составил до 50%.



## Экономика 4.0 | Банки

18 | Высокие отношения  
Как санкции «подружили»  
российские банки и бизнес.

## Главная тема | Релокация бизнеса

24 | Иностранцы  
Кому нужны в России иностранцы  
и как с ними работает.

# FR BUSINESSREVIEW

## Деловой ежемесячный журнал FR. Business Review, №3 (11)

Главный редактор: Еремин Иван Сергеевич

Шеф-редактор: Надежда Плотникова  
Тел.: +7 (499) 112-35-89, +7 (912) 221-01-41  
E-mail: n.plotnikova@fedpress.ru

Заместитель шеф-редактора: Сергей Демин,  
E-mail: s.demin@fedpress.ru

### Редакция:

**Авторы:** Сергей Демин,  
Дарья Бруданова, Елена  
Бутырина, Алексей Зотов,  
Вита Гребнева, Алексей  
Филимонов, Арсений Петров

**Фото:** freepik.com, pexels.com,  
pixabay.com, expotrade.ru,  
interforums.ru, labourforum.ru,  
teatr.ru, kazan-tuz.ru,  
oteatre.info, www.muzkom.ru,  
teatr-teatr.com, monkazan.ru  
www.muzkom.net

**Дизайнер:** Мария Сычева

**Автор инфографики:**  
Мария Сычева

**Корректор:** Наталья Тарасова

**Отдел коммерческих и  
информационных проектов:**  
Анна Ефремова  
Тел.: +7 (499) 112-35-89  
E-mail: aefremova@fedpress.ru

**Отдел распространения  
и подписки:** Андрей Федоров  
Тел.: +7 (499) 112-35-89  
E-mail: a.fedorov@fedpress.ru

### Учредитель и издатель:

ООО «ФедералПресс. Медиа»

107031, г. Москва,  
ул. Полковная, 3/3, оф. 209

Тел.: +7 (499) 112-35-89,  
E-mail: office@fedpress.ru

Издание зарегистрировано  
в Федеральной службе  
по надзору в сфере связи,  
информационных  
технологий и массовых  
коммуникаций (Роскомнадзор),  
свидетельство о регистрации  
ПИ № ФС77-81468

### Адрес редакции:

107031, г. Москва, ул. Полковная 3, стр.3, оф. 209  
Тел.: +7 (499) 112-35-89  
E-mail: magazine@fedpress.ru

Все права на материалы, опубликованные  
в ежемесячном деловом журнале «ФедералПресс.  
Business Review», защищены авторскими правами.

При цитировании материалов издания  
ссылка на источник обязательна.

Редакция не несет ответственности за достоверность  
информации, опубликованной в материалах рекламного  
характера. Мнение редакции может не совпадать с мнением  
авторов отдельных материалов. Возрастной ценз: 16+

Отпечатано в типографии «МедиаКолор», 127273, г. Москва,  
Сигнальный проезд, д. 19

Тираж 15 000 экз.

Цена свободная.

Подписано в печать: 1 марта 2023 г.  
Выход в свет: 9 марта 2023 г.

## Главная тема | Релокация бизнеса

### 34 | Бизнес на экспорт

За прошлый год Россия пережила две волны эмиграции — весной и осенью. Причем решение уехать часто принималось не только на личном, но и на корпоративном уровне — страну покидали целые компании со штатом сотрудников. О том, какие страны оказались наиболее популярными у бизнес-релокантов и почему, — в материале FBR.



## Главная тема | Релокация бизнеса

### 28 | Перелет бизнес-класса

В 2022-м часть российского бизнес-класса — как класса социального — пустилась на поиски былой стабильности за границу. FBR решил разобраться, насколько масштабными были первые волны релокации и, главное, ждать ли третьей в 2023 году.



## Бизнес-среда | Санкции

### 38 | Филиалы дружбы

В России собираются разрешить работу филиалов иностранных банков. Выяснили, как принятое решение повлияет на внутренний рынок финансовых услуг и на что еще могут рассчитывать банковские экспаты в нашей стране.

## Конъюнктура | Энергетика

### 40 | «Лукойл» получил новый проект на казахстанском шельфе

Что собой представляют эти проекты, почему называются «сложными» и какие выгоды это партнерство принесет сторонам — разобрался FBR.

## Персоны | Бизнес-иммиграция

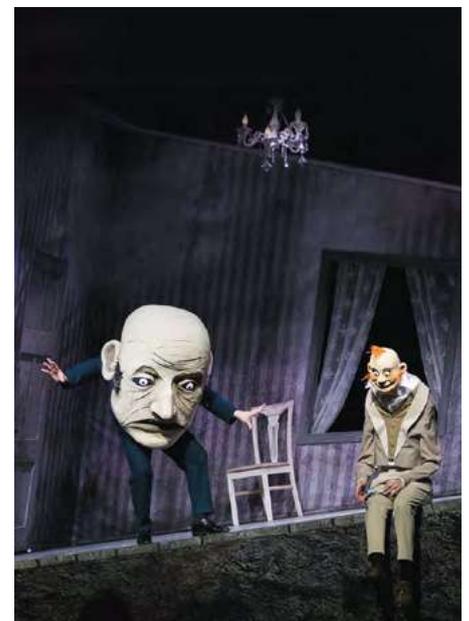
### 46 | «Не рассчитывай только на себя»

Сооснователь и исполнительный директор игровой компании Nord Beaver Кирилл Гончарик — о релокации бизнеса из России, отношении к русским за границей и опережающей Европу отечественной IT-инфраструктуре.

## Life time | Театр

### 50 | Иной театр: семь ярких премьер «Золотой маски»

В этом году показы «Золотой маски» пройдут в Москве вплоть до конца апреля. Для столичной публики это возможность увидеть иной театр, возможно, не такой броский, но порой значительно более глубокий, чем кажется на первый взгляд.





**ГЛАВНЫЙ СОВЕТНИК**  
COMMUNICATION COMPANY

## 1 Привлечение инвестиций в регионы России

- Подбор особых экономических зон под конкретные проекты инвесторов, SWOT-анализ территорий и проектов.
- Организация мероприятий с участием инвесторов в регионах РФ (бизнес-экспедиции, форумы, выставки, конференции и другое).
- GR и помощь в построении деловых партнерств в регионах России.
- Маркетинговое и PR-сопровождение инвестиционных проектов.
- Услуги медиации в условиях корпоративных конфликтов.

## 2 Открытие и сопровождение компаний в иностранных юрисдикциях (Россия, Казахстан, Узбекистан, ОАЭ, Турция, Индонезия, Балканы)

- Регистрация компаний и открытие банковских счетов.
- Управление деятельностью иностранных филиалов и представительств.
- Concierge service и услуги получения ВНЖ.

## 3 Сопровождение инвестиционных проектов в странах Большого евразийского партнерства

- Анализ инвестиционных проектов и due diligence.
- Покупка готового бизнеса.
- Сопровождение реализации инвестпроектов.
- Сопровождение релокации бизнеса и построения производственных процессов в новых иностранных юрисдикциях.
- Помощь в построении деловых партнерств в иностранных юрисдикциях.
- Услуги GR.
- Маркетинговое и PR-сопровождение инвестиционных проектов на территориях присутствия Клиента.

## 4 Разработка механизмов и сопровождение импорта дефицитных и высокотехнологичных товаров в страны СНГ

- Транспортно-логистические услуги (в рамках осуществления проектов параллельного импорта).
- Организация импорта инновационных технологий и высокотехнологичных решений для различных отраслей.
- Определение эффективных механизмов финансирования проектов.

## 5 Консультации по управлению девелоперскими проектами в странах Большого евразийского партнерства

- Поиск инвестиционно привлекательных девелоперских проектов (земли, объекты недвижимости, инфраструктурные проекты).
- Консультации по инвестициям в недвижимость в «тихих гаванях».
- Подбор и покупка недвижимости за рубежом (жилая и коммерческая).
- Управление недвижимостью за рубежом.

## 6 Информационно-аналитическое и маркетинговое обеспечение

- Составление справок на персоны и регионы, due diligence организаций, предоставление услуг Compliance service.
- Проведение маркетинговых исследований (целевые аудитории, отраслевые рынки и территории, продукты, инвестпроекты).
- Анализ медиасреды для реализации информационных и маркетинговых кампаний.
- Business Invest Reports. Подписка на тематические отраслевые информационные бюллетени (по отраслям, регионам, по темам под заказ). Дайджест новостей законодательства, а также материалов СМИ, госорганов и инвестиционных аналитических центров.



**Global Bridge**  
LEGAL ADVISORS



**Global Bridge**  
CAPITAL



**ИНСТРАТКОМ**

# Деловой календарь

**1-3 марта**  
Россия, Красноярск

## КЭФ-2023

В этом году тематика Красноярского экономического форума традиционно будет посвящена вопросам развития Сибири с учетом текущей экономической и геополитической ситуации. Дискуссионные площадки, как обещают организаторы, пройдут в контексте расширения внешнеэкономических связей, сотрудничества с азиатскими странами, раскрытия инвестиционного, научного и промышленного потенциала региона.

Основные мероприятия форума включены в деловую и молодежную программы, которые пройдут в гибридном формате — как онлайн, так и офлайн. Благодаря такому подходу в 2022 году КЭФ принял 44 тысячи участников, в том числе около 400 ведущих российских и международных экспертов. За онлайн-трансляциями мероприятий форума наблюдали больше двух миллионов человек.



**15-17 марта**  
Россия, Санкт-Петербург

## ФОРУМ ТРУДА

VII Санкт-Петербургский международный форум труда — это крупнейшая на Евразийском пространстве дискуссионная площадка в сфере трудовых отношений. Форум объединяет представителей профессионального сообщества, власти, бизнеса, образования и профсоюзов для обсуждения всего спектра вопросов рынка и экономики труда и обмена лучшими HR-практиками.

Мероприятия проходят в форматах пленарных сессий, заседаний, конференций, панельных дискуссий, круглых столов, мастер-классов и практикумов. Сопутствующими мероприятиями Форума традиционно станут Молодежный международный форум труда и выставка КУБ ЭКСПО «Кадры. Управление. Безопасность».



**15 марта**  
Россия, Москва

## XII TELECOM & FINANCE LOYALTY FORUM

Программа форума разделена на три сессии и три дискуссии. Представители телекоммуникационных компаний, банков, страховых и HR-компаний обсудят перестройку моделей продаж, продуктовой линейки, сервисов и риск-моделей; развитие внутренних инструментов для повышения эффективности привлечения и работы с клиентами; роль сотрудников компании в реализации Customer Experience [клиентский опыт].

Среди спикеров организаторы мероприятия обещают представителей Сбербанка, Tele2, Superjob, Росатома и других ведущих российских компаний.



**22-24 марта**  
Россия, Москва

## FMCG & Retail Trade Marketing Forum

VI Всероссийский форум по торговому маркетингу в сфере товаров повседневного спроса — это глобальная площадка для аналитики и прогноза потребительского поведения, обсуждения новых вызовов, возможностей рынка товаров повседневного спроса и эффективных инструментов в трейд-маркетинге.

Деловая программа форума начнется с практических занятий по выстраиванию стратегий ценообразования и продвижения в новых реалиях, оценке трейд-маркетинговой активности и работе с хард-дискаунтерами. Среди тем последующих двух дней программы — аналитика динамики рынка по сегментам и каналам, планирование и стратегии распределения бюджета в кризис, стратегия ручного антикризисного управления, управление портфелем брендов в ситуации трансформации экономики и многое другое.



**23 марта**  
Россия, Москва

## РОССИЙСКИЙ ФОРУМ ФИНАНСОВОГО РЫНКА

Аналитическое кредитное рейтинговое агентство (АКРА) проведет форум, который станет главным событием начала года и будет способствовать выстраиванию диалога между инвесторами, заемщиками, банками, инфраструктурой и регулятором. В рамках деловой программы лидеры рынка обсудят структурные изменения и адаптацию экономики, новые законопроекты и меры господдержки, а также развитие рынка капитала как источника «длинных денег» для экономики России.

К участию приглашены представители Госдумы, Совета Федерации, Центробанка, представители профильных министерств и ведомств, а также ключевые участники от корпоративного сектора и инвестиционного бизнес-сообщества.

**29-31 марта**  
Россия, Москва

## VPROC 2023

Центральной темой VI Всероссийского форума директоров по коммерческим закупкам станет поиск альтернатив: альтернативных поставщиков, альтернативных каналов поставок, альтернативных схем платежей. Участники форума ждут три дня практики, мастер-классов аналитики и прогнозов.

В программе — планирование бюджета в условиях неопределенности, налаживание цепей поставок, развитие импортозамещения, цифровизация закупок, работа с поставщиками на фоне снижения качества сервиса и многое другое.



# Дисконт. Релокация. Риски

**В**ероятный запрет на Telegram-банкинг, риск повторного нарушения логистических цепей по воле ЕС, новые волны релокации бизнеса из России и налоговые льготы для предпринимателей. FBR делится самыми важными и интересными новостями о финансах и бизнесе.

## Telegram ограничат перепиской

С 1 марта в России запрещено использовать иностранные мессенджеры для передачи платежных документов и персональных данных при предоставлении услуг. Под ограничение, в частности, попал и Telegram.

Поправки к закону «Об информации» были приняты в прошлом году. Документ запрещает сервисам, внесенным в реестр иностранных мессенджеров, подключать службы денежных переводов, а структурам, выполняющим государственное задание, — пересылать в них личные данные, информацию о платежах и банковских счетах.

В частности, речь идет о банковских услугах, которые часть финансовых организаций начали интегрировать в Telegram. Ассоциация банков России, как сообщило РИА Новости, намерена обратиться в Роскомнадзор с просьбой не накладывать на это запрет. По словам вице-президента ассоциации Алексея Войлукова, мессенджер не обрабатывает никакую платежную и персональную информацию и является лишь интерфейсом.

## Торговые риски

Надзорные органы ЕС могут собирать информацию о нарушающем санкции ввозе в Россию товаров, чтобы в час «X» была возможность «одномоментно остановить логистику». Таким мнением с Business Review поделился координатор федерального проекта «#ЗаЧестныеПродукты!» Александр Бражко.

Принятые в РФ временные меры, по его словам, позволили частично закрыть вопрос товарного дефицита, однако перезапуск системы под изменившиеся реалии потребует 1–2 года. «С учетом прогрессирующего осложнения отношений с европейскими торговыми партнерами необходимо готовить новую национальную систему, которая будет защищена от существующих и прогнозируемых рисков», — считает собеседник.

фото: pixabay.com

EUR/USD - 1,35379 - 00:00:00 14 giu (EEST)

USD (Bid), Ticks, # 300 / 300

1.276,820 - 23:00:00 13 giu (CEST)  
minute, # 159 / 300, Logarithmic, Heikin Ashi

## Re: Релокация

В 2023 году темпы бизнес-иммиграции из России могут усилиться. Такими ожиданиями с Business Review поделился основатель консалтинговой компании Relocode Михаил Мижинский. Во-первых, по его словам, будут уезжать те, кто не поддался панике в прошлом году и решил сначала продать активы, перестроить систему управления бизнесом или завершить в РФ какие-то крупные проекты.

Во-вторых, на рынке прослеживается тенденция повторной релокации — тех, кто уезжал в ближайшие страны с целью «переждать» год. «Сейчас эти люди понимают, что в ближайшее время в Россию они не вернуться, а для длительного проживания такие страны, как Армения, Грузия, Азербайджан, Казахстан и Турция, подходят не всем. Поэтому они начинают релоцироваться в Испанию, Португалию, Нидерланды, Великобританию, на Кипр или во Францию. Также много запросов поступает в отношении США и Канады», — рассказал собеседник.

## Налоговый дисконт

Президент России Владимир Путин поручил предоставлять налоговые льготы российским компаниям, которые приобретают отечественные ИТ-решения и продукты на базе искусственного интеллекта. Речь идет об уменьшении выплаты по налогу на прибыль, причем расходы компаний на эти цели будут учитываться с повышенным коэффициентом.

«То есть на каждый рубль, вложенный компанией в покупку такой продукции, о которой я только что сказал, приходится налоговый вычет в полтора рубля», — пояснил глава государства. Эту же льготу он предложил распространить и на покупку российского высокотехнологичного оборудования в целом.

