

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

#3 (62) 2024

# БИЗНЕС



ЖУРНАЛ

BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE

## АЛЕКСЕЙ ПОДЩЕКОЛДИН

Президент Ассоциации  
«Российские автомобильные  
дилеры» (РОАД), председатель  
совета директоров  
ГК «БН-Моторс»

### ТЕМА НОМЕРА

### «АВТОРЫНОК» с. 22

КТО КОГО:

китайские против своих,  
старые против новых,  
инфляция против всех

# ДЛЯ АВТОДИЛЕРОВ ТРЕНД ГОДА — ВЫЖИТЬ

с. 40

с. 4

### МИЛЛИАРДЕРЫ ПРОСЯТ О ПОМОЩИ.

Анализируем ключевые сигналы,  
поданные бизнесом на Российской  
неделе бизнеса

с. 14

### «MADE IN CHINA» —

уже не стыдно,  
теперь это выгодно и  
перспективно

с. 69

### В ПОИСКАХ ЛЕГКИХ ПУТЕЙ:

маркетплейсы все чаще  
становятся ловушкой для мелких  
предпринимателей





# CESSNA CITATION LATITUDE

Мировой бестселлер в своем классе



Современный и стильный салон, простор с большой высотой потолка, ровный пол и отличные летные характеристики.

Откройте для себя Cessna Citation Latitude — абсолютного лидера по продажам в сегменте самолетов среднеразмерной кабины.



ЗАО «ИстЮнион» – официальный представитель по продажам самолетов Cessna в России и СНГ  
+7 (495) 269-02-10  
reception@eastunion.ru

Eastunion.ru

Реклама. 16+



№3 (62) март 2024

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 6.03.2024
- дата выхода цифровой версии — 7.03.2024

Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: серия ПИ № ФС 77-73531 от 31 августа 2018 г. Выписка из реестра зарегистрированных средств массовой информации выдана Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Издается с 2002 года. По итогам 2006–2015 годов удостоивался награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий

Тираж номера — 15 000 экз; в т. ч.

- отпечатанный тираж — 15 000 экз.
- цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

Учредитель и издатель:  
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Адрес учредителя, издателя, редакции:  
300041, Тульская обл., г. Тула,  
пр-т Ленина, д. 57/114, оф. 311

info@business-magazine.online

Генеральный директор  
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —  
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /  
reklama@business-magazine.online

Вопросы регионального развития: /  
partner@business-magazine.online

Главный редактор: Миханчик Анна Михайловна  
mihanchik@business-magazine.online

Руководитель отдела продаж: Валерия Назарова

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /

Использование материалов возможно только

с письменного согласия издателя

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,  
1115201, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ  
Москворечье-Сабурово, пер. 1-й Котляковский, д. 3,  
эт. 1, помещ./ком. 1/12.

## «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Центр»

✉ center@business-magazine.online

- Московская область
- Брянская область
- Владимирская область
- Воронежская область
- Ивановская область
- Калужская область
- Липецкая область
- Орловская область
- Рязанская область
- Тульская область

## «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Урал»

✉ ural@business-magazine.online

- Свердловская область
- Челябинская область
- Тюменская область

## «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Татарстан»

✉ Kazan@business-magazine.online

- Казань

## «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Сибирь»

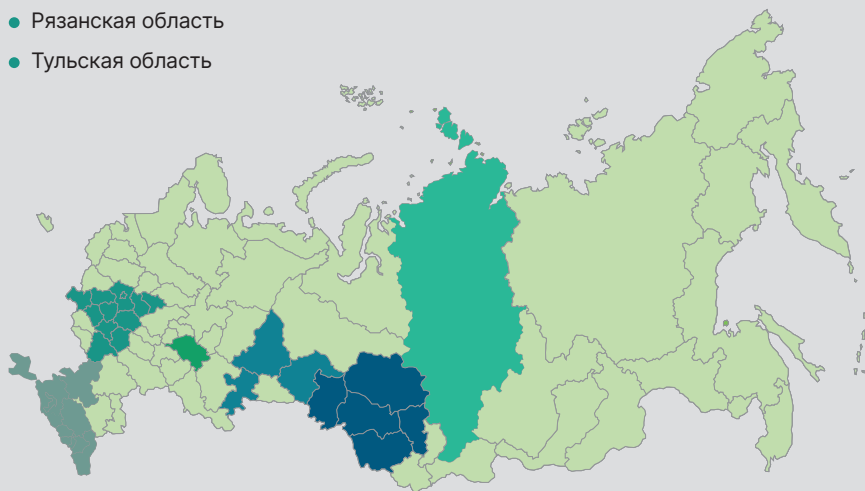
✉ siberia@business-magazine.online

- Кемеровская область
- Алтайский край
- Красноярский край
- Новосибирская область
- Омская область
- Томская область

## «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Юг»

✉ yug@business-magazine.online

- Краснодарский край
- Ставропольский край
- Ростовская область
- Республика Адыгея
- Республика Дагестан
- Республика Ингушетия
- Кабардино-Балкарская Республика
- Карачаево-Черкесская Республика
- Республика Северная Осетия – Алания
- Чеченская Республика
- Республика Крым и город Севастополь





ПЕРСОНА АЛЕКСЕЙ ПОДЩЕКОЛДИН



## ДЛЯ АВТОДИЛЕРОВ ТРЕНД ГОДА — ВЫЖИТЬ!

Об этом в интервью для свежего номера «Федерального Бизнес-журнала» заявил Алексей Подщеколдин. Глава Российской ассоциации автодилеров анализирует текущую ситуацию и рассказывает об изменениях, в которых сегодня нуждается российский автобизнес. Среди «горячих» инициатив Ассоциации — введение наказания (заметьте, вплоть до уголовного) за фальсификацию одометра. Среди уже решенных задач — отмена 2НДС. Как это поможет дилерам устоять против китайского цунами и выжить, несмотря на внешние угрозы и внутренние обстоятельства?

## 4 МИЛЛИАРДЕРЫ ПРОСЯТ О ПОМОЩИ: так спасти или не мешать?

Без Путина не получится... Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) перенес с февраля на апрель свой итоговый съезд. Его традиционно посещает Владимир Путин. Хорошо же, если он придет выступать перед крупным бизнесом в статусе новоизбранного президента. Другой своей традиции РСПП изменять не стал и провел Неделю российского бизнеса в заявленные сроки. Формат предусматривает сразу несколько десятков различных конференций. Ключевым событием стала дискуссия, посвященная роли России в новом мировом экономическом устройстве. Ее почтила своим присутствием верхушка российского олигархата. О чем просили власть российские миллиардеры — цитируем Вексельберга, Мордашова и тех, кому был адресован их призыв о помощи.

## 14 MADE IN CHINA —

теперь это уже не стыдно, а выгодно и перспективно. Русские предприниматели учатся извлекать выгоду от поворота на Восток и запускают производство в КНР. Неужели это может быть выгодно? Эксперт свежего номера анализирует максимально отработанные и востребованные форматы контрактного производства в Поднебесной, чтобы развеять главные мифы, которые все еще мешают российскому бизнесу превращать Китай в выгодный плацдарм для развития. Восток полон сюрпризов, и без нюансов не обойдется. Рассказываем, как выстроить правильную стратегию, не выходя из кабинета. .

18 Человек способен обмануть природу? А законы физики? Наш постоянный автор, эрудит, публицист и очень разносторонний человек Анатолий Вассерман уверен, что лучше балансировать, чем противостоять. В качестве удачного компромисса между сопротивлением и управляемостью он предлагает рассматривать истребитель И-16. Его создатель ломал голову, как придать «вертности» машине. Что из этого получилось, и почему это важно понимать людям, совершенно далеким от авиации, узнаете из свежей колонки. .

## 58 КОАЛИЦИЯ НУЖНА СРОЧНО!

Урал снова в центре внимания первых лиц государства. Сам по себе факт не удивляет. Сегодня в регионе куют «мечи» для скорейшей победы, но беда в том, что иногда запаздывают. И традиционно сдержанный в словах и выражениях российский министр обороны публично выразил свое неудовольствие, а точнее сказать, устроил разнос одному из директоров уральского ВПК. Автор свежего номера военный обозреватель, основатель сайта и телеграм-канала MilitaryRussia.Ru Дмитрий Корнев ничуть не удивлен: предмет недовольства Сергея Шойгу — «Коалиция», которую давно ждут в войсках, а ее все нет. Пытаемся понять, почему, и чем она лучше предшественниц?



## ТЕМА НОМЕРА АВТОРЫНОК

### 22 КТО КОГО: китайские против своих, старые против новых, инфляция против всех

Российский авторынок, а вместе с ним и автобизнес за 2023 год заметно подрос по всем статьям. В общемировом зачете по объему продаж РФ заняла 16 место, внутренний рост составил 64%. Но вот ведь штука: трактовать эти цифры однозначно не получается. Будет ли дальше хорошо, лучше или по-другому? Двух мнений сегодня нет и быть не может, как и единого сценария развития событий на перспективу. Неоднозначные и противоречивые цифры настоящего анализируем вместе с аналитическим агентством АВТОСТАТ и участниками собранной им конференции.

28 Кто «порвет» российский рынок, как когда-то это смог сделать Ford Focus? Кто сегодня метит в фавориты? В списке претендентов доминируют китайцы, анализируем их позиции, продажи, рейтинги и пытаемся различить. Социологи говорят, что прогресс на лицо. Русские тоже запрягли и поехали, не без помощи бюджета и старших товарищей, со скрипом повернув колесо господдержки

и поломав тысячу копий в борьбе за локализацию. Импортозамещение дается непросто, а местами и не дается. Но стоит ли рассчитывать на «АВТОВАЗ» и «Москвич» — каждый обещает по сенсации. Кто же первым придет к финишной черте, дойдет до прилавка и сорвет куш? Удастся ли нам с гордостью хотя бы одну из потенциальных побед назвать чисто российской? На вопросы широкой общественности и экспертов отвечают российские автозаводы.

### 36 ПЕРЕОБУЛИСЬ, ПЕРЕДЕЛИСЬ, ОБАНКРОТИЛИСЬ

Пока производители ставят на поток российские автоновики, автодилеры пожинаяют плоды собственной неразборчивости и хаотичных попыток выжить. Параллельно думают о том, как дальше продавать и при этом все-таки зарабатывать. Просто сменить вывеску и жить как раньше не получается. Теперь каждый шаг требует повышенной осторожности, но и медлить нельзя. Если хочешь остаться в этом бизнесе, надо срочно «переобуваться», а рассуждать, анализировать и подстраиваться придется после. Такую стратегию никак не назовешь продуманной, но есть ли у них выбор?