# «Мощный тектонический сдвиг»

**Глава «ФедералПресс» Иван Еремин  
о трендах развития деловых  
коммуникаций в 2023 году**

**Р**оссийский медиарынок через несколько лет будет другим. Поменяются каналы коммуникации, алгоритмы работы, изменятся и сами игроки этого рынка, считает глава медиахолдинга «ФедералПресс» Иван Еремин. По его мнению, никакого возвращения на круги своя в ближайшее время не предвидится. О том, что будет с деловыми коммуникациями в 2023 году и какие факторы повлияют на отрасль в первую очередь, читайте в колонке медиаменеджера одного из крупнейших межрегиональных холдингов страны.



Российская экономика переживает уже не первый серьезный кризис. Игроки отечественного медиарынка — это в большинстве люди достаточно опытные, которые уже знают, как действовать в условиях, когда реальность меняется чуть менее чем полностью.

Главная особенность коммуникационной сферы в том, что она первой попадает под удар, но, как правило, первой начинает и приходить в себя. Причем позитивное движение начинается еще до завершения кризиса.

Дело в том, что естественная реакция бизнеса на изменение среды — это изменение коммуникаций. Сначала все замирает, происходит сокращение затрат, но потом очень быстро бизнес начинает искать новые выходы на новые аудитории и новые форматы взаимодействия с ними.

И хотя сегодня мы переживаем, вероятно, самый мощный на нашей памяти «тектонический сдвиг», запрос на новые подходы в построении коммуникаций возникает уже сейчас. При этом мы понимаем, что через год-другой российский медиарынок будет кардинально другим: изменятся не только игроки, но и каналы коммуникации, алгоритмы работы, стратегии и подходы.

Давайте посмотрим, чем завершился 2022 год. Реакцией делового сообщества на разрыв экономики России и Запада стал шок и длительное молчание.

Бизнес поначалу стремился переждать сложное время. У многих была надежда, что все закончится и войдет в свою колею, а «эмоциональная реакция», как называли санкции некоторые коллеги, будет переосмыслена.

Однако вскоре стало очевидно, что отношения России и Запада меняются необратимо, и речь идет действительно о «тектоническом сдвиге», об изменениях настолько глубоких, что никакого возвращения на круги своя не предвидится в обозримом будущем.

На этом этапе начался пересмотр всех активностей, сокращение бюджетов, переосмысление политики и, как следствие, — постановка многих коммуникаций на паузу или их минимизация. Одновременно с российского рынка ушли многие западные компании, выступавшие, в том числе, в роли активных рекламодателей, что создало для медиа определенный финансовый вакуум.

На данный момент освободившиеся ниши начали заполняться за счет цифровых экосистем, сектора услуг и некоторых проектов, которые смогли сразу нарастить коммуникационную активность. Но пока прежний объем не восстановился.

Вторым значимым фактором перемен стало серьезное усиление администрирования и контроля за деятельностью медиа со стороны государства,

вполне объяснимое в текущих политических условиях, но тем не менее заметно влияющее на процессы в отрасли. Это касается в первую очередь контента — здесь можно привести в пример как закон о контрсанкционной информации, так и работу с рекламодателями и партнерами. В частности, большие сообщества достаточно болезненно отреагировали на новеллы закона «О рекламе». И это лишь наиболее яркие аспекты, на самом деле число ограничений, к которым медиа должны адаптироваться, выросло кратно и создает существенный барьер для развития многих изданий.

Исходя из названных факторов, можно предположить, что развитие медиарынка в 2023 году будут определять следующие тенденции:

- растущий запрос со стороны СМИ на финансовые вливания;
- одновременно растущий запрос со стороны большинства компаний на экономию ресурсов;
- дальнейшее усиление контроля и ограничений со стороны государства;
- при этом стоит все-таки отметить, что переосмысление уже произошло, и те компании, которые в прошлом году держали паузу, так или иначе возобновили коммуникационную активность.

Отдельно отмечу, что сегодняшний момент уникален, поскольку геополитическая ситуация, ставшая определяющим фактором для реформирования рынка, совпала с новым этапом цифрового прогресса, который спровоцировал слом традиционных форматов потребления информации. Этот процесс так или иначе шел, в известном смысле его подстегнула пандемия, а события 2022 года задали ему новое русло.

Однако нам предстоит большой путь, прежде чем новый образ российского медиарынка будет сформирован окончательно.

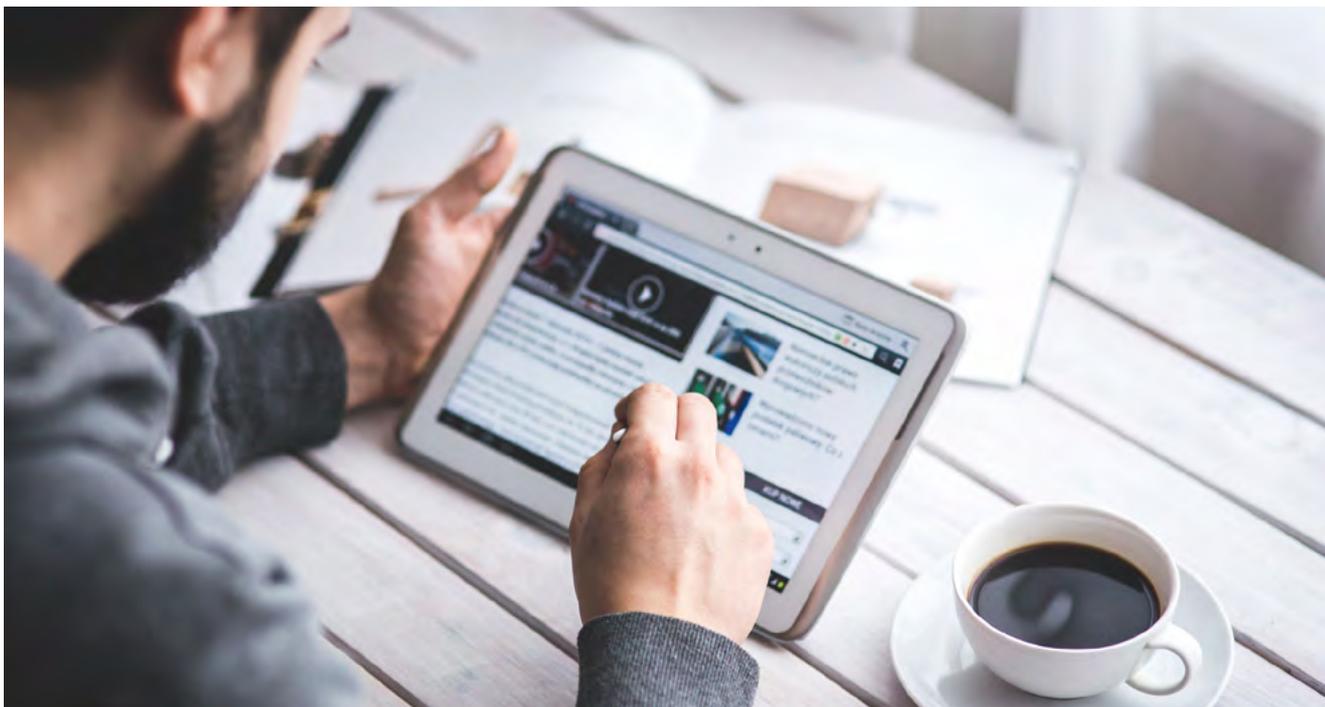
Пока же при определении коммуникационной стратегии стоит держать в уме следующие моменты.

**Первое.** Неизменным останется запрос на качественные СМИ и иные квалифицированные каналы информации. Компании будут достаточно придирчиво подходить к выбору каналов коммуникации, обращая внимание не столько на охват, сколько на попадание в целевую аудиторию.

Кроме того, им важно станет устранить риски, связанные с ответственностью. Мы видели в прошлом году, как менялись правила игры в отношении социальных сетей и что происходило в секторе анонимных телеграм-каналов. Большинство компаний захотят застраховать себя от возможных проблем такого рода и будут искать безопасные каналы коммуникации.

*«Через год-другой российский медиарынок будет кардинально другим: изменятся не только игроки, но и каналы коммуникации, алгоритмы работы, стратегии и подходы».*

*«Работа в изменившихся условиях требует от бизнеса серьезных креативных решений, проработанных и с юридической точки зрения, и с точки зрения маркетинговой эффективности, и в иных плоскостях».*



«Конкуренция за государственные деньги ожидается максимальная, при этом прежние инструменты GR-коммуникаций не будут работать с прежней эффективностью или их будет недостаточно».

**Второе.** Нужно учитывать, что меняются не только рекламодатели и собственники медиа, но и аудитория. Строить коммуникационную политику без понимания предпочтений аудитории и знания ее сегментации нельзя. Потребуется усилится роль исследовательских компаний и маркетингового консалтинга.

Работа в изменившихся условиях потребует от бизнеса серьезных креативных решений, проработанных и с юридической точки зрения, и с точки зрения маркетинговой эффективности, и в иных плоскостях. Многие решат сэкономить и действовать по принципу «дешево и сердито» — и проиграют, потому, что старые решения в изменившейся среде работать не будут. Выиграют те, кто подойдут к вопросу креативно и не станут экономить.

**Третье.** Стоит ожидать, что при этом доля бренд-контента будет расширяться. Медиа, заинтересованные в привлечении финансирования, будут предлагать специальные проекты, различные новые форматы и другие опции. Интерес компаний в том, что такой контент, в отличие от экспертного или редакционного, они смогут полностью контролировать. Вероятно, стоит ожидать рождения коллабораций, когда в проекте участвуют несколько компаний.

Помимо этого стоит ожидать возникновения различного рода продуктовых альянсов внутри медиасообщества — например, межрегиональных и мультиформатных кооперативов. Такое взаимодействие позволит игрокам медиарынка формировать комплексное предложение для рекламодателей и партнеров.

**Четвертое.** Очевидно, мы будем наблюдать активное стремление компаний получить государственные преференции и/или побороться за государственный бюджет, поскольку ключевым аккумулятором и распределителем материального ресурса в момент реформирования экономики будет выступать именно государство.

Конкуренция за государственные деньги ожидается максимальная, при этом прежние инструменты GR-коммуникаций не будут работать с прежней эффективностью или их будет недостаточно.

Отсюда следует повышение роли и значимости СМИ как инструмента коммуникации именно с государством. И игрокам медиарынка необходимо обратить внимание на эту целевую аудиторию и привлечение ее дополнительного интереса.

**Наконец, пятое.** Возможно, самое важное. Это потребность компаний в расширении рынков сбыта и инвестирования внутри страны, а также в выходе на зарубежную аудиторию, поиск поставщиков, партнеров и инвесторов в странах, не разделяющих политику рестрикций по отношению к России.

Если такой запрос еще не возник, то возникнет уже в самое ближайшее время. Выиграют те, кто смогут дать российскому бизнесу готовое и адекватное предложение. Это же касается и российских регионов, которые должны как никогда усилить свою работу по продвижению своих территорий в глазах отечественного и иностранного инвестора.

В заключение могу только констатировать, что мы снова живем в очень интересное время, и пожелать удачи своим коллегам по медиа и бизнесу в целом! ■

ХVIII ВСЕРОССИЙСКИЙ  
ФОРУМ-ВЫСТАВКА

**ГОС ЗАКАЗ**

[forum-goszakaz.ru](http://forum-goszakaz.ru)

8 800 250 9984



**19-21 апреля 2023**

Инновационный центр "Сколково"



РЕКЛАМА

**ГОСЗАКАЗ: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ**

Арсений Петров

# Торговое дело

**Н**а рынках продолжается «бал метаморфоз» — при фактическом исчезновении прямого импорта в Россию из Европы, США и других регионов рост экспорта товаров в страны СНГ составил до 50%. Не менее впечатляющие результаты показывают Турция, ОАЭ, Грузия. Всего за год сложился и сегмент игроков, которые занимаются доставкой товаров ушедших из России брендов. В свою очередь, маркетплейсы и другие e-commerce-бизнесы открывают в странах СНГ, Турции, ОАЭ и Иране целые представительства, которые, очевидно, помогают не только в продвижении локальных брендов, но и в расширении и облегчении схем параллельного импорта и доставки.

Российская внешняя торговля, по оценкам аналитиков The New York Times, в основном вернулась на уровень «до начала специальной военной операции на Украине в феврале 2022 года», а экономика в целом оказалась более стойкой, чем рассчитывали в США и других западных странах. Российский импорт, возможно, уже вышел на дофевральский уровень или скоро достигнет его, сообщает издание, указывая, что многим странам оказалось сложно не то что разорвать, но даже сократить связи с Россией. По словам авторов исследования университета Санкт-Галлена (Швейцария), менее 9% бизнесов из стран Евросоюза и G7 прекратили отношения с российскими партнерами.

По данным EuroMonitor, весь год фиксировался и рост поставок товаров из ЕС и США в страны СНГ и другие дружественные России государства. Эксперты назвали его аномальным: экспорт из стран Евросоюза в Россию с марта — ноября 2022 года упал на 47% к тому же периоду 2021 года (до 36,3 млрд евро), а экспорт европейских товаров в соседние с Россией страны (Белоруссию, Армению, Казахстан,



Грузию, Узбекистан и Киргизию) за то же время вырос на 48% (до 20,3 млрд евро). В РБК со ссылкой на авторов исследования сообщают, что, согласно подсчетам, совокупный экспорт из ЕС подсанкционных товаров в Белоруссию, Армению, Грузию, Казахстан, Узбекистан и Киргизию уже в ноябре 2022 года был близок к 1,5 млрд евро, а годом ранее месячный объем составлял лишь около 500 млн.

Экспорт в соседние с Россией страны нарастили все экономики ЕС, кроме Швеции и Мальты. Объем же товарооборота России и Казахстана, по оценкам ТПП РФ, по итогам 2022 года увеличился на 2 млрд долларов, достигнув рекордных 26 млрд. Внешнеторговый оборот между Арменией и Россией по итогам 2022 года впервые превысил 5 млрд долларов (в 2021 году — 2,6 млрд). Обороты с Турцией тоже называются рекордными: по разным данным, уже с марта по октябрь 2022-го товары от турецких экспортеров оценивались в 800 млн долларов.

«Цифры действительно впечатляющие, но они объяснимы, — считает Кирилл Латинский, коммерческий директор SOTA Logistic. — При значительном падении импорта из Евросоюза, Великобритании, Норвегии, США, Южной Кореи, Японии и других традиционных для России рынков произошел рост поставок из Турции, Китая, постсоветских государств, Ирана. Уже в середине весны 2022 года стало понятно, что без создания крупных хабов в ближайших к России лояльных либо нейтральных странах невозможно стабилизировать товаропотоки, поскольку экономике необходимы непрерывные поставки по согласованным тарифам. От этого напрямую

фото: pexels.com



*Fashion, бытовая техника и электроника, косметика — основные сегменты, которые стали активно экспортироваться в страны СНГ из Европы и Америки. В первую очередь это бренды, которые официально прекратили продажи в России.*

зависит абсолютное большинство российских производителей. Тем не менее объем импорта в 2022 году сократился примерно на 20%, в основном в связи с падением покупательной способности населения. И только четверть из этих 20% приходится на импортные товары, которые по тем или иным причинам не удалось заместить».

Fashion, бытовая техника и электроника, косметика — основные сегменты, которые стали активно экспортироваться в страны СНГ из Европы и Америки, перечисляет **Мария Мартынова**, заместитель исполнительного директора «Курьер Сервис Экспресс». В первую очередь это бренды, которые официально прекратили продажи в России (Nike, Samsung, Zara, премиальные и люксовые марки). «Очевидно, что СНГ столько не может потреблять, даже с учетом пополнения численности этих стран переехавшими россиянами», — резюмирует эксперт.

### Отбросили тень

Пока на Западе думают, что делать с «санкционными метаморфозами». В переговорах с Турцией, а также ОАЭ американцы, например, продолжают настаивать на прекращении экспорта товаров в РФ, сообщает Bloomberg. Вашингтон уже предупредил эти страны о том, что поддержание ими экономических и финансовых связей с Россией «мешает усилиям по давлению на Москву». Параллельно Россия направила Турции и ОАЭ предложения по налоговым соглашениям. Москва хочет начать переговоры по поводу изменения соглашений об избежании двойного налогообложения.

О закрытии погранпереходов на границе с Белоруссией и Россией не впервые говорят и в Польше. В начале февраля глава МВД Польши Мариуш Каминьский уже принимал решение приостановить движение на переходе в Бобровниках. Премьер-министр Матеуш Моравецкий не исключил закрытия и других пунктов пропуска с тем, чтобы «послать четкий сигнал Минску и Москве».

«Развернутая против России гибридная война выявила неготовность ответственного торгового бизнеса к подобным испытаниям, — размышляет Александр Бражко, координатор федерального проекта #ЗаЧестныеПродукты! — Временные меры позволили частично закрыть вопрос товарного дефицита, однако перезапуск системы потребует 1–2 года. С учетом прогрессирующего осложнения отношений с европейскими торговыми партнерами необходимо готовить новую национальную систему, которая будет защищена от существующих и прогнозируемых рисков. Пограничные варианты позволяют продолжить торговую деятельность, пока конкретная компания не получила «черную метку» от надзорных органов ЕС. В настоящее время проводится накопление информации, чтобы в час X была возможность одномоментно остановить логистику».

### Темные дела

Впрочем, из 85 брендов, заявивших об изменении статуса бизнеса в России, только 25% действительно закрылись, сообщают аналитики Commonwealth Partnership (CMWP). Среди них — IKEA, Jysk, Decathlon, марки группы H&M, часть

брендов Inditex Group и несколько других менее крупных. Опасения о массовом исходе не оправдались: порядка 40% из них нашли возможность тем или иным способом остаться в России, в значительной степени — за счет переуступки прав собственности отдельных ретейл-брендов новым владельцам.

Чуть более трети (32%) уже нашли новых собственников для бизнеса — продали или передали его в управление локальному менеджменту компаний или другим игрокам. 6% возобновили работу после приостановки, продолжили работать или провели ребрендинг (в тех случаях, когда бренды были представлены через дистрибьютеров и партнеров). Остальные 2% заявили о приостановке инвестиций или ограничении операций на локальном рынке.

Все еще в режиме приостановки остается значительная часть ретейлеров — 34%; особенно велика среди них доля игроков премиальной и люксовой категории. «Timberland переименовался в Bootwood, Samsonite — в «ЧемоданPRO», Nelly Hansen — в «Хансен», US Polo стал AR Fashion, Crocs стали Saboo, Reebok будет представлена преимущественно в новом магазине SneakerBox турецкого холдинга FLO, который приобрело российское подразделение бренда Reebok, — перечисляет **Цезарий Полтора́к**, руководитель розничных операций в России и Румынии Fashion House Group. — Однако в период перестройки российского рынка ретейла и логистики в условиях параллельного импорта участников ожидают изменения, часть из которых рискует перерасти в серьезные проблемы. Во-первых, ограничения по марже: будет другая маржа у ретейлеров, потому что прибавляется еще одно дополнительное звено в логистику, что частично отнимает маржу, которую можно использовать, скажем, под скидки. Таким образом, перестройка логистики оставляет меньше свободы для скидок и акций. Из-за этого возникает вопрос: а будет ли подниматься цена? Но этого рынок не позволит».

Благодаря курсу, который сейчас чуть ниже, чем держался до недавнего времени, сегмент более-менее выравнивается, поясняет г-н Полтора́к. Но вот если курс вернется к обычному — 85 рублей за евро, то он полностью съест маржу, и это уже станет настоящей проблемой, с которой столкнется ретейлер: покупатели неспособны платить больше, чем сейчас.

Во-вторых, формируется новый тренд, когда ввиду отсутствия прямых связей с поставщиком образуются мультибрендовые магазины во главе с ведущим брендом. Это связано с необходимостью подстраховки по товарному наполнению торговой площади, ведь при параллельном импорте новые логистические завязки не всегда работают четко. Такой подход применен с бывшим Samsonite, ставшим «ЧемоданPRO»: чтобы обеспечить ассортимент,

«доминирующий» бренд просто вынужден добавлять позиции других марок.

Сохранятся и все каналы дистрибуции, но если раньше в онлайн-бренд продавал товар под собственной маркой, то теперь уже нет. Следовательно, вырастет значение офлайна, что, в свою очередь, отразится на структуре онлайн, констатирует Цезарий Полтора́к.

## Привезем все

Всего за год в России появился и целый сегмент игроков, которые занимаются доставкой товаров ушедших компаний. Кроме того, ведущие маркетплейсы открывают в странах СНГ и Турции целые представительства и направления, которые, очевидно, помогают не только



в заявленном выводе на площадки локальных марок, но и в расширении и облегчении доставки товаров по схемам параллельного импорта. Доставку «любимых западных брендов не выходя из дома» предлагают и другие бизнесы в e-commerce, включая частных байеров.

Большинство крупных игроков на рынке логистики уже запустили или планируют запустить сервисы, которые помогают покупать товары из Европы и США максимально комфортно и безопасно (Почта России, CDEK, EXMAIL, Ozon и т. д.), соглашается **Андрей Волков**, CEO Exmail. По его словам, есть все шансы, что компании продолжат развиваться, улучшая сервис, а покупки товаров из других стран станут так же доступны и популярны, как и на российских маркетплейсах.

Опасения о массовом исходе не оправдались: порядка 40% из них нашли возможность тем или иным способом остаться в России.

Большинство крупных игроков на рынке логистики уже запустили или планируют запустить сервисы, которые помогают покупать товары из Европы и США.

«CDEK Forward уже четвертый год занимается доставкой покупок в Россию из разных стран мира — США, Европы, Ближнего Востока и Азии, — рассказывает **Екатерина Котова**, руководитель отдела маркетинга CDEK Forward. — В 2022 году наблюдался значительный прирост клиентов компании, и на сегодня собственные склады CDEK Forward открыты в двенадцати странах. Прирост связан также с тем, что мы предоставляем услугу «выкуп», помогая клиентам оплачивать покупки на зарубежных сайтах в рублях. Проверенные байеры-партнеры выкупают товары и отправляют на нужный склад CDEK Forward за границей, а в личном кабинете клиент уже отслеживает товар. За последние месяцы больше всего



заказов было отправлено из США, Великобритании, Германии, Италии».

Бизнес вообще использует любые возможные варианты поставок, соглашается Кирилл Латинский. Крупные игроки сконцентрированы в итоге на создании хабов для непрерывных поставок в Россию различной номенклатуры товаров. А вот физлица, например, стали основными импортерами автомобилей: если до конца февраля 2022 года основным каналом продаж были дилерские центры, то теперь роль импортеров взяли на себя частные продавцы, которые покупают новые или подержанные авто до пяти лет и ввозят в страну. По сути, российский автомобильный рынок вернулся к ситуации конца 1990-х — начала 2000-х годов, констатирует эксперт.

Уже в январе параллельный импорт занял 8% в структуре продаж новых легковых автомобилей в России.

### Свое место

Потенциал маркетплейсов и их представительств, открывшихся в дружественных странах (Узбекистане, Казахстане, Турции, Киргизии, ОАЭ, Иране и пр.), огромен, считают эксперты. Именно через них идет продвижение и реализация товаров торговых марок компаний, ушедших из РФ, а также новых продуктов, которые пытаются занять освободившиеся ниши, говорит **Алексей Мисаилов**, директор по развитию бизнеса FM Logistic.

«Маркетплейсы — молодцы, учитесь скорее делать нормальные торговые площадки и оттачивайте логистику, — комментирует **Ирина Гутенева**, ООО «Русская Транспортная Компания». — И все будет развиваться — и прозрачные схемы, и сервис, и логистические центры, и будет нарабатан опыт обработки продукции. Если же в целом говорить именно о параллельном импорте, то весь сектор ушел в руки агентов, — перекупающих и импортирующих по тем же логистическим рельсам, что и раньше».

Товары, ввезенные по параллельному импорту, не продаются на фирменных сайтах брендов, соглашается Мария Мартынова, поэтому самыми востребованными витринами для их реализации и покупки стали именно маркетплейсы. В то же время бытовую технику и электронику можно встретить и в сетевых магазинах, поскольку крупные игроки оперативно и успешно решили вопросы логистики и представляют всю линейку товаров.

### Не равные многим

Решения об уходе с российского рынка принимались под давлением политиков, напоминает Александр Бражко, и большинство иностранных компаний планируют вернуться. Владельцы марок будут максимально долго воздерживаться и, например, от инициирования судебных процессов в отношении «параллельных» продавцов. Если же необходимость подобных действий будет включена в очередной санкционный пакет ЕЭС, США, мы увидим вал исков в европейские, а не российские суды, ведь их инициаторам нужна гарантированная победа и на юридическом фронте, добавляет эксперт.

«В самом параллельном импорте ничего нелегального нет — исключительные права собственников брендов исчерпываются в момент, когда они выпускают товар в свободное обращение, — подчеркивает **Виталий Можаровский**, партнер ALUMNI Partners. — Этот товар может свободно путешествовать по всему миру и быть

*Если до конца февраля 2022 года основным каналом продаж были дилерские центры, то теперь роль импортеров взяли на себя частные продавцы.*

*В самом параллельном импорте ничего нелегального нет — исключительные права собственников брендов исчерпываются в момент, когда они выпускают товар в свободное обращение.*

Термин параллельный импорт в России возник 15–20 лет назад в результате выработки правовых механизмов защиты финансовых интересов иностранных инвесторов.

России предстоит скорректировать привычное представление об импорте, которое сложилось тридцать лет назад.

потребленным в любой точке мира. Поэтому все разговоры о судебном преследовании за параллельный импорт рассчитаны скорее на впечатлительных пенсионеров. Сам термин параллельный импорт в России возник ведь лет 15–20 назад в результате выработки правовых механизмов защиты финансовых интересов иностранных инвесторов. В обмен на инвестиции в строительство своих фабрик и заводов в России они получали эффективную поддержку со стороны таможенной службы в деле установления заградительных барьеров для импорта в Россию их же собственного оригинального товара, но просто произведенного в других странах и более дешевого. Да, конечно, в краткосрочной перспективе такой подход работал против интересов потребителей, которым предлагалось покупать тот же самый товар по более высокой цене, но таковы были условия более крупной сделки в долгосрочной перспективе: строительство новых фабрик и заводов давало огромный мультипликативный эффект — увеличение занятости населения, качественный рост квалификации и рынка труда, новые технологии и компетенции, увеличение налоговых поступлений и рост экономики в целом, интеграция российской экономики в мировую, рост доходов и благополучия населения, рост банковского и строительного секторов и т. д.»

Важно не смешивать понятия «параллельный импорт» и «поставки через третьи страны» (или закупки в третьих странах, то есть не напрямую у производителя или прежнего поставщика), указывает **Григорий Григорьев**, генеральный директор Novelco.

Параллельный импорт — ввоз в страну оригинальной продукции без согласия правообладателя, при этом не все закупки или поставки через третьи страны связаны с параллельным импортом, напоминает он. Часть из них легально ввозится даже с разрешения правообладателя. В случае если он не подавал заявление о включении товара в реестр объектов интеллектуальной собственности (ОИС) такая поставка не подпадает под понятие параллельного импорта.

«Сейчас самые разные сегменты экономики вынуждены перестраивать цепочки вследствие введенных санкционных ограничений и осуществлять закупки через третьи страны, в том числе и по параллельному импорту, — резюмирует г-н Григорьев. — Номенклатура доставляемых этими способами товаров чрезвычайно широка, начиная от бытовой электроники и товаров народного потребления до станков, сложного промышленного оборудования и целых производственных линий. В рамках параллельного

импорта разрешено ввозить товары, которые попадают в перечень приказа Минпромторга № 1532; а также отсутствуют в таможенном реестре объектов интеллектуальной собственности или срок действия принятия мер истек (иными словами, правообладатель не стал продлевать регистрацию товарного знака)».

По словам эксперта, параллельный импорт вообще связан с целым рядом сложностей: это и отказ некоторых, даже китайских поставщиков работать с российскими покупателями, и необходимость иметь опыт в ВЭД для сбора и подготовки документов для корректного оформления грузов в условиях, когда таможенные органы вынуждены дополнительно отсчитывать контрафакт, и проблемы с оплатой товаров, поскольку не все российские банки имеют физическую возможность перевода средств в отдельные страны или в некоторых валютах. Кроме того, в условиях высокой турбулентности в логистике нужно тщательно отбирать логистического партнера. В итоге компании, которые оказывают сервис по доставке грузов по параллельному импорту или из недружественных стран, снимают с участников ВЭД эту головную боль, поскольку предоставляют все решения «под ключ». Число таких игроков, очевидно, будет расти и дальше, в том числе в третьих странах.

## Назад в будущее

Пока же, по заявлениям зампреда комитета ГД по экономической политике **Станислава Наумова**, с дефицитом импортных товаров в РФ собираются бороться с помощью развития параллельного импорта, технической разведки (обратный инжиниринг) и инвестиций в собственные исследования. Стране вообще предстоит скорректировать привычное представление об импорте, которое сложилось тридцать лет назад, считают в Госдуме.

«Мелкооптовая, челночная, розничная торговля не может полноценно заменить оптовое звено, — убежден Александр Бражко. — На непродолжительный период, чтобы удержать рыночную долю, оптовик пойдет на временные схемы. Но на освободившееся место обязательно придут новые игроки и бренды, которые смогут вести деятельность без риска санкционного давления. Отладив работу на российском рынке, компании выходят на производителей в других странах, минуя посредников. Однако отечественная практика, к сожалению, показывает, что часть игроков в итоге начинает расчищать витрину под товары с собственными торговыми марками, убирая продукцию с лучшим качеством и с более низкой ценой». ■



# SBER 500

IT акселератор

Станьте лидером IT-рынка – участвуйте в Sber500

₽ 2,5 млрд

Привлеченных  
инвестиций

2 000+

Заклученных  
контрактов



Алексей Филимонов

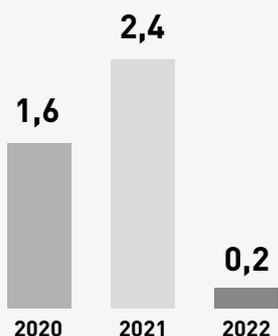
# Высокие отношения

Как санкции  
«подружили»  
российские  
банки и бизнес

**У**шедший год выдался непростым для отечественных банкиров — падение уровня доходов по сравнению с 2021-м составило около 2,2 триллиона рублей. Однако пессимистических сценариев, которых ждали на рынке, удалось избежать: с конца февраля финансовый сектор не только не сократил объем поддержки отечественных компаний, но и нарастил кредитные портфели, сохранив свою устойчивость. Помогли скоординированные меры господдержки, накопленный запас прочности и новые формы сотрудничества, налаженные за этот год между бизнесом и банками. О самых ярких примерах такой кооперации — в материале FBR.

Весь 2022 год российские инвесторы продолжали вкладываться в прибыльные активы. Помешать им в этом не смогли ни рекордное количество санкций, ни заморозка платежей в долларах и евро, ни ограничения на поставки оборудования и комплектующих. Так, по данным Росстата, с января по сентябрь прошлого года инвестиционная активность в стране выросла почти на 6% (в годовом значении) по сравнению с показателями предыдущего периода. «Новатэк» в Арктике, «Газпром» под Благовещенском, «Лукойл» на Каспии и «Роснефть» в Красноярском крае — вот неполный перечень успешных инвестиционных проектов за последнее время.

Прибыль банковского сектора по итогам последних трех лет (в триллионах рублей)



По данным Банка России

### Валютный переход

Такая активность была бы невозможна без привлечения заемных средств со стороны банков. В 2022 году уровень корпоративного кредитования крупного бизнеса в стране составил 12,7% против 10% годом раньше. Среди основных факторов роста — замещение внешних заимствований и меры господдержки: только за первые шесть месяцев 2022 года были выданы кредиты с участием государства более чем на полтора триллиона рублей. «Главное, что бы я выделил, — это различные программы господдержки, которые регулярно появлялись за это время. Банки выступали при этом проводниками, и потому вполне могут оценить, насколько существенным был объем льготного кредитования, выделенный на поддержку МСБ», — отмечает зампред правления «СДМ-Банка» Вячеслав Андрюшкин.

Впечатляющие результаты показало и кредитование МСП. За 2022 год его рост составил 30,5%, практически повторив показатели предыдущего года. Основной

предпосылкой экономисты называют девальютизацию корпоративных инвестиций. В ушедшем году доля вложений в валюту на российском рынке опустилась с 24 до 15%: на фоне геополитических рисков большинство инвесторов решили переложиться в рубли, попутно снизив валютные риски для самих банков. Та же тенденция коснулась и текущих валютных счетов бизнеса — за прошлый год их доля упала с 29 до 18%.