69 В поисках легких путей: маркетплейсы все чаще становятся ловушкой для мелких предпринимателей. Многие ипэшники именно в такой схеме работы, через маркетплейсы, видят одни достоинства и считают ее легким способом для раскрутки. А что на деле? Все мы видим, какое множество юридических и налоговых нюансов возникает при взаимодействии с крупной торговой площадкой. Узнать о них лучше до начала работы. Нашли эксперта, который на подобных спорах уже наработал солидную практику и делится ею с читателями ФБЖ.

### 75 САМЫЙ КОРОТКИЙ ПУТЬ К ПОЛЬЗОВАТЕЛЮ — РЕКЛАМА

Самый эффективный — медиакommunikация. Если вы не уверены, что знаете разницу, и еще не проверили на себе, как это работает, читайте интервью с автором проекта «Как устроены медиа» и специалистом по созданию цифровых медиапродуктов Алексеем Березовым. Поговорили с ним о том, как достучаться до потребителя в плотном информационном потоке. Узнали, чем новые медиа могут помочь в решении задач по продвижению бизнеса. Большинству из того, что рассказывает кандидат экономических наук Березовая, ваших маркетологов нигде не научат. Читайте сами и поделитесь с коллегами! В этом интервью вы точно узнаете себя, и это облегчит понимание.

## СПЕЦПРОЕКТ «УРАЛ» НАШ ЭКСКЛЮЗИВ



### 60 УБЫТОЧНОЕ ЗОЛОТО: зачем «Полиметалл» продавал добытое себе в убыток

На Урале, как всегда, происходит много всего интересного! На этот раз уральская редакция БЖ предлагает эксклюзив. Речь об «убыточном золоте». Да, на Урале и такое возможно. Автор расследования, вооружившись документами, анализирует, зачем «Полиметалл» продавал драгоценную руду, добытую в уральских недрах, себе в убыток. Сначала

они докопались до золота, потом додумались, как продать его с минимальной налоговой нагрузкой, а теперь ФНС, докопавшись до истины, засудила и доначислила положенное. Читайте детали в специальном проекте ФБЖ «УРАЛ».







# МИЛЛИАРДЕРЫ ПРОСЯТ О ПОМОЩИ:

## ТАК СПАСАТЬ ИЛИ НЕ МЕШАТЬ?

Неделя российского бизнеса, которую ежегодно организует РСПП, — барометр настроений крупняка, флагманов отечественной экономики. Для власти именно эта публичная площадка — ориентир, по которому принято сверять позиции с олигархами и строить далекоидущие планы экономического развития. Часть из того, что обсуждается с глазу на глаз в высоких кругах, на Неделе придается опубликованию, иногда без обвиняков, но чаще в выверенной и политкорректной форме. В этом году верхушка российского олигархата решила поучаствовать в конференции, которую посвятили проблемам не внутривоссийского, а глобального характера. Крупняк терпит колоссальные потери из-за того, что развитие экономики меняют векторы. Деглобализация дается непросто и обходится недешево. Но струю перемен против ветра не направишь, и бизнес идет другим путем

**Е**го цель — максимально быстро и безболезненно встроиться в новый мировой экономический порядок. Правда, ни то, ни другое не получается, от потерь этого перелома никому не уйти. Даже спустя два года после падения занавеса эпохи всемирной глобализации бизнес продолжает испытывать колоссальные трудности переустройки. Штормит всех — любая развитая экономика терпит убытки. Списывать их не на кого, разве что зафиксировать в истории как издержки переходного периода, и у каждого она своя — плата за место в новой политико-экономической модели мира.

Бизнес отлично знает, единственно верная стратегия в кризис — научиться управлять потерями, чтобы их минимизировать, и попытаться вызовы трансформировать в возможности. Правда, есть в сегодняшней ситуации одна важная оговорка: факторы влияния имеют не только экономический характер, а там, где на бизнес давит политика, без сильной воли государства не обойтись. Именно к нему и апеллируют российские олигархи. И в этом смысле Неделя российского бизнеса, в особенности конференция, посвященная роли России в новом мировом экономическом устройстве, была весьма показательной. Своим личным участием ее почтили и первые лица правительства, и сразу несколько крупнейших российских бизнесменов.

### Туман неопределенности

Выступать первыми пропустили тех, от кого сегодня многое зависит. Чиновники первого ранга формулировали свое видение происходящего и высказывали осторожные прогнозы на перспективу до 2030 года. Сегодня все базовые стратегии и программы развития РФ берут за основу именно эту временную вешку. С прогнозами на более отдаленную перспективу все совсем непросто, о чем прямо заявляет участник Недели российского бизнеса Алексей Оверчук, заместитель председателя правительства РФ. Да, желающих взглянуть за горизонт дальше 2030 года много.

В особенности бизнесу хочется рассеять этот туман неопределенности. Нам выпало жить во времена очень больших перемен, их последствия предсказать крайне трудно — слишком много неизвестных. Правительство может опираться только на факты. А они таковы: проект «глобализация» завершен, технологии задают темп развития и будут влиять на экономику мира чем дальше, тем больше, как и климатические изменения, и речь не о глобальном потеплении, а о ресурсах, которые будут весьма ограничены.

## ВЫЖАТЬ ПО МАКСИМУМУ



**АЛЕКСЕЙ  
МОРДАШОВ**

Председатель Совета  
директоров ПАО  
«Северсталь»



**Нам важно  
сохранить  
наше место  
под солнцем**

**на внешних рынках.  
Приведу в качестве  
примера рынок черной  
металлургии: в России мы  
(ПАО «Северсталь», —  
прим. ред.) производим  
70 млн тонн стали в**

**год, внутри страны остается 40 млн.  
Да, внутреннее потребление растет, за  
что спасибо всем программам, которые  
его поддерживают. Но 30 млн тонн мы  
должны экспортировать. ВТО можно  
критиковать сколько угодно, но в условиях  
отсутствия других глобальных площадок  
и институтов, регулирующих мировые  
экономические процессы, прежде  
всего, торговлю, нельзя отказываться  
от этой возможности. Наша задача — не  
игнорировать ВТО, а воспользоваться по  
максимуму теми возможностями, которые  
у нее есть».**



## Всеобщая бифуркация ресурсов, денег и ценностей

С чем мир и Россия как одна из активных участниц мировой экономики подошли к моменту смены мировой экономической парадигмы?

Первое — смещение экономического центра с запада на восток. Глобализация создала возможности для развития в новых регионах, потому что у них появился доступ к знаниям и технологиям, которого раньше не было. Благодаря этому те, кто были слабыми, стали сильнее, получили возможность реализовать свои конкурентные преимущества. В этом смысле санкции — инструмент отчаянной попытки остановить этот процесс смены индустриальных лидеров, одним из методов борьбы стали все те же технологии и ограничение доступа к ним.

Заметную роль в разрушении старой парадигмы мировой экономики сыграла пандемия, она обнажила проблему хрупкости миропорядка. COVID-19 довольно

быстро разрушил международные торговые цепочки, которые выстраивались годами. В борьбе с масштабной угрозой страны в первую очередь отстаивали собственные национальные интересы. Мир оказался не таким уж глобальными и устойчивым, каким казался ранее.

Санкции против России стали следующим этапом разрушения взаимосвязанности стран и их экономик. Они показали многим инструментам и механизмам борьбы, которые ранее не существовали и не вводились, в отношении, скажем, того же Ирана. Они поставили под сомнение базовые основы мировой экономики, показали уязвимость права частной собственности. Теперь всем совершенно ясно, что в мире нет таких юрисдикций, где это право признается непререкаемой истиной и находится под абсолютной защитой закона, признаваемого и уважаемого всеми.

Доллар вместо валюты, объединяющей и развивающей мировую экономику, стал оружием санкционной борьбы. Легкость, с которой РФ отключили от SWIFT, и другие антироссийские действия ускорили процессы создания локальных расчетных систем. Конечно, рано петь отходную глобальной финансовой системе, но многие страны решили для себя, что пора создавать собственные платежные инструменты, чтобы не подставить под удар свои экономики.

## Опасности цифрового периода

Национальные интересы теперь важнее глобальных, если последние вообще еще сохраняются. Сегодня мы наблюдаем стремление стран объединяться в новые макро-регионы, таможенные и торговые союзы по принципу дружественности. И Россия играет в этих процессах ключевую роль — где-то



**В Евразийской экономической комиссии призывают российский бизнес обратить особое внимание на торговый потенциал Вьетнама, который является «воротами» в большой азиатский регион, к тому же в стране лояльно относятся ко всему российскому — жива историческая память о прошлых совместных успехах**



локомотива, а где-то одного из ключевых звеньев, ведь она — один из главных, хотя далеко не единственный интересант. С одной стороны, новый экономический порядок выстраивается на фоне условного отсутствия границ для торговли — технологии их фактически стерли. Предоставив миру уникальные возможности для безграничного и максимально быстрого товарообмена, они же стали местом уязвимости. Став базисом мировой экономики, они ослабили возможности влияния государств на многие процессы. Пример с криптовалютой, против которой восстали многие правительства, — один из самых показательных. Еще больше рисков таит в себе искусственный интеллект. Кое-что мы уже знаем про пользу, которую он способен дать, но даже не догадываемся обо всех угрозах, сопутствующих развитию генеративного ИИ. Цифровая экономика несет в себе много рисков. Эти факторы придется учитывать при построении новой экономической модели.

### **В поисках новых «друзей»**

Технологии сделали всех нас, рядовых граждан и правительства, уязвимыми. Страна, которая заявляет о стремлении к суверенитету, вынуждена строить собственный контур защиты, создавать технологии, способные обеспечить ей независимость и безопасность.