Кроме этого, на 20% вырос объем рублевых средств на счетах компаний, работа которых так или иначе завязана на выполнение бюджетных контрактов или добычу и переработку энергоносителей. «Внешняя среда повлияла на политику банков: был сделан акцент на проектное финансирование и сырьевой сектор, чтобы деньги попали в реальный сектор экономики», — считает руководитель АКГ «АИП» и эксперт по финансово-правовой безопасности бизнеса Московского отделения «Опоры России» Сергей Елин.

### Блиские связи

На фоне сокращения международных связей и введения торговых ограничений отношение банков к бизнесу заметно потеплело: большинство игроков понимают, что выйти на прежние темпы экономического роста теперь можно только сообща. По мнению банкиров, в первую очередь санкции коснулись среднего и малого бизнеса, пострадавших от разрушения логистики и запретов трансграничных платежей. На выручку пришел ЦБ, введя с марта 2022 года кредитные каникулы для юрлиц и ИП. Это помогло компаниям заново выстроить цепочки поставок товаров и пересмотреть условия их оплаты.

Изменение в банковском обслуживании коснулось наиболее востребованных финансовых продуктов и услуг для юрлиц. Вслед за предложением ЦБ РФ о временном снижении комиссии за эквайринг (прием оплаты банковскими картами) в «Альфа-банке» и «Дело-банке» уменьшили оплату за эту услугу до 1%, а в банке «Санкт-Петербург» обнулили комиссионные платежи для новых клиентов. Запрет валютных переводов по SWIFT для ряда российских банков заставил их пересмотреть политику работы с бизнесом, ведущим внешнеэкономическую деятельность. «К концу 2022 года мы пришли к тому, что запрос на взаимоотношения доллар — евро — йена существенно снизился, а выручка стала поступать в экзотических валютах. Так мы вернули много клиентских платежей и получили новый бизнес», — делится опытом управляющий Сибирским филиалом банка «Открытие» Вячеслав Брюханов.

Впечатляющие результаты показало и кредитование МСП. За 2022 год его рост составил 30,5%.

В ушедшем году доля вложений в валюту на российском рынке опустилась с 24 до 15%.

Ограничения на переводы в долларах и евро подтолкнули банки к работе с новыми валютами через открытие корреспондентских счетов в банках дружественных государств.

К выпуску платежных стикеров присоединились уже десять российских банков, и еще две кредитные организации изучают эту возможность.

Ограничения на переводы в долларах и евро подтолкнули банки к работе с новыми валютами через открытие корреспондентских счетов в банках дружественных государств. По признанию **Сергея Шатилова**, замдиректора банка «Левобережный», за 2022 год их специалистам пришлось побывать во многих странах. «Чтобы не отставать от потребностей рынка, мы открыли корсчета с «цветными» валютами — турецкими лирами, дирхамами ОАЭ, индийскими рупиями и т. д.», — признается банкир. Эти меры позволили бизнесу оперативно перенастроить свою работу и заново сформировать пути доставки и оплаты товаров «параллельного импорта».

### В контакте

Этой зимой несколько крупных российских банков заявили, что возобновляют оплату «в одно касание» при помощи оригинального изобретения — платежного стикера. Для проведения платежа будет достаточно присоединить наклейку с логотипом одного из банков на любую гладкую поверхность: это может быть смартфон, кошелек или сумка. Напомним, что возможность бесконтактных платежей с помощью Google Pay и Apple Pay исчезла с уходом из России платежных систем Visa и Mastercard. Стикер будет представлять собой уменьшенную копию карты «Мир» с вмонтированной внутрь антенной и NFC-чипом, а кроме оплаты покупок он поможет снять наличные в банкомате. «Этот канал вполне жизнеспособен, но отмечу, что его функционал ничем не отличается от той же бесконтактной банковской карты, привязанной к гаджету. Фактически это ее маркетинговая оболочка, и существенной разницы у данных устройств нет», — полагает зампред правления «СДМ-Банка».

На данный момент к инициативе присоединились уже десять российских банков, и еще две кредитные организации изучают эту возможность для себя. За выпуск стикера банки собираются брать с клиентов небольшую сумму, а стоимость его обслуживания будет зависеть от покупательской активности владельца. «Платежные стикеры по себестоимости дешевле, чем другие форм-факторы (кольца, браслеты), и за счет этого более доступны для широкого круга клиентов», — считает начальник управления «Дебетовые карты и счета» ВТБ **Ксения Андреева**.

Пионером платежной новинки стал банк «Тинькофф», который уже выпустил более 60 тысяч стикеров и планирует до конца марта поставить на рынок еще полмиллиона экземпляров. В Сбере решили раздать первые сто тысяч стикеров бесплатно, а «Альфа-банк» располагает более чем 50 тысячами предварительных заявок на выпуск наклеек с собственным логотипом. Банкиры

считают, что новинка имеет неплохие перспективы на рынке и будет интересна тем, кто привык оплачивать покупки или услуги смартфоном, не используя пластиковую карту. Однако насколько глубоко стикеры войдут в ежедневный обиход россиян — покажет время.

### Точка с запятой

Не отстают в «дружелюбности» и профильные игроки на рынке банковских услуг. Так, в банке по работе с юрлицами «Точка» запустили торговый сервис Tandem для поиска поставщиков из Турции. Российским бизнесменам обещают организовать закупку под ключ, рассчитать стоимость доставки, пройти таможенную очистку и доставить товар в Россию. Минимальная стоимость заказа будет зависеть от выбранной категории из каталога местных поставщиков. Если нужной продукции не найдется, банк обещает найти партнеров по конкретному запросу. Оплату комиссионных в банке принимают и в рублях, и в турецких лирах.

«Точка» помогает и при оформлении отсрочки платежа за поставку товаров из Китая. С помощью партнера банка, компании «Ньюмарк Финанс», российские бизнесмены могут получить беспроцентный кредитный лимит от китайской госкорпорации Sinosure. «Синошур» возьмет на себя основную часть оплаты по контракту с китайскими поставщиками на срок от трех месяцев до полугода. Кроме финансовой поддержки госкорпорация предоставит и гарантии качества на ввозимый в Россию товар, если у вашего китайского партнера открыт страховой полис в «Синошур». Закупить товар в КНР теперь можно и при содействии «Модульбанка», где бизнесу бесплатно откроют счет в юанях и проведут сделку через валютный контроль максимум в течение одних суток. Кроме этого «Модульбанк» поможет с оформлением договора и подготовит распоряжение на списание средств на оплату с транзитного счета. «Эта ситуация будет развиваться и дальше, будет увеличиваться доля таких операций. Вырастет контрактование в юанях и вложение в китайские ценные бумаги со стороны российских инвесторов. Сейчас и Иран активно вовлекается во внешнеторговые операции», — делится наблюдениями Сергей Елин.

Для экономии средств на оплату эквайринга в «Делобанке» и «Локо-банке» малому бизнесу предлагают проводить оплату при помощи QR-кодов. В «Делобанке» такая услуга обойдется в 0,4% от суммы оплаты, а в «Локо-банке» обещают принимать QR-платежи без комиссии. Переводы проходят по системе СБП и моментально поступают на счет компании. Для организации процесса не требуется дополнительное оборудование: QR-код можно распечатать или

разместить прямо на кассе. Однако часть экспертов критикуют это нововведение за сложность для клиентов: чтобы расплатиться таким образом, надо потратить время, а это не всегда удобно.

### Профильные финансы

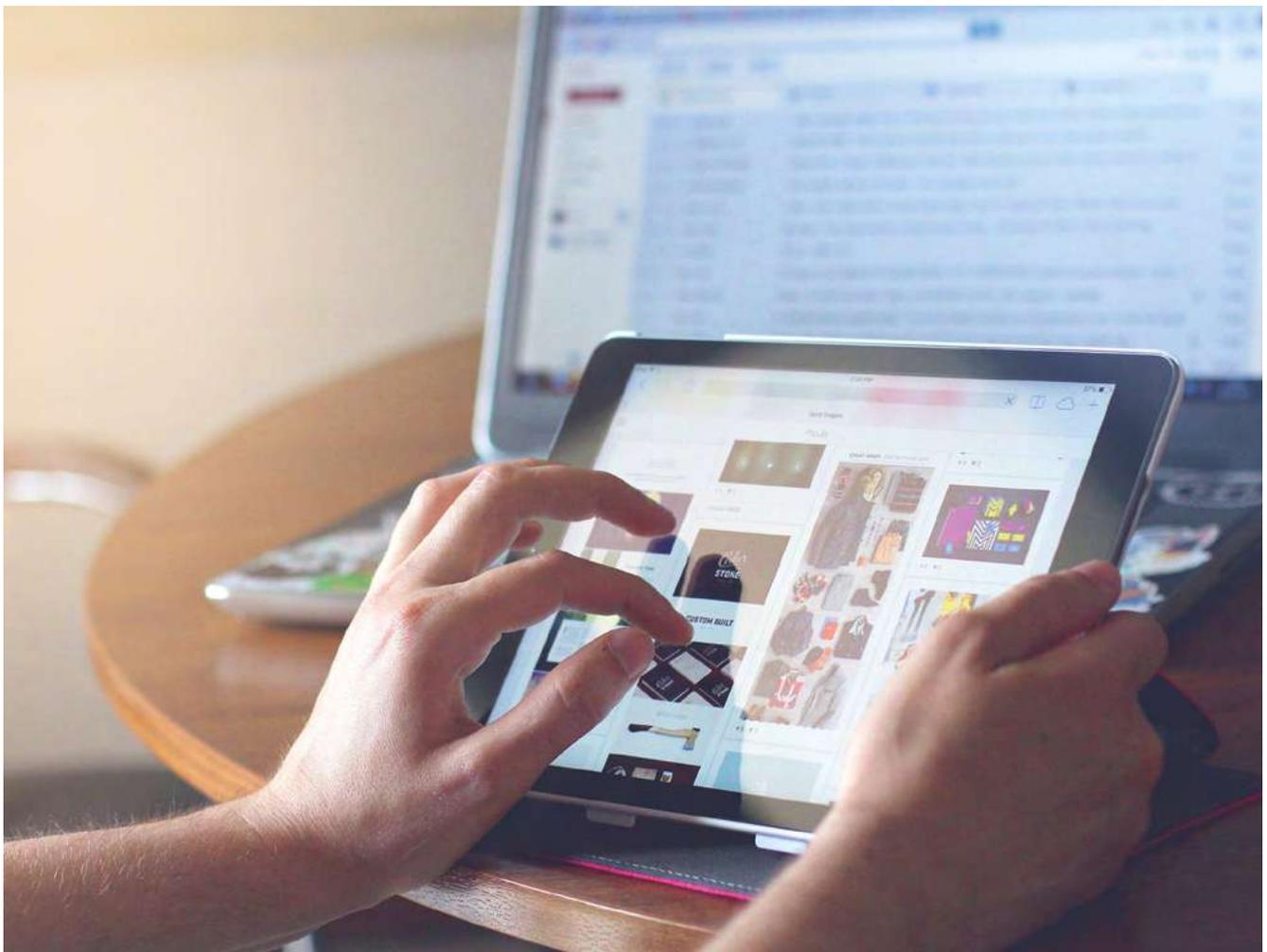
С июля по декабрь 2022 года суммарный объем продаж на пяти основных маркетплейсах увеличился до 500 миллиардов рублей, показав годовой рост по денежному объему в 73%. Последнее время банки активно тестируют рынок электронной коммерции, предлагая бизнесу новые формы сотрудничества. На сегодняшний день пять российских банковских структур («Точка», «Модульбанк», «Тинькофф», «МТС Банк» и «Альфа-банк») разработали наиболее оптимальные программы для торговли на российских электронных площадках. И если первые три банка по условиям больше подойдут начинающему бизнесу, то предложения от «МТС Банка» и «Альфа-банка» скорее ориентированы на сотрудничество с более опытными предпринимателями.

Не отстают от традиционных банков и маркетплейсы: за последний год

количество владельцев «Ozon Карты» увеличилось в шесть раз, а Ozon Банк уверенно выходит на финансовый рынок и предлагает бизнесу линейку банковских продуктов и программ лояльности для работы на своей площадке. Например, при оформлении займа «Деньги до продаж» Ozon не интересуется кредитная история заемщика: гарантией возврата денег служит товар, который клиент разместил на маркетплейсе. «Чаще банки строят нефинансовые сервисы по партнерской модели: привлекают клиента и отдают его обслуживание на аутсорсинг агентствам, которые специализируются на работе с торговыми площадками. Гораздо реже банк пытается выстраивать инфраструктуру нефинансовых сервисов внутри», — поясняет **Ирина Максютя**, директор «Модульбанка» по маркетплейсам.

Курс на создание «карманных» банков взяли и крупные ретейлеры. X5 Банк, начав свою деятельность с выпуска карт лояльности для сети супермаркетов «Пятерочка» и «Перекресток», сегодня предлагает своим пользователям кредитные карты с беспроцентным периодом в 60 дней и системой бонусов на покупки и услуги.

С июля по декабрь 2022 года суммарный объем продаж на пяти основных маркетплейсах увеличился до 500 миллиардов рублей, показав годовой рост по денежному объему в 73%.





*Без банков предприниматели развиваться не смогут. Конкурируя между собой, кредитные организации будут предлагать МСБ все более технологичные и современные сервисы, будет расти их удобство и скорость.*

В компании «Яндекс» предлагают клиентам карту «Мир», на которой копятся премиальные баллы за пользование продуктами от экосистемы IT-гиганта и начисляются 8,5% годовых при размещении средств на местном депозите. «Пока такие проекты находятся на волне хайпа, они будут конкурентоспособны. Но понятно, что для них это не профильный бизнес. Не исключено, что на каком-то этапе может произойти присоединение к какой-то другой структуре», — размышляет представитель «Опоры России» Сергей Елин.

### **Движение навстречу**

Тренд на создание различных сервисов под материнским брендом примеряют на себя и крупные банки. В эту логику укладывается создание экосистемы под маркой Сбера или «Тинькофф», совместные проекты «Альфа-банка» с партнерами из X5 и развитие финансовых услуг со стороны сотовых операторов МТС и «Билайн». Таким образом происходит процесс взаимного перетекания крупных финтех-проектов в банковскую розницу и создание традиционными банковскими

структурами новых коллабораций на рынке ретейла. Как в первом, так и во втором случае речь идет о борьбе за удержание аудитории и ее интеграции с профильными активами, которые создаются с учетом новых тенденций на рынке масс-маркета.

Так, если сегодня ежемесячная аудитория «Яндекса» превышает 90 миллионов пользователей, а программой лояльности в X5 пользуются порядка 70 миллионов покупателей, то количество частных клиентов того же «Альфа-банка» едва дотягивает до 22 миллионов. И кто от кого будет зависеть больше в среднесрочной перспективе — большой вопрос. И если сейчас отношения между банками и бизнесом пока выглядят как дружба по необходимости, то со временем общие финансовые интересы имеют все шансы привести обе стороны к долговременному союзу.

«Без банков предприниматели развиваться не смогут. Конкурируя между собой, кредитные организации будут предлагать МСБ все более технологичные и современные сервисы, будет расти их удобство и скорость», — заключает топ-менеджер «СДМ-Банка» Вячеслав Андрюшкин. ■

фото: pixabay.com

# КЭФ'23

КРАСНОЯРСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

# ВРЕМЯ СИБИРИ

## 1-3 марта

РЕКЛАМА

0+

[кеф.рф](http://кеф.рф)

Вита Гребнева

# Иностранные кадры

**Г**од назад, после релокации представителей бизнеса и высококвалифицированных специалистов, российские политики задумались о том, как бы их вернуть назад. Были предложения о методах кнута (отнимать имущество) и пряника (поощрять мобилизационными бронями). Кажется, к началу 2023 года дискурс иссяк: единых стратегий ни законодательные органы власти, ни исполнительные предложить не смогли. Зато в стенах парламента начались рассуждения на тему того, не стоит ли и нам привлекать экспатов. Кому нужны в России иностранцы и как с ними работается — в материале FBR.