«Ни одно государство не способно в одиночку справиться с такими вызовами, —

## **ИМ СПЕШИТЬ НЕКУДА, ОНИ УСПЕЛИ**



**КИРИЛЛ  
БАБАЕВ**

Директор Института  
Китая и современной  
Азии РАН



**Мало кто из  
российских  
компаний  
понимает, как**

**они устроены, какова  
их деловая культура,  
законодательство — это  
существенно влияет  
на эффективность.  
Китайцы никуда не  
спешат, они будут**

**до последнего добиваться своего и  
выкручивать нам руки. Пока мы не до  
конца понимаем традиции ведения  
бизнеса в этой стране. Этого понимания  
не хватает и на правительственном  
уровне».**

заявляет заместитель председателя правительства РФ Алексей Оверчук, — поэтому Россия формирует свой макрорегион в Северной Евразии. Вместе с партнерами развиваем общие рынки, на которых будет действовать свобода движения товаров, рабочей силы, будет создана безбарьерная среда для производителей. В макрорегионе, о котором мы говорим, проживает 190 млн человек — это много, но недостаточно. Поэтому параллельно мы формируем высококонкурентные условия на экспортных рынках для российских производителей. Восток и глобальный Юг имеют для нас высокий потенциал. Глобальные кризисы создают повод собраться странам вместе, объединить усилия. РФ может стать центром формирования нового мировоззрения, практик и инициатив».



## Свободные зоны и ВТО

Пока Россия ищет новых союзников на глобальном Востоке и Юге, Еврозона теряет былую экономическую мощь. Большинство прогнозов сходятся к тому, что в этом году рост в развитых экономиках может замедлиться до 1,2%. При этом совокупный ВВП Китая, Индии, стран АСЕАН составил за прошлый год более 5%. Совокупный рост ВВП стран ЕАЭС в 2023 году достиг 3,7%. Уже сегодня товарооборот между странами-участницами объединения достиг 83,3 млрд долларов, рост по сравнению с 2022 годом более чем на 6%. Растет доля расчетов в национальных валютах. РФ в три раза сократила долю дол-

лара в своих международных расчетах. Более чем в два раза снизился товарооборот РФ и Евросоюза.

«Основной приоритет, — заявил в рамках Недели российского бизнеса Максим Решетников, глава Минэкономразвития, — это расширение рынков сбыта, для чего правительство работает над созданием новых зон свободной торговли. Объем рынка, доступного нам уже сейчас в этом режиме свободной торговли, — 350 млн человек. Есть цель выйти на 700 млн человек».

В поисках новых рынков сбыта Максим Решетников предлагает не отказываться наотрез от тех торговых площадок, в которых Россия так или иначе состоит. Речь, в первую очередь, про ВТО, от которого глава Минэка предлагает пока не отказываться — альтернатив ему все равно нет. Даже в условиях предвзятости участников ВТО к РФ и при отсутствии апелляционного органа, где можно было бы оспаривать решения, площадка заслуживает внимания и усилий.

## Выжать по максимуму

Передавая слово российскому бизнесу, глава РСПП Александр Шохин на правах модератора конференции разрешил олигархам «не стесняться». И Алексей Мордашов обещал, что не будет. Впрочем, судя по тону его выступления, стесняться не было нужды. Российское правительство и бизнес смотрят в одном направлении и стараются быть опорой друг другу. Без политеса в таких делах не обходится, поэтому министры кивают на бизнес, приписывая его воле и разуму экономические успехи РФ последних двух лет. А бизнес говорит, что санкции поменяли роль государства, и именно власть должна возглавить процесс новой интеграции. В унисон с Максимом Решетниковым не отказываться от ВТО предложил Алексей Мордашов: «Мы должны выжать из ВТО максимум, а не игнорировать или отказываться от него». Поясняя свою позицию, он добавил, что сегодня российскому бизнесу нужен максимально широкий доступ на рынки других стран, и в



**Вместе с иностранными таможенными ведомствами российское обрабатывает механизм прямой цепочки поставок и уже фиксирует новый тренд — процедуры упрощаются там, где задействован уполномоченный экономический оператор. Такая схема хорошо зарекомендовала себя в работе с Китаем. В этом случае российские таможенники готовы вводить так называемый постконтроль**

текущих условиях отказываться ни от чего нельзя. «Нам важно сохранить наше место под солнцем на внешних рынках, — заявил Мордашов. — Приведу в качестве примера рынок черной металлургии: в России мы (ПАО «Северсталь» — прим. ред.) производим 70 млн тонн стали в год, внутри страны остается 40 млн. Да, внутреннее потребление растет, за что спасибо всем программам, которые его поддерживают. Но 30 млн тонн мы должны экспортировать. С одной стороны, мы состоялись как глобальные игроки, не только мы, металлурги, но и экономика РФ в целом. Мы способны выдержать самую серьезную и недобросовестную конкуренцию и готовы принять самые серьезные вызовы, но для этого нам надо иметь доступ на рынки. Сегодня уже не раз упоминалось ВТО, которое уже несколько лет находится в кризисе и больше напоминает дискуссионную площадку. ВТО можно критиковать сколько угодно, но в условиях отсутствия других глобальных площадок и институтов, регулирующих мировые экономические процессы, прежде всего, торговлю, нельзя отказываться от этой возможности. Наша задача — не игнорировать ВТО, а воспользоваться по максимуму теми возможностями, которые у нее есть. Мы уже заплатили за вступление определенную цену, теперь надо выжать максимум».

### Под эгидой государства

Чтобы получить максимальный доступ к внешним рынкам, России придется решить самую острую проблему, и здесь бизнес выступает единым фронтом, признавая, что самое проблемное для него место — международные финансовые расчеты. России не выйти на новые рынки без независимой альтернативной существующей финансовой системы, которая сможет обеспечивать ВЭД в контуре дружественных стран, которая не будет подвержена внешним рискам и не будет зависеть от санкционного давления. Вопрос настолько глобальный, что решить его возможно только при наличии политической воли глав государств. Сегодня это поле для

## ШЛАГБАУМ ВВЕРХ!



**АНДРЕЙ  
СЛЕПНЕВ**

Член Коллегии  
(Министр) по  
торговле Евразийской  
экономической  
комиссии



**Мы выходим на  
сложные рынки,  
на них непросто  
работать, на них**

**есть масса ограничений.  
Чтобы пошла торговля,  
просто поднять шлагбаум  
недостаточно, а вот  
торговые дома — это  
более продуктивный  
формат. Без подобных  
инструментов, которые**

**решают задачи и коммуникаций, и  
трейдинга, и расчетов, нам будет трудно  
реализовать потенциал тех соглашений,  
которые мы заключаем».**

работы дипломатов и политиков, а потому олигархи ждут от власти активных внешне-политических усилий в этом направлении. Их позиция единодушна. Ее подтвердил еще один корифей российского истеблишмента, участник Недели российского бизнеса, старший среди равных Виктор Вексельберг. Оставаясь в рамках политкорректности, он при этом «не постеснялся» посетовать на «коммерческий» подход ряда госведомств РФ в решении острого и насущного вопроса международных финансовых расчетов. Поясняя свою позицию, председатель Совета директоров ГК «РЕНОВА» заявил: «Наш диалог с ЦБ и другими структурами пока носит в основном коммерческий характер, нам не сдвинуть с места эту глобальную проблему, если этот подход не изменится». В ходе своего выступления миллиардер отметил особую роль государства в решении этой задачи: «Мы видим, что правительство занимается этим



вопросом. Важно отметить, что роль государства в диалоге с бизнесом изменилась. Если раньше мы говорили «не мешайте нам», то сейчас наш посыл к государству кардинально изменился: вы нам обязательно помогайте. Без конструктивной позиции государства бизнесу не обойтись в работе на внешних рынках. Чтобы он там присутствовал, ему надо помочь». В качестве реальных мер Виктор Вексельберг предлагает создание единого консолидированного центра, который позволит компаниям по понятным правилам решать вопросы во внешнеэкономической де-

ятельности. Бизнесу нужна мощная структура, действующая под эгидой государства, которая станет основой новой инфраструктуры для финансового взаимодействия российских компаний с зарубежными партнерами. Пока же предприниматели свои проблемы вынуждены решать самостоятельно, но, увы, заметил миллиардер, не у всех получается.

### Нелегкие пути на Восток

А получается действительно не у всех. С трибуны РСПП от имени крупного российского бизнеса об этом заявляют его флагманы, что тогда сказать про остальных. Все в одной лодке, и проблемы схожие. Вот, например, есть у России стратегический партнер — большой и вроде бы дружественный Китай. Но, по словам Кирилла Бабаева, директора Института Китая и современной Азии РАН, российские компании не обладают достаточными компетенциями для работы на новых рынках: «Мало кто из них понимает, как они устроены, какова их деловая культура, законодательство — это существенно влияет на эффективность», — говорит Бабаев и добавляет к картине происходящего очень важные полутона: «Китайцы никуда не спешат, они будут до последнего добиваться своего и выкручивать нам руки. Пока мы не до конца понимаем традиции ведения бизнеса в этой стране. Этого понимания не хватает и на правительственном уровне».

Российский бизнес уже жалуется на то, что китайцам позволили занять доминирующее положение в ряде отраслей российской экономики — в РСПП такие жалобы тоже поступают. Андрей Слепнев, член Коллегии (министр) по торговле Евразийской экономической комиссии, призывает брать во внимание все факторы сотрудничества с КНР: «Мы оказались сейчас в интересной ситуации: рост китайской экономики замедляется, при этом мы резко наращиваем связи с Китаем. Совокупность этих двух факторов требует внимания, надо понимать, куда мы движемся. Товарооборот с китайской стороной бьет рекорды. Такой рост создает проблемы и на

## В ОДИНОЧКУ НЕ СПРАВИМСЯ



**АЛЕКСЕЙ  
ОВЕРЧУК**

Заместитель  
председателя  
правительства РФ



**Ни одно  
государство  
не способно  
в одиночку**

**справиться с такими  
вызовами, поэтому  
Россия формирует свой  
макрорегион в Северной  
Евразии. Вместе с  
партнерами развиваем  
общие рынки, на которых**

**будет действовать свобода движения  
товаров, рабочей силы, будет создана  
безбарьерная среда для производителей.  
В макрорегионе, о котором мы говорим,  
проживает 190 млн человек — это много,  
но недостаточно. Поэтому параллельно мы  
формируем высококонкурентные условия  
на экспортных рынках для российских  
производителей. Глобальные кризисы  
создают повод собраться странам  
вместе, объединить усилия. РФ может  
стать центром формирования нового  
мировоззрения, практик и инициатив».**



внутреннем рынке, будем искать баланс, надо быть аккуратными, смотреть внимательно. В рамках существующего соглашения с КНР нам уже тесновато, отрабатываем новые сценарии работы, обсуждаем создание зоны свободной торговли, к чему мы пока вряд ли готовы».

### **Поднять шлагбаум!**

Понятно, что не Китаем одним озабочено российское правительство и уполномоченные ведомства. У РФ есть эксклюзивные условия торговли с Ираном, подписано соглашение об обнулении ввозных пошлин. Некоторые иранские технологии и продукты способны заместить импорт, недоступный сегодня России. Ни у одной страны мира нет таких условий, благодаря чему удвоен торговый оборот между странами. В ближайшее время он может достигнуть порядка 12 млрд руб., а потенциал роста эксперты оценивают в 16–18 млрд. Они же предлагают посмотреть на Иран еще шире, как на большой торговый коридор. РФ активно движется в сторону Индонезии. В Евразийской экономической комиссии призывают российский бизнес обратить особое внимание на торговый потенциал Вьетнама, который является «воротами» в большой азиатский регион. К тому же в стране лояльно относятся ко всему российскому — жива историческая память о прошлых совместных

***С одной стороны, новый экономический порядок выстраивается на фоне условного отсутствия границ для торговли — технологии их фактически стерли. Предоставив миру уникальные возможности для безграничного и максимально быстрого товарообмена, они же стали местом уязвимости. Став базисом мировой экономики, они ослабили возможности влияния государств на многие процессы. Пример с криптовалютой, против которой восстали многие правительства, — один из самых показательных***

успехах. По словам Андрея Слепнева, развитие торговых отношений с Северной Африкой требует активного участия бизнеса. «Мы выходим на сложные рынки, на них непросто работать, так как есть масса ограничений, — добавляет Андрей Слепнев, член Коллегии (министр) по торговле Евразийской экономической комиссии, — чтобы пошла торговля, просто поднять шлагбаум недостаточно, а вот торговые дома — это более продуктивный формат. Без подобных инструментов, которые решают задачи и коммуникаций, и трейдинга, и расчетов, нам будет трудно реализовать потенциал тех соглашений, которые мы заключаем».

Кстати, Евразийская экономическая комиссия готова помогать российскому бизнесу



не только советами, есть у нее и реальный бюджет поддержки, направленный на развитие промышленной кооперации стран-участниц. Совместные проекты могут претендовать на субсидирование в размере ключевой ставки. Уже сейчас на эту программу заложено 1,8 млрд руб., в 2025 году объем финансирования программы увеличат двукратно — до 3,6 млрд.

### Равный доступ и честная конкуренция

В освоении новых рынков пригодится любая помощь, финансовая и административная. Виктор Вексельберг рассчитывает, что российскому правительству удастся отстоять равный доступ на рынки БРИКС для российских производителей и отрегулировать

# 83,3

## МЛРД ДОЛЛАРОВ

составил в 2023 году товарооборот между странами-участницами ЕАЭС, это на 6% больше, чем годом ранее.

в верхах техрегламенты — их различия не позволяют иностранным компаниям на равных конкурировать с местными. Зачастую на конкуренцию существенно влияет лобби техногигантов, которые всячески стараются ограничить доступ технологий на рынки, где они привыкли доминировать. Алексей Мордашов добавляет, что необходимо совершенство-

вать механизмы защиты прав интеллектуальной собственности российских компаний за рубежом. Он же предостерегает российские власти от дискриминационного подхода к бизнесу в ходе углеродного перехода. «Важно не превратить это в поборы, которые не будут способствовать углеродному переходу, а станут дополнительным финансовым обременением для бизнеса. Нужны разумные стимулирующие механизмы для компаний, которые защищают окружающую среду и снижают углеродный след», — заявил глава компании «Северсталь».

### Собирай, но помогай

Власти крайне важно соблюсти баланс между фискальной функцией, которая для нее всегда остается главной, и интересами бизнеса. Эта мысль в рамках Недели российского бизнеса звучала многократно. Если судить по цифрам, которые привел на конференции Руслан Давыдов, врио руководителя Федеральной таможенной службы РФ, пока это удастся. Как сказал чиновник, «мы бросились на помощь бизнесу», имея в виду



**Глобализация создала возможности для развития в новых регионах, потому что у них появился доступ к знаниям и технологиям, которого раньше не было, благодаря этому те, кто были слабыми, стали сильнее, получили возможность реализовать свои конкурентные преимущества. В этом смысле санкции — инструмент отчаянной попытки остановить этот процесс смены индустриальных лидеров, одним из методов борьбы стали все те же технологии и ограничение доступа к ним**

в первую очередь те льготы, которые компании-экспортеры получили за последние несколько лет. За 2022 год их общая сумма составила более одного триллиона руб. В 2023 году было уже меньше — 550 млрд, как сказал Давыдов, «потому что правительство увидело, что бизнес научился плавать, и неплохо». Итоговые цифры таможенных сборов тенденцию вроде как подтверждают: 6, 62 трлн рублей собрала таможня РФ за истекший год. При этом в ведомстве признают, что расчеты остаются сложнейшим элементом ВЭД. «Если по логистике совместными усилиями справились, то с расчетами все обстоит сложнее», — замечает Руслан Давыдов. «Справились» — значит расширили узкие места. Среди них самыми проблемными были погранпереходы. В прошлом году открыли после реконструкции автомобильные пункты пропуска Верхний Ларс на границе с Грузией и Яраг-Казмаляр на границе с Азербайджаном. Более активно заработал Восточный полигон. «Совместно с РЖД придумывали различные «фокусы»: вывозили в полувагонах, контейнерах, — добавляет врио главы таможенной службы РФ, — автотранспортом перевезли в два раза больше. Роль таможни — упрощать, ускорять торговлю в новых реалиях». И она упрощает: создает систему территориально распределенных центров электронного декларирования. Сегодня их уже 16, благодаря чему 25% деклараций выпускаются в электронном виде.

## Информация как оружие

Цифровизация таможни продолжается, теперь здесь внедряют интеллектуальные досмотровые комплексы. Вместе с иностранными таможенными ведомствами российское отработывает механизм прямой цепочки поставок и уже фиксирует новый тренд — процедуры упрощаются там, где задействован уполномоченный экономический оператор. Такая схема хорошо зарекомендовала себя в работе с Китаем. В этом случае российские таможенники готовы вводить так называемый постконтроль. Цифровые технологии

## ИЩЕМ ВЫХОД



**МАКСИМ  
РЕШЕТНИКОВ**

Министр  
экономического  
развития РФ



**Основной  
приоритет —  
это расширение  
рынков сбыта,**

**для чего правительство  
работает над созданием  
новых зон свободной  
торговли. Объем  
рынка, доступного нам  
уже сейчас, в режиме  
свободной торговли —**

**350 млн человек. Есть цель выйти на  
700 млн человек».**

позволяют ведомствам обмениваться данными, ускорять оформление и проверку грузов. Правда, по словам Руслана Давыдова, не все так просто — некоторые страны используют таможенную информацию для отслеживания каналов поставок, чтобы на основе полученных сведений применить вторичные санкции. «В этих условиях мы вынуждены ограничивать обмен данными, обращаться с таможенной информацией все более аккуратно, предпринимать меры по предотвращению утечек», — добавляет врио главы российской таможни.

Получается, что внешний враг у российских властей и бизнеса общий, а интересы сторон чаще совпадают, чем противоречат друг другу. Главное, что чиновники просят усвоить, — дела лучше вести максимально открыто, честно и своевременно платить по госсчетам, тогда удастся избежать излишней административной нагрузки, репрессий и сохранить силы для главного — прорыва на новые рынки, без которого не видать российскому государству суверенитета и стабильности.

ФБЖ



# MADE IN CHINA:

## КАК ЗАПУСТИТЬ КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО В КНР И СНИЗИТЬ СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ В ДВА РАЗА

Мир поделился на дружественные и недружественные для России страны. Этот тренд будет главенствовать несколько последующих десятилетий, и бизнес всерьез и надолго переориентируется на сотрудничество с лояльными партнерами, среди них Китай на одном из первых мест. Сегодня предприниматели, которые летят в Поднебесную налаживать деловые связи, получают отличные предложения и цены. К тому же именно сейчас есть хорошие возможности продвигать производство собственных брендов, и для российского бизнеса это следующий шаг в развитии.

**О**дин из самых отработанных и потому востребованных форматов для экспансии на китайский рынок — контрактное производство. Оно бывает двух типов: OEM и ODM.

### OEM или ODM?

OEM — это изготовление с нуля уникального нового продукта под торговой маркой заказчика, эксклюзив, ведь только вы владеете дизайном, никто больше. Производитель не может предлагать и продавать его другим

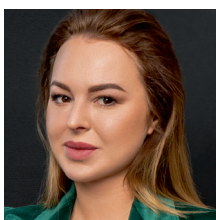
клиентам. Самый большой недостаток этого типа производства в том, что он потребует куда больших временных и финансовых затрат. Начиная с этапа разработки, запуска производственной линии и тестирования образцов, заканчивая продвижением продукта, каналами сбыта и так далее. Сразу закладывайте время на обустройство производства и исходите из того, что разработка продукта — процесс не быстрый.

ODM — это, по сути, производство, которое осуществляется по готовым

шаблонам фабрик, но продукт может быть изменен, завернут в другую упаковку или забрендирован логотипом заказчиков. Например, это может быть крем, выпущенный под китайским брендом, но в тубе другого цвета, или в другой упаковке, созданной специально под этот продукт. Нанесение логотипа заказчика может осуществляться разными способами: посредством печати, нашивок, крепления дополнительных бирок, через вкладыши и наклейки. При таком подходе срок разработки продукта сократится, не придется тратить время на разработку дизайна и налаживание производственной линии, но права на товар будут принадлежать поставщику либо импортеру. Лишь при использовании собственной торговой марки (СТМ) права на нее могут принадлежать заказчику партии товара.

### Ширпотреб да и только?

Какие преимущества дает организация производства в Китае? Общеизвестно, что в Китае дешевая рабочая сила, а активы имеют невысокую стоимость. А вот мнение о том, что если товары из Поднебесной, значит, это точно ширпотреб низкого качества, больше



**АННА  
ФОМИЧЕВА**

Эксперт-практик  
ВЭД, основатель  
мультисервисной  
SAAS-платформы  
Digital VED



не актуально. Сегодня в КНР конкуренция среди фабрик и заводов настолько высока, что они часто предлагают высококлассную продукцию по выгодной цене. Вы получаете возможность детально прописать техническое задание — китайские производители учтут все пожелания. Главное, внести все договоренности в контракт.