## Нужны ли экспаты в России

В феврале 2023 года в России задумались над тем, чтобы поддерживать иммиграцию иностранцев из Евросоюза и США. В Государственной думе даже состоялся круглый стол на эту тему, в ходе которого была озвучена мысль о бессмысленности попыток вернуть тех, кто уже уехал. «Надо создать центр помощи тем, кто хочет переехать, кто разделяет наши ценности», — заявил тогда член комитета Госдумы по обороне Дмитрий

Кузнецов. Однако эксперты призывают акцентировать внимание на квалификации, а не на самой идее пополнять рынок труда иностранными кадрами.

«Так вопрос не ставится. На рынке востребованы специалисты. Платят за квалификацию, а иностранец или нет специалист — бизнесу неважно. Если мы берем иностранцев среди топ-менеджеров — это мизер, если среди рабочего класса — это половина производящего населения в стране», — говорит основатель рекрутингового портала SuperJob **Алексей Захаров**.





Эти слова косвенно подтверждает статистика. По данным аналитической службы аудиторско-консалтинговой сети FinExpertiza, только во втором квартале 2022 года в Россию въехали 3,12 млн человек, что оказалось на треть больше прошлогоднего показателя. Как посчитали аналитики, причиной стала стабилизация национальной валюты: если в феврале 2022-го рубль лихорадило, то к лету курс стабилизировался, а коридор колебаний сузился до досанкционных значений.

Все так же Россия остается популярной у граждан Узбекистана (порядка

49,6% от показателя FinExpertiza), Таджикистана, Киргизии, Армении, Азербайджана, Белоруссии, Казахстана и Китая. При этом в страну также приезжали граждане государств Европы и Америки, в том числе Сербии, Германии, Италии, Великобритании, Франции, США, Польши, Испании, Чехии, Румынии, Нидерландов, Бразилии, Греции, Австрии, Канады, Словакии, Португалии, Швеции, Финляндии и Венгрии, отмечалось в исследовании.

Вместе с тем, по словам Захарова, в перспективе высококвалифицированные экспаты могут стать более востребованными на российском рынке — их будут привлекать в тех отраслях, где не хватает внутреннего ресурса. Но там, где его достаточно, «иностранцы никому не интересны», добавляет собеседник.

Сегодня льготы и преференции действуют только для определенного круга иностранных специалистов. Для реализации стратегии цифрового суверенитета и привлечения кадров в стране был утвержден закон об упрощенном порядке получения вида на жительство для высококвалифицированных иностранных айтишников. Документ распространяется и на членов их семей.

Впрочем, на IT-секторе возможности достижения определенных высот у иностранца не заканчиваются. Как отметил проректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ (РАНХиГС) **Сергей Мясоедов**, у иностранцев на сегодняшний день существует возможность запрыгнуть в российский кадровый лифт. Мы в этом отношении достаточно открытая страна.

«Сейчас через большую программу АНО «Россия — страна возможностей» в процессе формирования лидеров РФ, в процессе выстраивания социального лифта для более одаренных ребят все чаще участвуют представители бывших союзных республик», — приводит пример Мясоедов.

### Сотрудники за границей: какие они

Об особенностях работы с иностранными кадрами мы решили спросить и у бизнесменов, рискнувших переехать за рубеж. Они согласились, но на условиях анонимности. Все — из-за предложений о вероятном «наказании» тех, кто покинул страну. Опрошенные нами предприниматели предпочитали не жаловаться на своих сотрудников: бизнесмены верны тезису, что главное — квалификация. И все же в некоторых случаях особенности менталитета и уклада жизни влияют на работу.

Алексей (имя изменено) переехал из России задолго до событий 2022 года.

*В перспективе высококвалифицированные экспаты могут стать более востребованными на российском рынке — их будут привлекать в тех отраслях, где не хватает внутреннего ресурса.*

*Для реализации стратегии цифрового суверенитета и привлечения кадров в РФ был утвержден закон об упрощенном порядке получения вида на жительство для иностранных IT-специалистов.*



С 2023 года нанимать иностранцев с разрешением на временное проживание (РВП) в России стало проще – можно это делать в упрощенной форме, не получая разрешение в МВД.

Он обосновался в одной из южноевропейских стран тогда, когда еще местные власти благосклонно относились к мигрантам из-за рубежа. Наш собеседник занимается производством круизных лодок-катамаранов. В бизнесе за рубежом видит как плюсы, так и минусы, среди которых — местная система налогообложения, зависящая во многом от тех же политических факторов.

«Здесь наименьшая стоимость производства. Квалифицированный персонал в легкой доступности со всей Европы. Самая эффективная логистика по поставщикам и доставке лодок заказчикам. При этом — отвратительная налоговая система при социалистических правительствах. Когда у власти консерваторы, все в порядке», — объясняет Алексей.

По его словам, с национальными особенностями своих сотрудников за годы работы он не сталкивался. «У меня работают сотрудники из пяти стран. Никаких национальных особенностей в работе у них нет. Все зависит только от нормальной организации управления. Никакого отличия сотрудников-россиян от коренного населения или жителей любой европейской страны при нормальной квалификации не имеется», — объясняет собеседник.

Другой бизнесмен — Михаил — переехал в Сербию. Он объяснил, что, когда назрело решение о релокации, у него был знакомый, который мог на первых порах помочь с нюансами.

Проще были условия для ВНЖ и ПМЖ. Местных жителей он нанимал только для «частных дел». «Отличие, пожалуй, в большей лени, отрешенности, незаинтересованности ввиду отсутствия нормальной рыночной концентрации и, соответственно, конкуренции», — объясняет Михаил.

Елена владеет компанией, которая оказывает услуги и продает товары, связанные с красотой и здоровьем. Она ведет свое дело в Турции, однако в перспективе планирует частично расширить предприятие до соседних стран. Среди ее сотрудников в основном местные жители. Елена не жалуется. «Переехать сюда и начать здесь дело, конечно, было страшно — это и новые условия, и свои правила. И жизнь здесь гораздо медленнее течет, чем в той же Москве. Но все мои сотрудники — трудолюбивые и порядочные люди, ничего плохого не могу сказать точно, но ценишь ведь не только за качества, но и за навыки. Многочему приходилось обучать, честно скажу», — отметила собеседница.

Россия в бьюти-индустрии, по ее мнению, более развитая страна. В Турции эта отрасль хоть и развивается, но темпы ошутимо отстают. «Здесь очень много россиян, которые для себя выбирают эту сферу. И русский бизнес в сфере красоты здесь ценится и местными, и приезжими», — резюмирует бизнесвумен.

Конечно, оказавшись в России, и экспат будет вынужден столкнуться с российским укладом жизни. Как отмечается в исследовании HeadHunter, сегодня у работодателей из РФ меньше всего нареканий к работникам из бывших стран СССР, куда больше — к европейцам. У половины из них (а их 12% среди экспатов) возникают сложности с языком.

Вместе с тем с 2023 года нанимать иностранцев с разрешением на временное проживание (РВП) в России стало проще — можно это делать в упрощенной форме, не получая разрешение в МВД. Само же разрешение дает право на получение ВНЖ вне зависимости от времени, проведенного иностранцем в РФ.

К тому же с 1 января правительство расширило возможности для тех, кто решил учиться в нашей стране. При очном обучении в вузах или аспирантуре действует РВП в целях получения образования, а это значит, что экспаты фактически тоже могут быть по нему трудоустроены в России. ■



## НЕ МЯСО

«НЕ МЯСО» - российский бренд растительного мяса, которое идентично по вкусу, текстуре и внешнему виду с обычными мясными продуктами. Мы производим деликатесы с заботой о здоровье наших покупателей и бережным отношением к планете.

Употребление полезной альтернативы мясу снижает риск различных заболеваний и помогает поддерживать здоровый образ жизни. Наши продукты полностью натуральные, мы бережно готовим их из овощей, масла и специй.

## «НЕ МЯСО»

- драйвер фудтех индустрии в России

**TASHIR**  
**FOOD**

**TASHIR FOOD** - компания, специализирующаяся на разработке и производстве продуктов питания на основе растительных белков.

Мы производим натуральные деликатесы с использованием современного оборудования, новейших технологий и высококачественных ингредиентов для людей, которые заботятся о своём здоровье.

[www.notmeat.ru](http://www.notmeat.ru)



фото: pexels.com

Сергей Демин

# Перелет бизнес-класса

**З**аветы бортпроводников — «при разгерметизации салона сначала наденьте маску на себя» — в эпоху глобальных потрясений становятся не только предполетным инструктажем. Так случилось и в 2022-м, когда часть российского бизнес-класса — как класса социального — пустилась на поиски былой стабильности за границу. Сперва, как правило, уезжал топ-менеджмент, а следом перевозил сотрудников — в уже арендованные офисы с видом на Ереван, Тбилиси, Астану, Стамбул или Дубай. FBR решил разобраться, насколько масштабными были первые волны релокации и, главное, ждать ли третьей в 2023 году.

Точных цифр о количестве компаний и бизнесменов, покинувших страну за последний год, нет и, вероятнее всего, не будет. Об этом нам в той или иной форме говорили почти все собеседники, чья деятельность связана с организацией деловых поездок, открытием бизнеса за границей или легализацией пребывания в другой стране. Причин оказалось несколько: не все компании, которые покинули страну, прекратили деятельность в РФ; не все компании, которые прекратили деятельность в РФ, покинули страну; не все компании, открытые гражданами РФ в других странах, — следствие релокации; для открытия компании в некоторых странах используются юридически сложные схемы, из-за чего отследить конечного бенефициара сложно.

И все же статистические данные хоть и не напрямую, но говорят о том, что релокация — явление массовое. В марте 2022 года доля авиабилетов «в один конец», по данным агентства делового туризма и тревел-менеджмента «Аэро клуб», достигла 69%, а к концу года зафиксировалась на 56%. Для сравнения: в 2019 году доля таких перелетов составляла менее трети от общего объема.

В марте 2022 года доля авиабилетов «в один конец», по данным агентства делового туризма и тревел-менеджмента «Аэро-клуб», достигла 69%, а к концу года зафиксировалась на 56%.

В целом же в первую неделю после объявления СВО спрос на зарубежные авиабилеты вырос на треть, через неделю — еще на 63%, а количество возвратов на внутренних рейсах в тот же период увеличилось на 64,6%.

По данным СМИ, в 2022 году в банках Грузии россиянами были открыты почти 110 тысяч счетов, больше 154 тысяч граждан РФ получили вид на жительство в Турции, в Казахстане насчитали порядка 12 000 компаний с российским капиталом, причем 2000 из них были открыты с марта по июль. В октябре количество закрытых ИП в России впервые за полтора года превысило число открытых, следует из данных ФНС. А судя по миграционным сводкам МВД РФ, за год в стране было выдано 5,4 млн загранпаспортов. Годом ранее — 3,8 млн.

Издание Forbes со ссылкой на собеседников, знакомых с кремлевскими оценками, сообщало, что за две недели после объявления в стране частичной мобилизации из России выехали около 700 тысяч человек. Позже пресс-секретарь президента России Дмитрий Песков назвал подобные оценки «уткой».

### Больше цифр

В 2022 году наблюдались два основных тренда, которые повлияли на рынок делового туризма, говорит управляющий директор «Аэроклуба» **Юлия Липатова**. С одной стороны, с российского рынка «уходили» зарубежные компании, а с другой — российские открывали офисы за границей либо переводили часть сотрудников в ранее открытые зарубежные юрисдикции. Причем если говорить о международных брендах, то кто-то действительно ушел с российского рынка, но многие выбрали другие сценарии, подчеркнула собеседница.

«Среди глобальных компаний — клиентов «Аэроклуба» порядка 38% изменили название, отделились от головного офиса и существенно обновили внутренние политики; около 22% изменили название, отделились от глобального офиса, но в то же время сохранили прежние корпоративные процедуры; не более 15% не вводили вообще никаких изменений. При этом 25% компаний объявили об уходе с российского рынка, но вместе с тем



Больше 154 тысяч граждан РФ получили вид на жительство в Турции.

В Казахстане насчитали порядка 12 000 компаний с российским капиталом, причем 2000 из них были открыты с марта по июль 2022 года.

некоторые из них фактически сохранили офис и штат сотрудников и находятся в режиме ожидания более устойчивой ситуации на рынке», — рассказала Липатова.

Сейчас, по ее словам, сложно оценить количество предпринимателей, которые релоцировали свой бизнес, однако в «Аэроклубе» отмечали серьезный скачок спроса на зарубежные направления. Так, например, объем авиабилетов на международные рейсы во втором квартале 2022-го вырос на четверть по отношению к первому, а в третьем продолжил рост еще на 15%. В этом году в компании ожидают продолжения спроса на перелеты в Турцию, Казахстан, ОАЭ, Сербию, Узбекистан, Беларусь, Армению, Израиль, Германию и Францию, а также прогнозируют рост интереса к Китаю и Индии.

### Тайные связи

Компаниям приходится выстраивать бизнес за границей автономно, без прямых связей и платежей как из, так и в РФ, говорит основатель консалтинговой компании Relocode **Михаил Мижинский**. В противном случае есть риск попасть под ограничения, столкнувшись с заморозкой счета.

В особенности вынужденная иммиграция коснулась IT-компаний, которые работают с заказчиками из Европы и США. «У них не было никакого выбора — остаться в России или нет, их практически заставили уехать вместе с сотрудниками. Понятно, что многие пытаются как-то обходить эти условия, проводя платежи через дружественные государства, оставляя при этом часть команды в РФ, но это очень рискованно», — объяснил собеседник. Зачастую, продолжил он, владельцы и топ-менеджеры уезжают в одну страну, например во Францию, Арабские Эмираты, Швейцарию или Испанию, а сотрудников перевозят в Болгарию, Сербию, Турцию, Грузию или Казахстан. В общем, туда, где ниже налоговая нагрузка и расходы на жизнь.

Немного другая история складывается со стартапами. Это, как правило, более гибкие структуры с небольшими командами, которые просто работают на удаленке. Часть сотрудников



Одним из основных трендов 2023 года станет осознанная релокация с большой предварительной аналитикой.

в перевозе сотрудников из разных стран по всему миру. Компании были вынуждены создавать хабы в новой географии присутствия, куда сотрудники могут переехать из страны, в которой находятся временно. «Мы ожидаем, что в этом году будет продолжаться волна «осознанной» релокации, с большой предварительной аналитикой», — говорит собеседница.

Во-первых, будут уезжать и перевозить свои команды те, кто не поддавался панике в прошлом году и все это время занимался продажей активов, перестройкой системы управления бизнесом или закрытием каких-то проектов, подтверждает Михаил Мижинский. Во-вторых, важнейший тренд — повторная релокация.

«Люди, которые уезжали «переждать» в ближайшие хабы — Армению, Грузию, Азербайджан, Турцию, Казахстан, — понимают, что в ближайший год в Россию они не вернуться. А для длительного проживания эти временные локации подходят далеко не всем в силу завышенных цен, климата или перегруженности инфраструктуры. Куда больший комфорт за те же деньги можно получить во Франции, Испании, Португалии или на Кипре. Также к нам поступают запросы о помощи в переезде в Нидерланды, Великобританию, США и Канаду, но туда, как правило, перевозят коммерческие офисы, а основная часть команды остается в зонах с низкими налогами. Латинская Америка, скорее, больше подходит для фрилансеров и личной релокации, но не для бизнеса. На переезд в Австралию и Сингапур запросов поступает мало. Юго-Восточная Азия интересна тем компаниям, которые работают с этим рынком. Поэтому наиболее востребованные направления — страны западной Европы», — объяснил собеседник.

Одновременно с этим продолжает возрастать классическая трудовая миграция к иностранным работодателям в страны Европы, добавила Шатова. Если у российской компании давно есть представительство в европейской стране, она может перевезти часть сотрудников, предложив им контракт с европейским офисом. В стороне при этом не остаются и международные иностранные компании, которые мониторят рынок и приглашают специалистов с последующей релокацией. ■

Зачастую владельцы и топ-менеджеры уезжают в одну страну, например во Францию, Арабские Эмираты, Швейцарию или Испанию, а сотрудников перевозят в Болгарию, Сербию, Турцию, Грузию или Казахстан.

может сидеть на Бали, часть — в Турции, часть — в Барселоне или Англии. Хотя в дорогой для жизни Лондон, отметил Мижинский, обычно отправляют бизнес-девелопера или кофаундера, который отвечает за взаимодействие с инвесторами. Такое распределение команды позволяет растянуть инвестиции на более долгий срок.