### **В чем выгода?**

С финансовой точки зрения вести дела при столь высокой конкуренции за каждый заказ оказывается выгодно: можно торговаться, сравнивать предложения, рассматривать сразу несколько вариантов работы и выбирать максимально выгодный для себя проект. В Китае торг — это традиция ведения бизнеса, поэтому велики шансы выторговать выгодную цену производства. Еще одно распространенное мнение, что контрактное производство в Китае — это очень дорого. Конечно, относительно формата «купи — продай» запуск нового бренда — процесс более сложный, но он позволяет вам предложить рынку уникальный продукт, на его конкурентных преимуществах вы и заработаете. В КНР много высокотехнологичных производств, что позволит быстро наладить выпуск товара. Выбирать можно из полного спектра, то есть что угодно. В КНР ежегодно создают и запускают самые

***В КНР много высокотехнологичных производств, что позволит быстро наладить выпуск товара. Выбирать можно из полного спектра, то есть что угодно. В стране ежегодно создают и запускают самые разные производственные площадки, способные удовлетворить быстрорастущий спрос производителей и собственников брендов. Чтобы выбрать подходящий проект для инвестиций, даже лететь в Поднебесную необязательно. Сегодня доступны виртуальные экскурсии по производству***

разные производственные площадки, способные удовлетворить быстрорастущий спрос производителей и собственников брендов. Чтобы выбрать подходящий проект для инвестиций, даже лететь в Поднебесную необязательно. Сегодня доступны виртуальные экскурсии по производству.

### **Конкуренция подстегивает**

Китай — это фабрика всего. И это очень важное преимущество, так как, что бы вы ни решили производить, со смежниками и поставками материалов проблем не будет. К тому же в Китае хорошо отстроена логистика и развита промышленная инфраструктура. Индустриальные площадки располагаются близко друг к другу, их строят так, чтобы



удобно было налаживать сотрудничество и ускорять поставки. Китай как плацдарм для производства выгоден для выпуска больших партий товара. Конечно, стоимость транспортировки существенно возросла после пандемии, да и угрозу вторичных санкций никто не отменял, но китайским фабрикам приходится выживать в острой конкурентной борьбе, они находят выходы, особенно если речь идет о больших заказах. В итоге это позволяет заказчику снизить издержки.

### **Познакомиться поближе и зарекомендовать себя**

Важный шаг, который стоит совершить перед запуском контрактного производства в Китае, — открыть там собственный торговый дом. Что это дает? Вы получаете возможность вести бизнес в стране с благоприятным налоговым климатом. У вас появится возможность законным путем обойти санкции за счет ввоза продукции через государства, не связанные ограничениями. Вы сможете возмещать китайский НДС и сформируете репутацию перед китайскими банками. В будущем она вам пригодится для получения финансирования от зарубежных финансовых организаций. Обычно открытие торгового дома в Китае занимает около пяти недель с момента подачи всех необходимых документов. Пакеты разнятся в зависимости от того, кто выступает инвестором, юридическое или

**Обычно открытие торгового дома в Китае занимает около пяти недель с момента подачи всех необходимых документов. Пакеты разнятся в зависимости от того, кто выступает инвестором, юридическое или физическое лицо. Минимальная стоимость вложений составит около 10 тысяч долларов. Итоговая стоимость открытия определяется стоимостью услуг агентов, которые помогают с запуском проекта, и зависит от амбиций инвестора**

физическое лицо. Минимальная стоимость вложений составит около 10 тысяч долларов. Итоговый бюджет открытия определяется стоимостью услуг агентов, которые помогают с запуском проекта, и зависит от амбиций инвестора. И вот здесь стоит сделать важную оговорку: китайские власти будут рассматривать уставный капитал торгового дома как источник средств, на которые нерезидент будет вести дела и покрывать издержки. Также размер уставного капитала влияет на отношение органов власти и партнерских компаний при решении вопросов, так что он не может быть номинальным.

### **Приоткрыть «железный занавес»**

Для многих инвесторов важным является тот факт, что торговый дом, открытый в Китае, может помочь обойти санкции. Например, российской компании нужен товар из Европы. Он в списке санкционных, оплата поставщику возможна только в долларах и только через те банки, которые поддерживают антироссийскую политику. В довершение европейские перевозчики не берут российские грузы, а отечественным судам запрещен заход в европейские порты. Приоткрыть этот «железный занавес» поможет зарубежный торговый дом. Российская компания открывает свое представительство в дружественном нам Китае. При этом по бумагам оно должно быть самостоятельным юрлицом — никаких граждан РФ ни в учредителях, ни в руководстве. Торговый дом закупает товары у европейского поставщика и путем различных логистических схем направляет, куда потребуется.

### **Выбираем финмодель**

Финансовая модель сделки включает в себя все расчеты: на разработку продукта и его производство, транспортировку и логистику, экспортное оформление и даже форс-мажоры. Выбор конкретной модели зависит от типа задачи: одни подходят для решения конкретных производственных вопросов, другие нужны для стратегического планирования. Продуманная финансовая

модель сделки покажет, сколько понадобится инвестиций в производство, как быстро оно окупится, какие убытки возможны. С ее помощью можно оценить прибыль, проанализировать важные показатели работы и учесть динамику макроэкономической ситуации.

## Какой формат подходит для международной торговли?

Вести такую деятельность могут как компании, так и индивидуальные предприниматели. Однако есть нюансы, которые очень важно знать. В случае с ИП проще регистрация, понадобится не так много документов, и стоимость пошлины при открытии тоже невысока. Налогообложение проще, как и ведение бухгалтерии и ликвидация. Если будут штрафы, то небольшие, по сравнению с тем же ООО. Однако с кредитами на производство сложнее. За долги и неуспешное ведение бизнеса придется рассчитываться личным имуществом. Также ИП невозможно продать, передать или подарить другому лицу. И самое главное, далеко не все китайские партнеры готовы сотрудничать с индивидуальными предпринимателями. Рано или поздно, при масштабировании бизнеса и расширении производства придется перейти с ИП на ООО. Особенно если вы изначально делаете ставку на опт.

Китай сегодня открыт всему миру и является выгодной площадкой для ведения бизнеса. Благодаря дешевой рабочей силе, быстрому развитию технологий Китай предоставляет предпринимателям возможность реализовать мечту о собственном бренде. Тем более что ярлычок «made in China» все чаще ассоциируется с достойным качеством. Китайские товары массового потребления завоевывают все больше доверия потребителей и не только в России. Китайцам удалось разрушить миф, что они не способны гарантировать качество. И сегодня именно в Поднебесной имеют свои фабрики мировые гиганты бизнеса. Российские предприниматели осторожно, но уверенно идут по этому же пути.

ФБЖ



## ТОНКОСТИ И НЮАНСЫ

Открывая контрактное производство в Китае, подбирайте контрагентов со схожими ценностями и деловым подходом. Не ставьте в качестве единственного приоритета низкую цену. Подробно и тщательно формируйте запрос и техническую спецификацию на продукт. Ваш контракт должен соответствовать актуальным юридическим нормам китайского законодательства. Проверяйте всех поставщиков до заключения контрактов. Грамотный юрист поможет подстраховаться при заключении сделки. Не пускайте дела на самотек. Обязательно выработайте единые критерии системы оценки качества производимой продукции и разделите зоны ответственности за брак. Эти пункты должны быть максимально прозрачны и понятны обеим сторонам, чтобы не возникло разночтений. В противном случае качество продукции будет «плавать» от партии к партии. Привлекайте максимум специалистов. Чтобы оградить себя от неприятных сюрпризов, сразу заложите в статью расходов пункт о найме инспектора по контролю за качеством. Лучше если это будет ваш человек, а не доверенное лицо с китайской стороны.

Документируйте каждый этап производственной цепи и поддерживайте общение с партнерами. Если есть сложности с китайским и английским языком, лучше наймите того, кто хорошо понимает язык, на котором идут переговоры, переводчик с китайского вам точно пригодится, особенно для диалога с госорганами, скажем, той же таможней.



# КОМПЕНСАЦИЯ ПЕРЕМЕН

## ЛУЧШЕ БАЛАНСИРОВАТЬ, ЧЕМ ПРОТИВОСТОЯТЬ



**АНАТОЛИЙ  
ВАССЕРМАН**

Писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр.

**С**корость звука в конкретной среде — её обозначают  $M$  в честь одного из основоположников газодинамики Эрнста Вальдфрида Йозефа Венцеля Йоханновича Маха (1838.02.18–1916.02.19) — наибольшая для распространения в ней механических воздействий. Поэтому, в частности, перестройка потока для обтекания препятствия начинается тем ближе к препятствию, чем поток быстрее. На малых скоростях центр давления (ЦД) на плоскость, почти параллельную потоку, отстоит от её передней кромки примерно на  $1/4$  средней аэродинамической хорды (САХ) — длины вдоль потока, усреднённой поперёк потока. По мере роста скорости ЦД смещается назад. Когда скорость превышает  $M$ , перестройка потока перед крылом невозможна, и ЦД оказывается посреди плоскости — на расстоянии в

половину САХ что от передней, что от задней кромки.

Чтобы самолёт держался в равновесии, нужно, чтобы ЦД и центр тяжести (ЦТ) были поближе. Тогда незначительных перемещений ЦД, вызванных перемещениями вспомогательных — управляющих — плоскостей, хватит для нужных поворотов. Если же расстояние между ЦД и ЦТ слишком велико, управляющих воздействий может не хватить для компенсации вращающего момента, созданного силами, приложенными к ЦТ вниз и ЦД вверх. Самолёт либо задирает нос — кабрирует — и теряет скорость под воздействием силы тяжести, противодействующей тяге двигателя, либо опускает нос — пикирует — и разгоняется, ибо тяжесть помогает тяге.

Потеря скорости опасна, помимо прочего, тем, что уменьшает создаваемую потоком подъёмную силу.

**Исторически первым стало стреловидное — скошенное назад — крыло (скос вперёд также испытан, но привёл к стольким сложностям, что по сей день не дорос от эксперимента до серийного производства). Составляющая скорости потока, направленная поперёк передней кромки, тем меньше, чем больше скос. Соответственно характер обтекания меняется куда меньше, чем у прямого крыла**



Чтобы при этом удержаться в воздухе, нужно нарастить угол атаки — между потоком и плоскостью. Но когда он слишком велик, поток не может обтекать плоскость плавно, срывается, и подъёмная сила скачком падает почти до нуля. Обычно плоскость не совсем симметрична, поток срывается с одного конца раньше, и разница подъёмных сил закручивает плоскость. Разница скоростей потока по плоскости наращивает разницу подъёмных сил. Закрутка (её называют штопор, ибо как раз на него похожа траектория падающего таким образом самолёта) непреодолима без очень мощных управляющих воздействий. Поэтому приходится делать рулевые поверхности в разы больше того, что нужно для обычных режимов полёта.

Вниз — немногим лучше. Тяжесть наращивает скорость; ЦД смещается всё дальше назад; вращающий момент, направленный на пике, растёт. Затягивание в пикирование преодолеть сложнее, чем штопор. Правда, спуск в тёплый воздух, где звук быстрее, чем на холодной высоте, может вывести ЦД вновь несколько вперёд, но разница далеко не всегда достаточна для спасения.

Вдобавок управляющие поверхности создают дополнительное сопро-

тивление. Даже когда они вытянуты строго вдоль потока, он о них трётся, да ещё и завихряется на мелких неровностях. Поэтому конструкторы стараются их не наращивать сверх необходимого.

Конечно, несущие и управляющие поверхности не строго плоские, а несколько изогнутые. Это существенно меняет характер обтекания в целом, но на положении ЦД почти не сказывается.

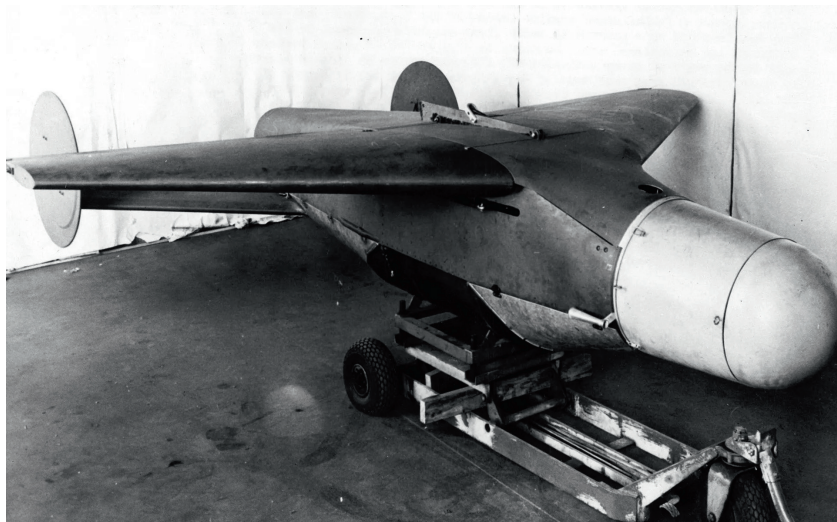
В числе известнейших примеров компромисса между сопротивлением и управляемостью — истребитель И-16, один из лучших в мире во второй половине 1930-х годов. Руководитель его разработки Николай Николаевич Поликарпов (1892.06.09–1944.07.30) разместил ЦТ в промежутке между положениями ЦД в боевом тогда диапазоне скоростей — от  $1/4$  до  $1/3$  М (ЦД от  $3/10$  до  $1/3$  САХ соответственно) — для вёрткости. Но при взлёте и посадке, когда ЦД всего чуть дальше  $1/4$  САХ кзади, самолёт так пытался задрать нос, что даже полного отклонения руля высоты едва хватало для компенсации вращающего момента. Чуть промедлишь с управлением — и кабрирование доводит самолёт до штопора. Не зря говорили: научился садиться на И-16 — справишься с любой машиной в любых обстоятельствах.

Когда же скорости самолётов выросли до  $2/3$  М, руля высоты, достаточного для обычного манёвра, перестало хватать для борьбы с затягиванием в пикирование. Даже цельноповоротный — вместо бывшего разделения на руль и неподвижный стабилизатор — оказался необходим, но недостаточен. Несколько десятилетий шёл поиск иных путей противодействия.

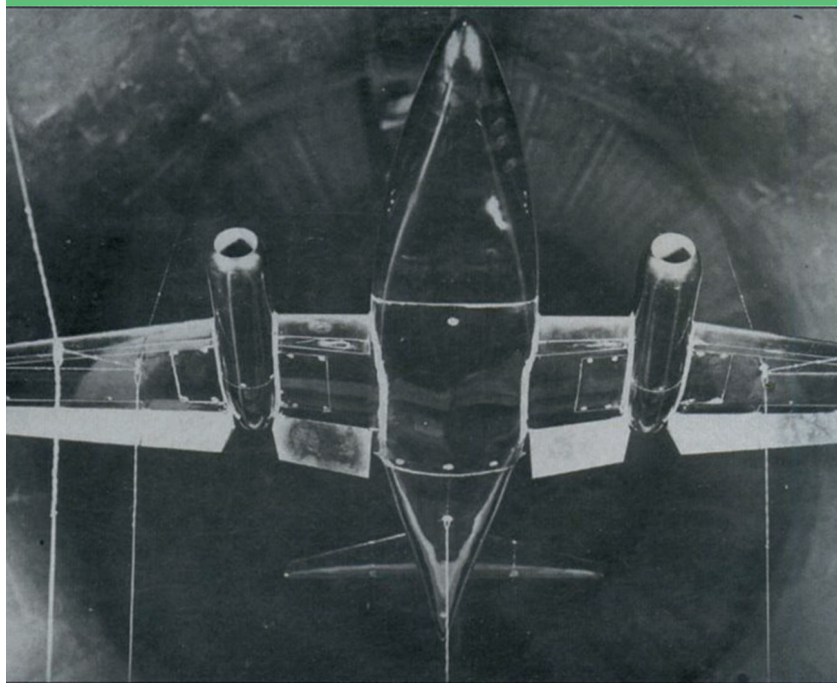


*Увы, далеко не всегда устройство компенсатора очевидно сразу, как только станет понятна природа преодолеваемых сложностей: крыло с сильно стреловидной центральной частью нашли лет через десять после обнаружения проблемы затягивания в пикирование. Во многих других задачах решение найдено тоже через многие годы*





*В следующем (летал с 1967-го, на вооружении в 1971–2005-м) истребителе того же SAAB — J37 Viggen — удар молнии — воздухозаборники стали столь длинными, что треугольное горизонтальное оперение разместили перед крылом, а стреловидность корневой части самого крыла даже уменьшили по сравнению с его концами. Но принцип — компенсация смещения назад ЦД основного крыла повышением подъёмной силы перед ним — остался неизменным*



Исторически первым стало стреловидное — скошенное назад — крыло (скос вперёд также испытан, но привёл к стольким сложностям, что по сей день не дорос от эксперимента до серийного производства). Составляющая скорости потока, направленная поперёк передней кромки, тем меньше, чем больше скос. Соответственно характер обтекания меняется куда меньше, чем у прямого крыла. Этого решения хватило примерно до 1,5 М, а крайнее выражение данной идеи — треугольное крыло с прямой задней и сильно скошенной передней кромкой — успешно работает до 2 М.

Увы, поток имеет и составляющую, направленную вдоль стреловидного крыла. Она изрядно меняет обтекание в целом, да вдобавок создаёт на концах крыла переток снизу вверх, сокращающий подъёмную силу. Пришлось ставить на поверхность и концы крыла ограничители продольной составляющей. Но их сопротивление потоку в целом тоже ухудшает лётные качества.

Вряд ли упомяну все решения, испытанные с разной успешностью, и даже дошедшие до крупносерийного производства по мере освоения сверхзвуковых скоростей. Но уже более полувека главное — крыло, сильно стреловидное около фюзеляжа и умеренно — в концевых частях. Предложил его скорее всего автор множества нетривиальных аэродинамических и физических концепций советский авиаконструктор Роберто Лодовикович граф (в Италии) Орос ди Бартини (1897.05.14–1974.12.06), но есть и другие возможные первооткрыватели.

На малых скоростях подъёмная сила стреловидного крыла тоже очень мала. Основную часть нагруз-

ки берут на себя прямые концы. Но по мере приближения к М стреловидная середина поднимает всё больше. А ведь находится она далеко впереди прямой части! Перемены взаимно балансируются, и суммарный ЦД крыла в целом оказывается почти неподвижен.

Сильно стреловидная средняя часть имеет столь значительную длину вдоль потока, что даже значительная абсолютная толщина оказывается мала относительно этой длины. Поэтому можно разместить в ней много вспомогательного оборудования — чаще всего воздухозаборники двигателей.

В одном из первых (летал с 1955-го года, на вооружении в 1960–2005-м) самолётов с крылом двойной стреловидности — истребителе J35 Draken — дракон — Svenska Aeroplan Aktie Bolaget — шведского авиационного акционерного общества — желание создать удобообтекаемые воздухозаборники было, похоже, исходным, а стабилизация положения ЦД оказалась приятным бонусом. В следующем (летал с 1967-го, на вооружении в 1971–2005-м) истребителе того же SAAB — J37 Viggen — удар молнии — воздухозаборники стали столь длинными, что треугольное горизонтальное оперение разместили перед крылом, а стреловидность корневой части самого крыла даже уменьшили по сравнению с его концами. Но принцип — компенсация смещения назад ЦД основного крыла повышением подъёмной силы перед ним — остался неизменным. Сейчас едва ли не все сверхзвуковые самолёты балансируются именно таким способом.

Введение компенсатора с эффективностью, меняющейся в зависимости от условий, создающих ком-



пенсированное осложнение — один из популярнейших способов устранения препятствий и ограничений. Увы, далеко не всегда устройство компенсатора очевидно сразу, как только станет понятна природа преодолеваемых сложностей: крыло с сильно стреловидной центральной частью нашли лет через десять после обнаружения проблемы затягивания в пикирование. Во многих других задачах решение найдено тоже через многие годы.

Деловые решения зачастую приходится принимать очень быстро. Напрашиваются простейшие: сокрушить препятствие, купить конкурента... Но чем быстрее достигается желаемый результат, тем вероятнее нежелательные побочные последствия. Поэтому куда полезнее приучить себя начинать рассмотрение не с простейших, а с эффективнейших — хотя бы в среднем — вариантов. Из них едва ли не чаще всего встречающийся, едва ли не обширнее прочих опробованный — описанный на примере крыла двойной стреловидности компенсатор со свойствами, зависящими от тех же условий, что порождают проблему. Начинайте с поиска компенсации!