### Re: Релокация

Одним из основных трендов 2023 года станут более осознанные переезды, уверена соруководитель направления международных релокаций Intermark Relocation Варвара Шатова. Если весной при открытии юрлица часть сотрудников релоцировалась из России, то осенью был спрос на помощь

# ГОСПРОГРАММА ВОЗОБНОВИЛАСЬ

# АВТОВЕК

ПРОВЕРЕНО ЛЮДЬМИ И ВРЕМЕНЕМ



## Автомобили LADA со скидкой до 25%

По программе автокредитования с государственной поддержкой

### Какие автомобили участвуют в льготной программе?

Для покупки на особо выгодных условиях доступен весь модельный ряд стоимостью до 2 млнР!

### На какую скидку можно рассчитывать?

Ее размер варьируется от 10% до 20% от стоимости авто, но не превышает 500 000Р  
Для жителей Дальнего Востока скидка увеличена до 25%

### Кто может участвовать в программе?

- Семьи с несовершеннолетними детьми
- Сотрудники государственных образовательных и медицинских учреждений
- Покупатели, которые приобретают машину впервые
- Военные пенсионеры
- Военные, состоящие на службе в ВС РФ, и их семьи

**Всегда рады видеть вас в официальном дилерском центре «Автовек»!**

**Мы работаем ежедневно с 09:00 до 21:00**

Екатеринбург, ул. Metallургов, 69 | +7 (343) 253-00-53  
Заказ обратного звонка доступен на сайте [avtovek.lada.ru](http://avtovek.lada.ru)

\*Предложение ограничено. Не является офертой и действует на все модели LADA стоимостью до 2 млн руб. с датой выдачи ЭПТС не ранее 01.12.2022 за исключением автомобилей LADA Largus. Подробности по телефону +7 (343) 253-00-53 и у банков-участников программы автокредитования с государственной поддержкой. Более подробную информацию о наличии и стоимости автомобилей, комплектации, ежемесячных платежах, документах и др. можно получать в Автоцентре.  
\*Выгоды по программам не суммируются.

Вита Гребнева

# Бизнес на экспорт

**З**а прошлый год Россия пережила две волны эмиграции — весной и осенью. Причем решение уехать часто принималось не только на личном, но и на корпоративном уровне — страну покидали целые компании со штатом сотрудников. О том, какие страны оказались наиболее популярными у бизнес-релокантов и почему, — в материале FBR.

фото: pexels.com

## Непростое решение

Те, кто хотел основательно релоцироваться, сделали это давно, а в период, когда страну покидают сотни тысяч человек, бизнес за рубежом построить сложно, начал беседу генеральный директор Национального института системных исследований проблем предпринимательства (НИСИП) **Владимир Був**.

И все же, по его словам, наиболее привлекательными направлениями для релокации бизнеса следует считать страны СНГ. В первую очередь — Узбекистан в силу хорошего отношения граждан к россиянам и руководству РФ в целом. Несколько хуже в этом плане ситуация в Казахстане, считает Був, хотя от бизнес-сообщества поступают совсем другие сигналы. Так, в октябре этого года президент республики Касым-Жомарт Токаев заявил, что в страну из России переместились более 50 международных компаний. Среди них — японская торговая Magubeni, американский производитель систем управления Honeywell, международный сервис inDriver и многие другие. Китайская Huawei, в свою очередь, предпочла перевезти часть сотрудников в Казахстан, а другую — в Узбекистан. Корпорация Apple перенесла офис из РФ в Кыргызстан.

Владельцы бизнеса, как правило, объясняют необходимость переезда западными санкциями — иностранные партнеры отказывались сотрудничать с компаниями из России, плюс стало невозможно проводить валютные операции, а курс рубля может быть нестабилен.

## Армения

Одна из стран, куда направились релоканты. В 2022 году в Ереван и другие города переезжали не только предприниматели, но и сотрудники интернет-гигантов. Например, не прошло и месяца с начала специальной операции, как РБК написал о том, что «Яндекс» ищет коворкинг для уехавших в столицу соседней страны сотрудников.

Впрочем, для айтишников Армения в 2022 году стала привлекательным



местом — здесь действовали программы поддержки для компаний, занятых производством в сфере высоких технологий. Например, они позволяли снизить налог на прибыль с 20% до 0%. Не возникнет проблем и в том случае, если придется релоцировать сотрудников, поскольку в стране нет ограничений на найм в компанию зарубежных специалистов.

Из минусов — стандартная бумажная волокита и сложности с открытием счетов. Бизнесмены жаловались на профильных площадках, что кредитные организации отказывали им в одобрении заявок, а тех, у кого их все же принимали, заставляли ждать по несколько недель. Впрочем, для армянской экономики российская релокация оказалась «подорожником»: ВВП вырос рекордными темпами. Показатель за 2022 год поднялся на 14,2%, тогда как прогнозы были куда скромнее. «Мы планировали рост в 2022 году на уровне 7%. Росту поспособствовал также приток российских граждан в Армению», — говорил в январе премьер-министр республики Никол Пашинян.

Для экономики  
Армении россий-  
ская релокация  
оказалась  
«подорожником»:  
за 2022 год ВВП  
вырос на 14,2%.



На Казахстан приходится, по разным данным, до 70% всех инвестиций в Центральной Азии.

## Грузия

Верхний Ларс — пограничный пункт на границе с Грузией — стал печальным мемом в сентябре. Но поток россиян устремился туда не просто так — в этой стране до года можно находиться без визы, а когда истечет этот срок, можно сделать визаран, и все «обнулится».

С бизнесом здесь тоже не должно возникнуть трудностей — для регистрации достаточно загранпаспорта, устава на грузинском и русском языках и юридического адреса. Без статуса резидента можно открывать юридические счета в целом ряде банков страны. Налог VAT (местный НДС) для компаний, зарабатывающих в районе 32 тысяч долларов, равен 18%. Налог на прибыль — 15%. Кроме

того, в Грузии есть специальные налоговые режимы, которые предоставляются международным компаниям. Однако доступны они лишь тем, кто готов к экспорту. Экономика Грузии, как и Армении, от релокации россиян только выиграла. В декабре в стране было зарегистрировано более шести тысяч компаний, что в сравнении с декабрем 2021-го выше на 41,4%. Рост экспорта в прошлом году составил 31,8%, а ВВП — 10,1%.

## Казахстан

Несмотря на то, что Казахстан у российских релокантов оказался не менее популярен, чем та же Грузия, условия жизни здесь все же несколько иные. Без регистрации на территории республики можно прожить до 30 дней — и это главный минус. Из плюсов — хороший инвестиционный климат: на страну приходится, по разным данным, до 70% всех инвестиций в Центральной Азии. Кроме того, в Казахстане, как и в Грузии, есть экономические зоны с выгодными налоговыми режимами для резидентов. Малые предприятия здесь могут зарегистрировать товарищества с ограниченной ответственностью (ТОО) без внесения уставного капитала. А вот с тем же ИП могут возникнуть проблемы — для его создания потребуется вид на жительство в республике, так что процесс релокации бизнеса может затормозиться из-за высокого спроса на эту услугу.

Налоговые режимы в Казахстане разнятся — есть общий (со ставкой 20%) и упрощенный (со ставкой в 3% и социальными взносами). Один от другого отличается возможностью нанять определенное количество работников (на «упрощенке» их должно быть не больше 30) и объемом денежного оборота. На «упрощенке» нельзя работать компаниям, занимающимся бухгалтерскими услугами и налоговым учетом, правовым консалтингом и производством подакцизных товаров.

Среди минусов — политическая нестабильность в регионе. В начале 2022 года в Казахстане прошли массовые акции протеста, в ходе которых в том числе пострадали объекты розничной торговли, предприятия общественного питания, офисы малых и средних компаний. Из-за невозможности урегулировать ситуацию президенту страны пришлось просить о помощи силы ОДКБ.

## Турция

В сентябре прошлого года турецкое издание *Türkiye* сообщило, что российские предприниматели произвели бум



на турецком потребительском рынке, открыв за полгода больше 700 компаний. Словом «бум» описывали издания и ситуацию на рынке недвижимости: за 2022 год россияне приобрели 16 312 квартир и других объектов недвижимости. Но начало 2023 года оказалось неутешительным — гражданам РФ стали массово отказывать в ВНЖ. При этом официальных причин до сих пор нет, лишь ходят слухи о негласном указе, спущенном «сверху».

Без ВНЖ у иностранца не получится даже открыть счет в местном банке. Однако нельзя в полной мере считать это минусом для бизнеса, поскольку регистрация компаний продолжается без проблем. К примеру, если вы хотите сделать ВНЖ в закрытом для регистрации иностранцев районе, это у вас не получится, зато если в том же районе у вас будет офис компании или даже квартира, которую вы снимаете (Home Office), то такой вариант вполне подойдет для регистрации юридического лица.

В числе минусов ведения бизнеса в Турции можно также назвать то, что в отличие от стран бывшего СНГ местные жители зачастую не понимают русский и в провинциях с трудом говорят на английском. Есть и особенности трудового законодательства — в Турции шестидневная рабочая неделя, новогодних каникул как таковых нет, а «длинные выходные» в нашем понимании приходятся на мусульманские праздники.

## ОАЭ

«Дорого, но перспективно», — так описывают российские релоканты открытие бизнеса в Арабских Эмиратах. В ОАЭ, впрочем, рады наплыву иммигрантов-бизнесменов, поскольку именно они реализуют здесь инвестиционные проекты. Поэтому для переживших предусмотрены комфортные визовые условия, которые надежно гарантируют многолетнее нахождение в стране и возможность проживания с семьей. Например, в стране действует программа Golden Visa для талантливых предпринимателей, которая выдается на пять лет, но тут есть и минус — минимальный капитал должен быть около 140 000 тысяч долларов.

НДС в ОАЭ составляет всего 5%, есть особые экономические зоны для разных отраслей. К примеру, в Dubai Media City открываются медиапроекты. Однако для развития бизнеса, как рассказывают русскоязычные экспаты, нужно быть в тандеме с местными. Если нанимать сотрудников, им нужно оплачивать страховку, а при увольнении — выплачивать зарплату в трехкратном размере.

Жилье в том же Дубае тоже не дешевое. Например, небольшая студия на окраине будет обходиться ежегодно в 12 тысяч долларов, просторные квартиры ближе к центру — в несколько раз дороже. При этом правила аренды очень похожи на турецкие: придется заплатить всю сумму за 6–12 месяцев сразу и оставить депозит. ■

*В ОАЭ действует программа Golden Visa для предпринимателей, которая выдается на пять лет. Минимальный капитал должен быть около 140 000 тысяч долларов.*

Алексей Зотов

# Филиалы дружбы

**В** России собираются разрешить работу филиалов иностранных банков. Об этом говорится в Стратегии развития отечественного финансового рынка до 2030 года. Согласно опубликованному документу, такую возможность получают банкиры только из дружественных стран. Сейчас зарубежные банки имеют право создавать лишь дочерние структуры, которые полностью находятся под контролем ЦБ. Как принятое решение повлияет на внутренний рынок финансовых услуг и на что еще могут рассчитывать банковские экспаты в нашей стране — в материале FBR.

## Суть инициативы

Речь идет об открытии филиалов дружественных банков для работы на российском рынке. В основном их функции будут сводиться к обслуживанию внешних операций и проведению расчетов при межгосударственных сделках, а деятельность может быть ограничена лицензией без права на открытие вкладов и выдачу кредитов населению страны.

В Ассоциации российских банков (АРБ) считают, что такая инициатива поможет развитию отечественного банковского сектора и упростит внешнеэкономическую деятельность в условиях масштабных экономических санкций. С другой стороны, открыв филиал, иностранные банкиры будут избавлены от пристального контроля российского ЦБ, требований по резервам и отправке ежемесячных отчетов местному регулятору.

## Перерыв в 10 лет

Запрет на открытие филиалов иностранными игроками был закреплен в российском законодательстве еще в марте 2013 года. Решение было продиктовано желанием защитить отечественный банковский сектор перед лицом финансовых гигантов из других стран. Принятая норма исключила из правоприменительной практики само понятие «филиалы иностранных банков» и стала результатом договоренностей между Россией и ВТО по вступлению страны в эту торговую организацию.

Введение санкционных ограничений для российских банков в 2022 году потребовало новых инструментов для упрощения организации параллельного импорта и сохранения международных экономических связей с дружественными странами на должном уровне. И сейчас речь уже не идет о страховке от массовой экспансии банковских структур из-за рубежа. По мнению главного экономиста TeleTrade **Марка Гойхмана**, в данном случае вопрос открытия филиалов «только в обслуживании счетов российских и иностранных компаний для работы с зарубежными контрагентами в интересах обеих сторон».

## Реплика с места

Еще полгода назад с подобной инициативой выступил ЦБ РФ. Тогда регулятор заявил о необходимости снять запрет почти десятилетней давности, что помогло бы облегчить процесс расчетов отечественных компаний со своими партнерами из дружественных стран. Новые филиалы предполагалось наделить лишь функцией расчета с контрагентами

российского бизнеса. По замыслу авторов идеи, зарубежные банки получали бы право на открытие корсчетов в Центробанке для перевода средств от российских коллег, а иностранные торговые партнеры смогли бы их переводить на свои счета с помощью внутренних банковских систем.

Тогда же правительство РФ запланировало увеличить количество расчетов по внешнеторговым сделкам в рублях к 2025 году до 40%, а долю национальных валют нейтральных стран довести с 1,6 до 20%. Таким образом, через три года объем внешних торговых операций, номинированных не в евро и долларах, составил бы в России порядка 60%.

«Регуляторные риски относительно банков из дружественных стран невелики, так как уровни их процентных ставок и норм резервирования не сильно отличаются от российских», — отмечал тогда доцент факультета финансов и банковского дела РАНХиГС **Сергей Хестанов**.

## Стратегические направления

С публикацией распоряжения правительства РФ от 29 декабря прошлого года инициатива исполнительной власти приобрела вполне конкретные очертания. В декабрьской Стратегии речь идет уже о комплексной трансформации финансового рынка России на ближайшие 7 лет. Среди мер международного сотрудничества в банковской сфере чиновники закрепили несколько важных положений. Кроме открытий филиалов иностранных банков в РФ предполагается:

- Осуществить постепенный переход на расчеты в рублях и национальных валютах при межгосударственных расчетах с дружественными странами;
- Усилить интеграцию фондовых бирж в России с их коллегами из дружественных стран и наладить торговлю ценными бумагами их эмитентов на отечественном рынке;
- Разработать механизмы для взаимного признания заинтересованными сторонами продуктов страхования и перестраховочной защиты в рамках Евразийского экономического союза.

В целом намеченные действия помогут сгладить санкционные издержки и дать второе дыхание экономике страны, развернув ее в сторону более тесного сотрудничества с дружественными странами.

«Думаю, что открытие дверей для представителей финансовой системы этих стран для осуществления взаиморасчетов — естественный процесс, чтобы такие небольшие ручейки связывали нас с внешним миром», — считает глава совета директоров «Альфа-банка» **Олег Сысуев**. ■

*Инициатива поможет развитию отечественного банковского сектора и упростит внешнеэкономическую деятельность в условиях масштабных экономических санкций.*

*Регуляторные риски относительно банков из дружественных стран невелики, так как уровни их процентных ставок и норм резервирования не сильно отличаются от российских.*

Елена Бутырина

# «Лукойл» получил новый проект на казахстанском шельфе Каспия: чего ждать от партнерства?



фото: freepik.com

**АО «Лукойл» и АО НК «КазМунайГаз» (КМГ) объявлены официальными стратегическими партнерами по проекту освоения участка недр Каламкас-море, Хазар, Ауэзов на казахстанском шельфе Каспийского моря. Недавно в Астане стороны заключили ряд соглашений о совместной деятельности. Как сообщила пресс-служба КМГ, в частности, между компаниями подписаны соглашение участников, договор купли-продажи 50%-й доли участия в уставном капитале ТОО Kalamkas-Khazar Operating и соглашение об условиях финансирования участниками деятельности оператора. Документы вступят в силу после завершения сделки купли-продажи. Что собой представляют эти проекты, почему называются «сложными» и какие выгоды это партнерство принесет сторонам — разобрался FBR.**

### Перспективные «отказники»

Официальное партнерство сторон предусмотрено в заключенном на этой неделе между министерством энергетики Казахстана и КМГ первом «типовом» контракте на добычу углеводородного сырья по сложным проектам». Как сообщила пресс-служба министерства энергетики РК, реализация проекта разработки участков Каламкас-море, Хазар и Ауэзов, объединенных в один большой участок, предполагает уплату подписного бонуса в размере 32 млн долларов США, привлечение прямых инвестиций в сумме более 6 млрд долларов США и создание на первоначальном этапе обустройства проекта порядка 2 тыс. новых рабочих мест.

До сих пор «Лукойл» и КМГ связывали с участками Каламкас-море и Хазар ни к чему не обязывающие документы: 16 ноября 2021 года между ними было подписано Соглашение о принципах по проекту, предполагавшее дальнейшие переговоры об определении концепции, деталей и условий совместного освоения этих месторождений; а 16 июня 2022 года в ходе Петербургского международного экономического форума было заключено дополнительное соглашение, предусматривающее проведение работ по выбору концепции их обустройства, а также коммерческие условия совместной реализации проекта. Участок Ауэзов включили в него по ходу обсуждения условий разработки месторождений Каламкас-море и Хазар.

Ранее минэнерго Казахстана информировало о том, что извлекаемые запасы Каламкас-моря, Хазара и Ауэзова оцениваются в 87 млн тонн нефти и 86 млрд кубометров газа.

Все три участка когда-то принадлежали разным иностранным недропользователям, отказавшимся от их

разработки по причине низкой рентабельности. Так, месторождение Каламкас-море входило в контрактную территорию Северо-Каспийского проекта и наравне с месторождениями Актоты и Кайран являлось сателлитом знаменитого Кашагана, с самого начала представляя значительный интерес для разработки и эксплуатации. Первую скважину, показавшую наличие углеводородов, международный консорциум North Caspian Operating Company (NCOC) пробурил здесь в 2002 году, а о коммерческом обнаружении было объявлено лишь спустя 10 лет после этого события — в конце 2012-го. Хазар и Ауэзов (наряду со структурами Тулпар и Нарын) входили в проект «Жемчужины», оператором которого выступал консорциум Caspi Meruerty Operating Company B.V. в составе нацхолдинга «КазМунайГаз», Oman Oil и Shell, работавших на условиях Соглашения о разделе продукции (СРП).

В период с 2007 по 2013 год в пределах контрактной территории проводились сейсмозвездка и инженерно-геологические изыскания, было пробурено и построено несколько разведочных и оценочных скважин. Только в работы по проекту «Хазар» было инвестировано порядка 900 млн долларов США. По результатам неудачного бурения Тулпар и Нарын в 2015 году были возвращены государству. А в 2014-м «КазМунайГаз» и Shell заявили о целесообразности разработки месторождений Каламкас-море и Хазар в рамках единой концепции и с учетом кооперации с инфраструктурой Кашагана. Это должно было снизить общие расходы в активную фазу их обустройства, запланированную ранее на период с 2021 по 2027 год.

По оценке нефтяников, совокупная добыча нефти на Каламкас-море и Хазаре могла бы составить до 100 тыс. баррелей нефти в сутки. Предварительный

Извлекаемые запасы Каламкас-моря, Хазара и Ауэзова оцениваются в 87 млн тонн нефти и 86 млрд кубометров газа.

Совокупная добыча нефти на Каламкас-море и Хазаре могла бы составить до 100 тыс. баррелей нефти в сутки.

бюджет освоения одного только Каламкас-моря, без учета Хазара, оценивался в сумму порядка 70 млрд долларов США — это с учетом наличия уже действующей морской и наземной инфраструктуры Кашагана, предлагаемой к использованию в данном проекте. Стороны выбрали концепцию, предусматривающую установку морской ледостойкой стационарной платформы и насыпного искусственного острова, а также выполнили предпроектные изыскания для подготовки совместного плана разработки. Однако к строительно-монтажным работам так и не приблизились. В 2019 году NCOC отказался от планов по разработке месторождения Каламкас-море, а Shell вышла из проекта «Хазар» из-за сложности разработки, низкой рентабельности и неспособности окупить требуемые на их разработку высокие капитальные затраты. Вслед за этим Shell стало неинтересным и месторождение Ауэзов, рассматриваемое в качестве некоего приложения к Хазару.

«Фундаментальный вызов, стоящий перед проектом, — это высокий уровень затрат, который осложняет конкуренцию за капитал. (...) С учетом того, что совместная разработка стала нереализуемой, освоение каждого месторождения по отдельности также не будет возможным», — комментировали тогда в Shell.

Возвращенные государству лицензии в 2020 году были предложены ВР, которую, впрочем, они также не заинтересовали. В 2021 году интерес к «отказникам» проявил «Лукойл», который накануне значительно активизировался на казахстанском шельфе Каспия. Совместная разработка сразу нескольких морских проектов с использованием уже имеющейся развитой каспийской инфраструктуры показалась компании перспективной.

## Каспийская провинция

Данные проекты — не первые в портфеле «Лукойла» на казахстанском шельфе Каспия. В начале 2000-х компания вошла в проекты «Тюб-Караган» и «Аташский». Однако разведочное бурение показало отсутствие углеводородов в обеих структурах, и к 2011 году они были окончательно закрыты.

В 2019 году «Лукойл» заключил с минэнерго Казахстана и «КазМунайГазом» контракт с минимальными обязательствами по бурению одной разведочной скважины и проведению сейсморазведочных работ на блоке Женис, от которого ранее отказалась Total. В течение 7–9 лет «Лукойл» пообещал инвестировать в геологоразведочные работы около 350 млн долларов. В декабре 2022 года «КазМунайГаз» начал здесь



Фото: pexels.com, freepik.com



Предварительный бюджет освоения одного только Каламкас-моря, без учета Хазара, оценивался в сумму порядка 70 млрд долларов.

бурение с использованием полупогружной буровой установки (ППБУ) Дада Горгуд (Dada Gorgud). Параллельно «Лукойл» и «КазМунайГаз» проводили переговоры по другому участку недр — Аль-Фараби (ранее назывался I-P-2), завершившиеся подписанием в июне 2021 года соглашения о приобретении «Лукойлом» 49,99% в ТОО «Аль-Фараби Оперейтинг». Также «Лукойл» заявил о возможной реанимации совместных с Казахстаном проектов по разведке и освоению месторождений Хвалынское и Центральная, расположенных на российском шельфе.

По данным «Лукойла», в российском секторе Каспийского моря компанией открыта целая нефтегазоносная провинция, на баланс поставлено 11 месторождений с суммарными начальными извлекаемыми запасами порядка 1,8 млрд тонн условного топлива. Инвестиции в работы на Каспии превысили 480 млрд рублей. А накопленная добыча здесь уже достигла 50 млн тонн жидких углеводородов. Наиболее крупные открытия на российском шельфе Каспия — месторождение имени Юрия

Корчагина, месторождение имени Владимира Филановского, месторождение имени Валерия Грайфера. По результатам бурения и испытания поисково-оценочных скважин в 2022 году было открыто крупное газоконденсатное месторождение Хазри. В 2023-м на госбаланс РФ будет поставлено крупное нефтегазоконденсатное месторождение имени Равиля Маганова. Также перспективным названо месторождение имени Юрия Кувыкина.

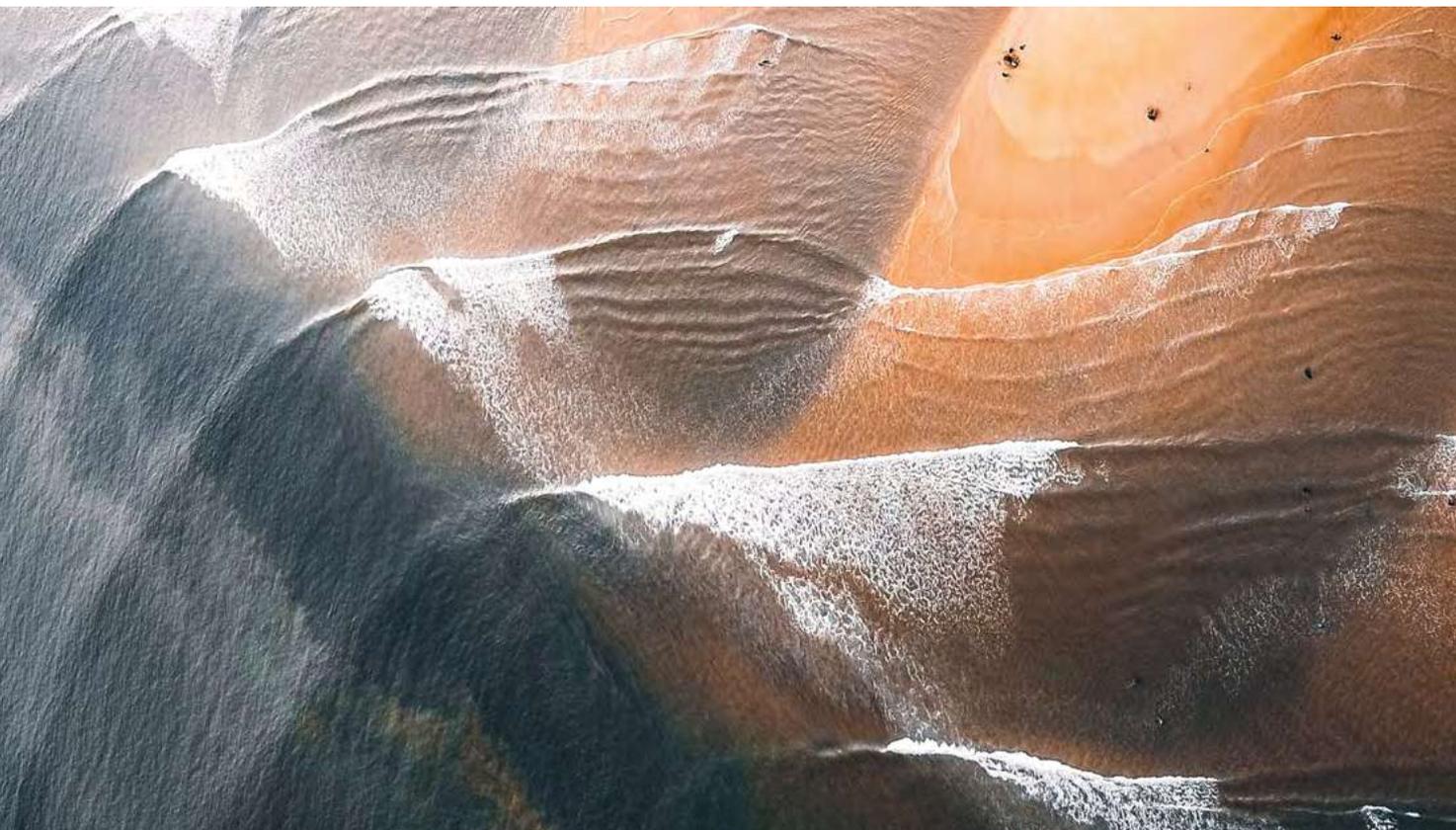
## Выгоды от партнерства

Новое партнерство взаимовыгодно и откроет для России и Казахстана новые возможности для совместной работы на Каспии. В данном случае российская сторона расширяет возможности в регионе, опираясь на свой обширный инфраструктурный и производственный опыт, так важный для морского бурения и добычи в Каспийском море. А казахстанская получает перспективного партнера и возможность заключить новый контракт, основанный на текущем налоговом законодательстве, а не на условиях невыгодного СРП — с экономической точки зрения это большой плюс для страны.

По словам ведущего аналитика Фонда национальной энергетической безопасности, эксперта Финансового университета при правительстве РФ **Игоря Юшкова**, «Лукойлу», создающему на Каспии целый нефтегазовый кластер, интересно поработать на казахстанском шельфе Каспия с учетом синергии новых месторождений с уже реализуемыми перспективными проектами в российском секторе.

Отвечая на вопрос о том, зачем компании понадобились именно «отказники», Игорь Юшков отметил, что братья за относительно рискованные проекты ее заставляют в первую очередь корпоративные интересы. «Он («Лукойл»). — Прим. ред.) будет изучать их с точки зрения того, что насколько они рентабельны для него, потому что у него есть дополнительная инфраструктура», — пояснил Юшков. Кроме того, по мнению эксперта, «Лукойл» заинтересован в том, чтобы обозначить свое присутствие в казахстанском секторе Каспия и в дальнейшем, может быть, рассчитывает на то, что ему будет проще получить более привлекательные участки. «То есть пока, может быть, «Лукойл» воспринимает это как некий входной билет», — сказал Игорь Юшков.

Для Казахстана, который собирался за счет освоения каспийских месторождений войти в число крупных производителей нефти в мире, но не сумел реализовать эти планы, привлечение такого опытного игрока, как «Лукойл», обладающего не только необходимой



«Сам Каспий является большой проблемой для разработки месторождения. Он мелеет».

инфраструктурой на Каспии, но и технологиями бурения, инвестициями и возможностями по экспорту добываемых углеводородов, весьма выгодно. Комментируя «Федерал-Пресс» партнерство сторон в рамках проекта разработки Каламкас-моря, Хазара и Ауэзова, ведущий авторской программы «Байдильдинов. Нефть» **Олжас Байдильдинов** заметил, что госпрограмма разработки казахстанского сектора Каспийского моря, утвержденная еще в 2003 году, за 20 лет так и осталась нереализованной, из страны ушло несколько крупных иностранных недропользователей, а сам «КазМунайГаз» не обладает технологиями, опытом и свободными финансовыми средствами для работы на шельфе, тем более в сложных морских условиях.

«Сам Каспий является большой проблемой для разработки месторождения. Он мелеет. Глубина моря в районе вышеуказанных месторождений, если не ошибаюсь, составляет около 6 метров. К примеру, сейчас консорциум NCOC, разрабатывающий Кашаган, столкнулся с обмелением моря и риском посадки на мель грузовых судов, следующих на искусственные острова», — сказал он, добавив, что возведение дополнительной инфраструктуры представляется чрезмерно дорогостоящим проектом.

«Для «Лукойла», возможно есть смысл, если у компании высвободилось какое-то оборудование на своих

морских проектах в российской акватории Каспия, ведь, по сути, сейчас это единственный реальный вариант с учетом геополитики и логистики. <...> Улучшенный модельный контракт, в рамках которого месторождения будут разрабатывать «КазМунайГаз» и «Лукойл», предусматривает налоговые льготы и гибкость в плане поставок нефти на внешние рынки. Сейчас в Казахстане недропользователи обязаны поставлять нефть на внутренний рынок в убыток — в среднем по 20 долларов за баррель. Но в любом случае шельфовые месторождения дороги и рискованны. <...> Озвученный ранее объем инвестиций составляет 6 млрд долларов, и это довольно серьезная сумма, особенно в текущих внешних условиях. <...> Не думаю, что мы увидим там промышленную добычу УВС», — считает эксперт.

Удастся ли «Лукойлу» и его казахстанскому партнеру запустить в эксплуатацию новые каспийские месторождения, покажет время. По планам казахстанской стороны, это может произойти через 5 лет. Как сказал в кулуарах Петербургского международного экономического форума в июне 2022 года председатель правления АО НК «КазМунайГаз» **Магзум Мирзагалиев**, «месторождения Каламкас-море и Хазар — мы ожидаем, что они выйдут на этап добычи уже в 2028 году. По планам мы видим объем добычи 3–4 млн баррелей в год». ■



РЕСТОРАН  
**АНДЖЕЛО**



АВТОРСКАЯ  
КУХНЯ



ДЕТСКАЯ  
КОМНАТА



FREE VALET  
PARKING

**3**

БАНКЕТНЫХ  
ЗАЛА

**5**

VIP  
КАБИНЕТОВ

ПРОСПЕКТ 60-ЛЕТИЯ  
ОКТАБРЯ, ДОМ 5 КОРПУС 3  
+7 (925) 304-38-04  
ANGELO.IT@MAIL.RU  
ANGELO-RESTAURANT.RU





Кирилл Гончарик

@kgoncharik

Сергей Демин

# «Не рассчитывай только на себя»

**С**ооснователь и исполнительный директор игровой компании Nord Beaver Кирилл Гончарик — о релокации бизнеса из России, отношении к русским за границей и опережающей Европу отечественной IT-инфраструктуре.

«Переезд — процесс весьма стрессовый, и мы понимаем, что в период релокации на 2–3 месяца эффективность сотрудника падает».