---

**Потеря скорости опасна, помимо прочего, тем, что уменьшает создаваемую потоком подъёмную силу. Чтобы при этом удержаться в воздухе, нужно нарастить угол атаки — между потоком и плоскостью. Но когда он слишком велик, поток не может обтекать плоскость плавно, срывается, и подъёмная сила скачком падает почти до нуля. Обычно плоскость не совсем симметрична, поток срывается с одного конца раньше, и разница подъёмных сил закручивает плоскость.**

ФБЖ

# КТО КОГО:

## КИТАЙСКИЕ ПРОТИВ СВОИХ, СТАРЫЕ ПРОТИВ НОВЫХ, ИНФЛЯЦИЯ ПРОТИВ ВСЕХ

За 2023 год цены на новые автомобили в РФ выросли на 24%. Средняя цена теперь составляет около 3 млн руб. Итоговые продажи новых машин составили чуть больше миллиона штук. С этим показателем Россия заняла 16 место на глобальном авторынке, который показал положительную динамику и прибавил в объемах продаж 11%. Российский рос куда более быстрыми темпами: +64% в целом, а в сегменте легковых авто продажи прибавили 69%. Цифры неоднозначные и весьма красноречивые. Их на своей итоговой конференции обнародовало профильное аналитическое агентство «АВТОСТАТ». Мероприятие собрало ведущих игроков российского авторынка, и им явно было над чем подумать и о чем поспорить.

**К**ак говорит Сергей Удалов, исполнительный директор агентства «АВТОСТАТ», мировые цифры роста — это продолжающийся выход из пандемийного кризиса, когда продажи упали до очень низкого уровня. На этом фоне практически все страны показали прирост, а совокупный объем мировых продаж автомобилей составил 90 млн штук.

### Не как у всех

Конечно, постковидное эхо все еще звенит и в наших ушах, но уж точно не оно определяет суть того, что происходит на российском авторынке. У нас царят шторма совсем иной природы. Вот, например, параллельный импорт — где еще вы видели такую штуку? Его доля постоянно меняется: например, в 2023 году она устойчиво росла, в итоге в среднем составила 13%, а сейчас снижается — в январе 2024 года упала до 8%. Российский авторынок постоянно меняет каналы поставки.

Среди всех переменных самым устойчивым трендом пока остается один: происхождение импорта. Уже больше половины (51%) составляют китайские машины, и они продолжают откусывать долю у конкурентов. Даже в премиальном сегменте китайцы нарастили свое присутствие, из общих 10% они уже заняли 7%.

Российский автопром пока отстает от показателей китайцев. Общие продажи новых российских автомобилей составили чуть больше трети — 33%.

### Где пусто, где густо

Стремительно меняется сегментация рынка. Рынок новых электромобилей за минувший год показал пятикратный рост — 14 тысяч проданных авто, а лидер по продажам — китайский «Zeekr». Это лишний раз подчеркивает, что в России чаще других электромобили покупают состоятельные люди, и массовым этот спрос и интерес пока не назовешь. Российская «электричка» EVOLUTE — на второй позиции.

# 14000

## ЭЛЕКТРОМОБИЛЕЙ

было продано в РФ в 2023 году, и это в пять раз больше, чем за предыдущий период.





*Захват долей на российском рынке — это серьезная инвестиция в будущее для китайских автопроизводителей, которым давно уже тесно на их родном внутреннем рынке. Российский стал для них настоящим подарком Вселенной, вознаграждением за труд и терпение, за усилия и годы, потраченные на создание собственного автопрома. Как бы ни были непредсказуемы китайцы в диалогах с русскими, и эта стратегия ими хорошо продумана.*

В ДВС-сегменте лидирует наиболее бюджетный «В»-класс, хотя в процентах его доля и уменьшилась. Все дело в ограниченности выбора. Сегодня в этом сегменте представлено порядка 66 моделей. Второй по объему «С»-класс («АВТОСТАТ» сюда же относит авто сегмента «suv») — его доля составляет порядка 60%. Ее во многом обеспечивают китайские бренды, которые особенно активно приходили именно сюда. Китайцы повсюду, их успехи очевидны и в нише седанов: не теряя времени даром, они увидели, что в ней есть дефицит предложения, и сертифицировали свои модели под российские стандарты. В результате китайские седаны стали появляться в корпоративных автопарках.

### **Машины стареют, покупатель молодеет**

Совсем иная ситуация с подержанными автомобилями. Здесь лидирует российский автопром. Заметно увеличились пробеги продаваемых авто — с 10 до 40–50 тысяч. Еще один тревожный для рынка сигнал —

## **ЗАМАХ НА РУБЛЬ, УДАР НА КОПЕЙКУ**



### **СЕРГЕЙ ЦЕЛИКОВ**

Генеральный директор аналитического агентства «АВТОСТАТ»



**Китайский менталитет таков, что они очень легко**

**идут на первый контакт, но в один момент могут улетучиться или поменять свои планы. Если с европейскими брендами все было основательно, то с китайцами все легко начинается и так же заканчивается. Порой обещают золотые горы, а выходит маленькая кучка. Как у нас говорят, замах — на рубль, а удар — на копейку».**

постоянно растут средние сроки владения машиной до первой перепродажи. Последний раз снижение этого показателя было зафиксировано в 2021 году, когда рынок начал восстанавливаться после пандемии. Начиная с весны 2022 года потребители забеспокоились и пытались продать или купить, не понимая, что будет дальше. А в 2023 году произошел слом парадигмы, заявляют эксперты из «АВТОСТАТ», потребители не спешат менять авто. В таком случае чего ждать от авторынка по итогам года текущего? Сергей Удалов, исполнительный директор агентства «АВТОСТАТ», дает такой прогноз: «Базовый сценарий на 2024 год — 1, 250 тысяч проданных автомобилей. Есть основания для пессимизма, но есть и возможности для роста рынка».

### Туман рассеивается

Возможный повод для оптимизма авторынку дают результаты опроса потребителей, который «АВТОСТАТ» провел совместно с порталом АвтоMail.ru. Удовлетворенность автовладельцев состоянием авторынка и собственными возможностями подросла, а доля тех, в чьи планы не входит покупка автомобиля, снизилась: с 39% (2022 г.) до 28,5% (2023 г.). Эти данные не то что бы отражают реальные планы, скорее говорят об общих настроениях потребителей. Шок постепенно

**Не менее важный для авторынка показатель — валютный курс, которому после президентских выборов сулят изменения, и они не в пользу рубля: он, скорее всего, слегка потеряет в стоимости. К тому же, по словам Юрия Тулинова, валютный рынок становится менее прозрачным и предсказуемым — курс резко улетает то вверх, то вниз, но сильно упасть рублю вряд ли позволят. ЦБ по всем будет стремиться к разумному балансу**



проходит, наступает период принятия новых обстоятельств, рассеиваются мрак и ужас по поводу дефицита, отсутствия выбора и страх перед китайским автопромом. Еще пять лет назад, отвечая на вопрос «Вы бы стали покупать китайский автомобиль?», всего 6% говорили «Да». Сегодня такую готовность демонстрируют 53% потребителей. Постепенно появляется новый опыт владения машинами из Поднебесной, их начинают различать: узнаваемость большинства китайских марок подросла, но ее все еще нельзя назвать 100%-ной.

### 20 лет за два года

Как бы то ни было, но именно китайцам свою вступительную речь целиком и полностью посвятил Сергей Целиков, генеральный директор аналитического агентства «АВТОСТАТ», открывавший конференцию. Вполне символическое начало. «Китай — наше все, мы видим в нем будущее. Мы все на него подсели. И я буду говорить о сложностях, которые связаны именно с Китаем», — начал он свой разбор текущей ситуации.

Еще в середине 2022 года ничто не предвещало такого успеха китайских автомобилей в РФ. Февраль перевернул все. На российский





рынок обрушилась вся мощь китайского автопрома. «Помните, в СССР был лозунг «выполним пятилетку за три года», так вот такое ощущение, что китайские товарищи решили выполнить двадцатилетний план за два года, в результате началось хаотичное, лавинообразное образование дилерских сетей — без всяких расчетов. Плюс 1000 дилерских центров китайских марок, и они продолжают открываться», — добавляет Сергей Целиков. Столь же лавинообразным, почти неконтролируемым оказался ввоз китайских автомобилей, которые прибывали в РФ не только через дилерские сети, но и по параллельному импорту. Все решали одну-единственную задачу — ввести как можно больше. В итоге на складах дилеров скопился трехмесячный запас автомобилей. При этом профессиональные участники рынка регулярно оказывались в затруднительных ситуациях из-за особенностей ведения бизнеса с китайскими партнерами. Вот как видит ситуацию Сергей Целиков («АВТОСТАТ»): «Китайский менталитет таков, что они очень легко идут на первый контакт, но в один момент могут улетучиться или поменять свои планы. Если с европейскими брендами все было основательно, то с китайцами все легко

## ГИБКОСТЬ ДЛ Я ПЕРЕСТРОЕНИЯ



### ЮРИЙ ТУЛИНОВ

Старший вице-президент  
офиса рыночных исследований  
и стратегии  
Росбанка



**Среда динамичная, много возможностей,**

**но она рваная, приходится постоянно перестраиваться. Надо быть достаточно гибкими, чтобы уметь воспользоваться возможностями текущего года. Пока все еще можно переключать на потребителя часть издержек, но скоро этот период закончится, так как спрос будет охлаждаться».**

начинается и так же заканчивается. Порой обещают золотые горы, а выходит маленькая кучка. Как у нас говорят, замах — на рубль, а удар — на копейку».

### Беспощадный рок-н-ролл

Захват долей на российском рынке — это серьезная инвестиция в будущее для китайских автопроизводителей, которым давно уже тесно на их родном внутреннем рынке. Российский стал для них настоящим подарком Вселенной, вознаграждением за труд и терпение, за усилия и годы, потраченные на создание собственного автопрома. Как бы ни были непредсказуемы китайцы в диалогах с русскими, и эта стратегия ими хорошо продумана. Не класть яйца в одну корзину, протестировать ключевых игроков, оценить их уступчивость — смотрины продолжались все последние два года. И о паритете в этих

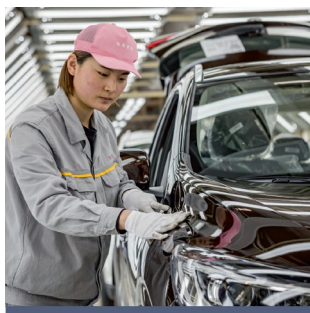


отношениях говорить было преждевременно: китайцы навязывали, диктовали и шли напролом. Похожую тактику они применяли и по отношению к российскому потребителю, который впервые за весь постсоветский период почувствовал, что у него нет выбора. В итоге и те, кто покупают, и те, кто продают, попали в схожую ситуацию. Такой безудержный и беспощадный рок-н-ролл, только повод веселиться ни у кого не было. Появился ли он теперь? «РОССТАТ» говорит, что да.