## Когда вы решили уехать из страны? Какой был план?

История очень простая: мы решили уехать еще в 2021 году. Новой локацией должна была стать одна из стран Европы, расположенная относительно недалеко от России, с вменяемыми налоговыми ставками и стоимостью жизни. При всей привлекательности Швеции и Дании потянуть там бизнес и жизнь сложно. В конце концов остановились на Вильнюсе (Литва). К тому же там весьма большое русскоязычное сообщество разработчиков игр.

К концу февраля у нас были готовы все документы, однако, проснувшись 24 числа, поняли, что строить быт в Литве будет уже не так просто, как это было еще вчера. Начав изучать другие варианты, сразу отмели Грузию, Армению и Казахстан, ведь какой смысл переезжать туда, где жизнь не будет отличаться в лучшую сторону? Рассматривали и Турцию, но тоже отказались от этого варианта в силу серьезных различий в менталитете. Оставалось два варианта — Сербия и Черногория. Решили, что если переезжать, то к морю, и 9 марта мы с партнером уже были в Тивате. Открыли компанию, арендовали офис, получили разрешение на временное пребывание, и уже в конце месяца я вернулся в Санкт-Петербург за семьей. Примерно в то же время мы начали планомерно перевозить команду.

## Всех в Черногорию?

Нет. Поскольку бизнес строился по распределенной модели в плане географии (многие сотрудники работали из разных городов), процесс релокации проходил соответственно. В итоге мы все же открыли компанию в Литве, где оказалась часть команды, еще часть оказалась в Армении и Турции, кто-то — в Польше.

## Вся команда уехала из России?

Порядка 75–80%. Мы полностью ликвидировали операционную деятельность в РФ, а с оставшимися в стране сотрудниками перешли на договорные отношения. Но в плане корпоративной культуры и каких-то предпочтений они, как и прежде, часть большой команды.

## Как компания помогает с переездом?

Изначально мы предлагали фиксированный размер помощи, но потом поняли, что нужен индивидуальный подход. Теперь у нас есть большая финансово-административная команда, которая помогает и с самим переездом, и с легализацией в стране.

В Черногории, например, мы сняли корпоративную квартиру. Когда люди приезжают, мы их размещаем там, сразу ведем покупать местную сим-карту, запас необходимых вещей и еды, затем — в туристическую организацию для временной регистрации и так далее. Человек не оказывается один перед



неизвестностью. Хотя, безусловно, этот процесс весьма стрессовый и мы понимаем, что в период релокации на 2–3 месяца эффективность сотрудника падает. Мы все люди, эмоции нам свойственны.

**За последний год из России уехало достаточно большое количество людей. На местах формируются русскоязычные сообщества, которые помогают согражданам?**

Сейчас я нахожусь в Дубае по рабочим делам. Буквально до нашего звонка гулял по набережной и встретил коллегу из Петербурга, с которым мы знакомы с 2008 года. Точно так же и в Черногории: если в Тивате, гуляя по городу, ты никого не встретил из друзей, это уже удивляет.

Мы снимаем квартиру в пятиэтажном доме. На этаже ниже живет основатель другой игровой студии, с которым мы тоже давно знакомы. Так что с этим проблем никаких нет. Причем на местах люди объединяются не только по профессии, но и по интересам. Например, моя жена состоит в сообществе поддержки бездомных котов. Они вылавливают их на улице, лечат, подкармливают, пристраивают в семьи. Образуются довольно большие комьюнити, которые помогают друг другу, обустривают быт и жизнь в новых условиях.

**Ваши коллеги рассказывали, как они обосновались в Литве и других странах?**

Говорят, к ним абсолютно лояльное отношение со стороны местного населения. Причем речь идет не только о Литве, но и о Польше. Я сам был в Вильнюсе последний раз в июле прошлого года. У меня остались самые теплые впечатления от поездки. Ничего плохого не могу сказать про граждан этой страны. Безусловно, есть те, кто будет осторожен в общении, но в целом все отлично.

Если ты нормально себя ведешь, 99% людей ответят тебе тем же. Если же будешь открыто демонстрировать какие-то агрессивные настроения, в ответ могут последовать эмоциональные реакции.

**Вы заметили разницу между ведением бизнеса в РФ и других странах?**

Одна из причин, по которой я принял решение переехать из РФ, — это суперконсервативная политика государства по регулированию бизнеса. В самом начале у меня было ИП, там все просто с отчетностью. Но когда мы открыли ООО и получили статус IT-компании, в офисе начали вырастать целые стопки различных журналов с отчетами. Как-то раз застал жену за заполнением табеля учета рабочего времени. Когда я спросил, зачем она занимается документацией 60-х годов, оказалось, что если этого не делать, нас оштрафуют. Количество такого рода «необходимых» бумаг меня повергло в шок.

«Одна из причин, по которой я решил переехать из РФ, — это суперконсервативная политика государства по регулированию бизнеса».



«Для многих игровых компаний аудитория России — не больше 2-5% от выручки».

Один мой знакомый ведет бизнес в Литве. Как-то раз у налоговой инспекции возникли вопросы к его компании из-за лизинга автомобилей. Проблема разрешилась после беседы с инспектором по «Зуму». Безусловно, мы пользуемся услугами бухгалтеров в каждой стране, у нас большой операционный штат по части управленческой отчетности, но нигде такого перебора по части бумажной работы нет.

При этом подчеркну, что в России происходили очень крутые изменения по части ведения бизнеса в IT-секторе. Правда, позже выяснялось, что внутри это имеет огромное количество подводных камней, которые в целом характеризуют консервативную систему, которая не меняется уже несколько десятков лет и направлена больше на контроль и наказание, нежели на поддержку. Конечно, уверен, что это не самый худший вариант и есть страны, где все еще строже. Но все же количество дополнительной бессмысленной работы заставляло расстраиваться.

**У вас в штате появились сотрудники из числа местных граждан?**

Сейчас только в административном штате в Литве. В Черногории была попытка, но сотрудничество продлилось недолго.

**Интересно было узнать, есть ли разница в эффективности работы, ожиданиях по части условий труда или корпоративной культуры.**

Единственное, что я замечал, — в Черногории в трудовом договоре есть прикольный пункт про буллинг и харасмент на работе, который акцентирует внимание именно на межличностных отношениях внутри коллектива. Это говорит об уважении людей друг к другу, о недопустимости перехода на личности в профессиональных вопросах.

Что касается профессиональных отличий, IT-рынок Черногории находится в зачаточном состоянии. Здесь не так много специалистов в силу оттока населения из-за отсутствия хороших современных вузов, перспективных и интересных рабочих мест. Поэтому мы вдохновлены идеей дать людям возможность развиваться в этой сфере на местах. Это же относится и к другим странам, в которых обустраивается наша команда.

**В каком формате планируете это реализовать — курсы, стажировки?**

Совершенно верно. Это может быть что угодно, вплоть до договоренностей с вузами о создании направлений, по которым можно готовить специалистов. У многих людей из нашей команды есть опыт взаимодействия с системой высшего образования в России. В 2017 году я сам прочитал курс по менеджменту в играх для магистров одной из кафедр университета ИТМО в Петербурге.

**Последнее время в РФ обсуждается вопрос создания условий для того,**



**чтобы мотивировать уехавших специалистов вернуться. Как вы считаете, что могло бы помочь?**

Сложный вопрос. Для того, чтобы игровая компания была успешной, нужен потребительский рынок, который, как правило, не замыкается границами одной страны. Для многих игровых платформ аудитория России — это не больше 2–5% от выручки. На фоне политической ситуации европейские партнеры нередко отказываются от сотрудничества с российскими компаниями, а рынок Китая серьезно регулируется государством. Там много лет не выдавали лицензии на запуск новых продуктов даже внутренним компаниям, что уж говорить о внешних.

В целом же IT-инфраструктура в России находится на очень высоком уровне, который пока Европе и не снился. Я говорю про государственные сервисы, банковские и различные коммерческие продукты. Но для игровой индустрии все значительно ограничено, потому для многих обратный переезд пока не представляется возможным.

**Вы упомянули тему самого факта наличия бизнеса в РФ. При взаимодействии с иностранными партнерами с их стороны возникали такие вопросы?**

Да, есть такие примеры. Даже компании, с руководством которых я знаком лично, мне отказывали: «Извини, пока вы платите налоги в РФ, мы не сможем с вами работать».

**Если вас как человека, который уже перевез бизнес, попросят дать несколько советов, что скажете?**

Первое: переезд должен быть вызван положительной мотивацией, а не негативной. Если ты бежишь от чего-то, счастья и состояния комфорта на новом месте не будет очень долго. Это должно быть осознанное желание, ведущее к какой-то цели.

Второе: до переезда стоит определить для себя ключевые ценности, понять, что тебе действительно важно для жизни. Это очень сложная задача, которая связана со способностью человека к самоанализу. Но только выделив эти ценности и сравнив их с теми, которые ты встретишь в новой стране, стоит принимать решение. Для себя, помимо климата, мы выделяли уклад жизни, менталитет и язык.

Третье: не рассчитывай только на себя. В любой стране ты найдешь локальные сообщества, которые обязательно тебе помогут.

И четвертое: всегда отдавай себе отчет, что ты находишься в чужой стране, где ты являешься гостем. И чтобы стать там своим, придется потратить много сил и быть готовым меняться. Попытки изменить новые условия под свой прошлый уклад жизни будут встречать лишь защитную реакцию и негативные эмоции. Будьте открыты, и люди, скорее всего, ответят вам гостеприимностью. Выстраивать новую жизнь придется, доказывая, что вы в этом месте не просто турист, а человек, который хочет оставаться и приносить пользу. ■

*«IT-инфраструктура в России находится на очень высоком уровне, который пока Европе и не снился».*

# Иной театр: семь ярких премьер «Золотой маски»

Дарья Бруданова

**Т**еатр в столице и театр в регионах — две разные вселенные. Порой настолько непохожие, что, кажется, сотканы из разных сущностей. Национальный театральный фестиваль «Золотая маска», как барометр, ежегодно замеряет «давление» и там, и там, демонстрируя реальный уровень театрального искусства в целом по стране. В этом году показы «Золотой маски» пройдут в Москве вплоть до конца апреля. Для столичной публики это возможность увидеть иной театр, возможно, не такой броский, но порой значительно более глубокий, чем кажется на первый взгляд. Многие постановки, среди которых громкие работы из Новосибирска и Перми, будут впервые представлены московской публике. FBR рассказывает, на какие из них точно стоит обратить внимание.

**1 марта**

Театр «У Никитских ворот»

## «КУБ»

Неожиданным открытием для московских театралов станет постановка молодежной студии-театра «Доминанта» из Губахи (Пермский край), в основу которой легла реальная история о жизни шахтеров, работавших на одном из самых крупных в СССР предприятий по добыче угля. Интересно, что история Кизеловского бассейна в документальных постановках поднимается впервые. В процессе работы над сюжетом авторы встретились с бывшими сотрудниками шахт. Их истории и прозвучат со сцены, сложившись в один большой рассказ о жизни целого поколения людей, которые жили и трудились на Урале. Напомним, в 1990-х работа шахт была признана нерентабельной, а к 2000 году добыча угля полностью прекратилась.



**14 марта**

Театр имени Владимира Маяковского

## «ЗДЕСЬ БЫЛ КАЙ»

Артисты театральной труппы из Республики Татарстан привезут в столицу спектакль молодого режиссера Артема Устинова «Здесь был Кай». В основу постановки легло известное произведение Ханса Кристиана Андерсена «Снежная королева». Однако публике будет предложено взглянуть на знакомый с детства сюжет немного иначе. Действие перенесено в один из небольших северных городов России, а драматургия выстроена по классическим законам хоррора. Тем не менее, как отмечают в театре, спектакль Артема Устинова прежде всего призван не столько щекотать нервы, сколько заставить задуматься об опыте утраты близких людей в жизни каждого и необходимости жить с этими травмами.



Фото: teatrd.ru, kazan-tuz.ru, oteatre.info, www.muzkom.ru, teatr-teatr.com

**29 марта**  
Театральный центр  
«На Страстном»

### «РЕВИЗОР»

В конце марта москвичи увидят знаменитую комедию Николая Гоголя «Ревизор» в совершенно новом и необычном формате. На сцене в образе известных героев появятся куклы, которые не будут даже пытаться дублировать человеческий облик. Напротив, они продемонстрируют уродливость, мертвенность внешних черт, отражающих пустоту внутреннего содержания. Над постановкой работали режиссер Игорь Казаков и художница Татьяна Нерсисян из Театра кукол Республики Карелия.



**4 апреля**  
Российский академический молодежный театр

### «ВЕЛИКИЙ ГЭТСБИ»

В рамках фестиваля «Золотая маска» в Москву прибудет труппа новосибирского театра. В столицу артисты привезут музыкальную постановку, в основу которой легли события, описанные в книге Фрэнсиса Скотта Фицджеральда «Великий Гэтсби». Столичную публику погрузят в мир джаза, чудес и искусства, а также познакомят с романтической историей любви Дейзи и Гэтсби. В мюзикле прозвучат оригинальные композиции, навеянные той самой мятежной и ревущей «эпохой джаза». Композитор Владимир Баскин — автор музыки к мюзиклам «Средство Макропулоса», «Одиссея капитана Блада», «Кошка, которая гуляла сама по себе» и «Алиса в стране чудес». На «Золотую маску» номинирована актриса, сыгравшая Дейзи, — Анна Ставская.



**11 и 12 апреля**  
Театр имени Евгения Вахтангова

### «ТРИ ТОВАРИЩА»

Спектакль «Три товарища» по роману немецкого писателя Эриха Марии Ремарка, поставленный в пермском театре, покажут московской публике 11 и 12 апреля. Режиссером постановки стал Борис Мильграм. Постановка несколько иначе интерпретирует одно из самых известных произведений Ремарка, рассказывающее о так называемом «потерянном поколении». Спектакль перенесет горожан в 1920-е годы. Главные герои — Роберт Локампи, Отто Кестер и Готфрид Ленц. Молодые люди работают в автомастерской, и именно поездка на их любимой машине, названной Карлом, сводит эту лихую компанию с красавицей Патрицией Хольман, которую они впоследствии станут называть «дружище Пат».





**11 апреля**  
Театр имени  
Владимира Маяковского

### ТАНЦЕВАЛЬНЫЙ ПЕРФОМАНС «ДӨР»

Танцевальный перформанс «ДӨР» от творческого объединения «Алиф» и театральной площадки МОН в Казани также стал номинантом российской национальной театральной премии «Золотая маска». Спектакль выдвинули на премию в пяти номинациях. Одна из них – «Современный танец / спектакль». Москвичи и гости столицы, которые лично придут познакомиться с постановкой, увидят в центре сцены ковер, вокруг которого ходят три музыканта и два танцора. В переводе с тувинского «дөр» значит «почетное место в юрте», «сторона, противоположная фасаду».

**18 апреля**  
Театр Et Cetera

### «МАЛЕНЬКАЯ СЕРЕНАДА»

В середине апреля гости театра Et Cetera увидят историю, развернувшуюся в дни летнего солнцестояния, когда скандинавы отмечают прославленный своей чувственностью Мидсоммар, праздник середины лета. Главные герои рассказа – юрист Фредерик Эгерман, его жена Анна и сын Хенрик Эгерман — вместе с друзьями отправляются в загородный дом, где начинают испытывать магическую силу «улыбок летней ночи».

Российская премьера спектакля «Маленькая серенада» прошла в 2021 году на сцене Свердловского театра музыкальной комедии. Режиссер новой интерпретации знаменитой постановки — лауреат премии «Золотая маска» Кирилл Стрежнев.



Торжественная церемония вручения национальной награды «Золотая маска» пройдет в конце марта 2023 года в Бетховенском зале Большого театра. Узнать подробнее о номинантах можно на сайте премии. ■

фото: www.muzkom.net, monkazan.ru



# ИННОПРОМ

## МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОМЫШЛЕННЫЕ ВЫСТАВКИ

**ИННОПРОМ. ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ**

24-26 АПРЕЛЯ 2023

ТАШКЕНТ

**ИННОПРОМ. РОССИЯ**

10-13 ИЮЛЯ 2023

ЕКАТЕРИНБУРГ



РЕКЛАМА

# БРЕНД, КОТОРЫЙ НЕ УЙДЕТ

FP  
**BUSINESSREVIEW**

**12** номеров в год

О бизнесе  
и для бизнеса



подписка на 2023 год  
со скидкой **23%**

по запросу  
на [magazine@fedpress.ru](mailto:magazine@fedpress.ru)