### Деньги есть, вопрос — у кого

Растет потребление, инвестиции, вклад госсектора в экономику. Да, с одной стороны, напоминает участник конференции Юрий Тулинов, старший вице-президент офиса рыночных исследований и стратегии Росбанка, бюджет переключился на нужды национальной обороны, безопасности, но параллельно много ресурсов тратят на социальные программы и национальные проекты. Расходы бюджета прыгнули с 25 трлн руб в 2022 году до 32 трлн руб в 2023 году, а в этом году может случиться подскок до 36 трлн. «Так или иначе эти деньги оседают в карманах граждан или на счетах компаний.

Подушку ликвидности формирует банковская система — денег в стране достаточно много», — добавляет банковский аналитик. Несмотря на высокие кредитные ставки, относительно неплохо себя чувствует корпоративный сектор. Он продолжает наращивать инвестиции в основной капитал — прибавка за минувший год составила около 10%, а количество выданных кредитов выросло на 20% год к году. Если какой ресурс у бизнеса и оказался ограничен, так это человеческий. Безработица — на рекордно низких уровнях. Зарплатная гонка продолжается.



# 53%

### ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

на вопрос, готовы ли они рассматривать к покупке китайский автомобиль, отвечают утвердительно. Еще пять лет назад такую готовность демонстрировали всего 6% автолюбителей.

### Остановить разогнавшийся поезд

Неудивительно, что индекс потребительских настроений достиг самого высокого значения за всю историю наблюдений ЦБ. Номинальные зарплаты растут быстро, реальные медленнее, часть «съедает» высокая инфляция, но Центробанк на страже и делает все, чтобы охладить ее, а вместе с ней ведомство Эльвиры Набиуллиной пытается остудить потребительский пыл. Результаты этой политики охлаждения ждем в ближайшее время, пока они не очень заметны — россияне по-прежнему активно кредитуются, в том числе для покупки авто. И если льготную ипотеку наверняка заметно ограничат, то по автокредитам — зеленый свет. Несмотря на высокую ставку, установленную регулятором, за 2023 год банки выдали автокредитов на 40% больше. Так что с точки зрения ключевых экономических показателей минувший год был хорошим, резюмирует банкир.

### Умеренность — лучшая стратегия

Ожидания от года текущего куда более сдержанные. Экономисты опасаются перегрева, российская экономика заметно разогналась, поэтому ожидать существенного снижения ставки рефинансирования не стоит, сильно дешевле деньги на внутреннем рынке не станут. Прогноз от Росбанка по ключевой ставке умеренный — 12% к концу года. Не менее важный для авторынка показатель — валютный курс, которому после президентских выборов сулят изменения, и они не в пользу рубля: он, скорее всего, слегка потеряет в стоимости. К тому же, по словам Юрия Тулинова, валютный рынок становится менее прозрачным и предсказуемым — курс резко улетает то вверх, то вниз, но сильно упасть рублю вряд ли позволят. ЦБ по всем будет стремиться к разумному балансу, а для курса это коридор не выше 94 рублей за американский доллар, рост до 95 и выше вероятен в последующие годы, и он будет приводить к системному удорожанию импорта. Частично это может охладить потребительский спрос во всей экономике.



*Стремительно меняется сегментация рынка. Рынок продажи новых электромобилей за минувший год показал пятикратный рост — 14 тысяч проданных авто, а лидер по продажам — китайский «Zeekr». Это лишний раз подчеркивает, что в России чаще других электромобили покупают состоятельные люди, и массовым этот спрос и интерес пока не назовешь. Российская «электричка» EVOLUTE — на второй позиции*

## Приручить инфляционного дракона

В любом случае не валютные пары, а контролируемая инфляция — главная совместная забота российского правительства и регулятора. Долгие годы среднегодовой уровень роста цен не превышал 7%, пора отвыкать. Да, целевой показатель Центробанка составляет 4%, и вроде бы инструменты достижения этой цели у него есть, но «приручить инфляционного дракона», как выразился Юрий Тулинов, в России бывает непросто, это будет главная и весьма непростая задача на весь год. Главный вектор — не допустить перегрева, поэтому аналитики Росбанка прогнозируют экономике более умеренный рост в пределах 1,5–2%, на этом же уровне окажется потребление. «Среда динамичная, много возможностей, но она рваная, приходится постоянно перестраиваться, — добавляет Юрий Тулинов, — надо быть достаточно гибкими, чтобы уметь воспользоваться возможностями текущего года. Пока все еще можно часть издержек перекладывать на потребителя, но скоро этот период закончится, так как спрос будет охлаждаться».

Понятно, что всем интересно, а что будет с экономикой после, за той самой чертой, когда разогнавшийся паровоз начнет тормозить по причине того, что наступит

следующая реальность. Что будет с потребителями и их доходами после окончания СВО? Оптимист Юрий Тулинов верит в мощь российского бюджета. Пока он со своими обязательствами успешно справляется. И даже после окончания военной фазы конфликта с Украиной Россия не перестанет испытывать необходимость поддерживать свою боеготовность на максимальном уровне. Пока есть НАТО, РФ будет повышать уровень национальной безопасности, эта задача куда более глобальная, чем успех СВО, поэтому не стоит ждать ощутимого снижения затрат на оборону и безопасность в обозримом будущем.

Да, промышленники видят, что фокус внимания первых лиц сосредоточен на отраслях, которые обеспечивают национальную безопасность, потом — социалка и крупные инфраструктурные проекты. Остальные подождут. Но обнадеживает общий вектор движения. Российское правительство всеми силами старается не допустить дисбаланса в экономике. Если это удастся и после окончания СВО, бизнес-среда будет более понятной и предсказуемой, что уже немало и крайне важно для бизнеса. Все действия кабмина и ЦБ сходятся в одной точке — подготовки, формирования более устойчивого экономического поля на долгосрочную перспективу.

ФБЖ





## ТРЕТИЙ ШАНС: РОССИЙСКИМ АВТОПРОИЗВОДИТЕЛЯМ ПОРА СЛЕЗАТЬ С ПЕЧИ

Дружба дружбой, и с дефицитом вроде как справились, и даже переборщили, пора бы и со своих спросить. По тому же счету, что с китайского автопрома, не получится: рановато, мало времени прошло, но о промежуточных результатах и достижениях российских производителей услышать не терпится. С чем они закончили во многом показательный 2023-ий? Стал ли он для них определенным рубежом, за которым можно не просто лозунгами манкировать, а делами подтверждать обещания и заверения? На что уже можно рассчитывать потребителю и дилерам? На конференции АВТОСТАТ о текущей ситуации рассказали ведущие производители РФ.

**«А**ВТОВАЗ» по-прежнему наше все, как бы банально это ни звучало. Вполне оправданные надежды: он ведь самый большой и самый подготовленный. Но даже он вошел в период турбулентности с великим скрипом, хотя показатели его продаж выросли в два раза и составили в штуках за 2023 год 362 тысячи. Это рекорд, которого у концерна не было последние десять лет.

### **«АВТОВАЗ»: вопреки насмешкам**

За 2023 год «АВТОВАЗ» в полтора раза увеличил производство, но это промежуточный итог. Завод продолжает попытки вернуться к комплектациям, которые предлагал до начала 2022 года. Теперь на заводе снова ставят ABS и двигатели стандарта Евро-5. Дмитрий Костромин, вице-президент по продажам и маркетингу «АВТОВАЗ», называет



это «внутренней победой», но говорит, что удерживать лидерские позиции на рынке все сложнее. Справляться с этой задачей помогает LADA Granta, которая в 2023 году побила рекорд по продажам. Вторую позицию прочно удерживает Niva. В итоге за «АВТОВАЗом» доля в 36%, если в 2024 году удастся реализовать задуманное, можно рассчитывать на ее увеличение. Предпосылки к этому заложены: с трудом, но все же запустили производство LADA X-Cross 5. В Тольятти начали делать LADA Vesta нового поколения. В Ижевске перезапускают сборку LADA Largus, здесь же собирают опытную партию первого в истории «АВТОВАЗА» электромобиля LADA e-Largus. И, наконец, все ждут, что в 2024 году на рынке появится LADA Aura — удлиненная версия LADA Vesta, которая явно стремится попасть в сегмент седанов классом выше среднего, иначе зачем сиденьям кожаная обивка, а там и до чиновничьих автопарков недалеко — патриотично ведь. Если машина получится комфортной и симпатичной, у нее есть шансы осуществить давнюю мечту вождей — пересадить российский чиновничий штат на отечественный автопром. Последний и мечтать о таком боится, ведь это будет настоящая морально-волевая победа на собой, обстоятельствами и усмешками циников.

Амбициозные и дорогостоящие планы «АВТОВАЗ» реализует под неусыпным и бдительным контролем Минпромторга, который согласовал новую версию стратегии развития крупнейшего российского автопроизводителя. «Задачи на текущий

год — продать 500 тысяч автомобилей, с учетом всех трудностей стабилизировать производство, чтобы работать в нормальном ритме. Риски всегда есть, но в целом прогноз оптимистичный и вполне реализуемый. Совокупные продажи на российском рынке за год могут составить 1 млн 350 тысяч, резюмирует Дмитрий Костромин, вице-президент по продажам и маркетингу «АВТОВАЗ».

### **«Москвич»: авансовый платеж сделан**

В затылок «АВТОВАЗУ» дышит еще один легендарный отечественный автозавод «Москвич», но получается пока не очень, цифры продаж у двух производителей несопоставимые. В 2023 году «Москвич» продал чуть больше 15 тысяч машин. Нишу, в которой представлена марка, Максим Златокрылец, коммерческий директор предприятия, называет «братской могилой». В



*По мнению большинства участников профессиональной дискуссии на площадке АВТОСТАТ, пока сложно ответить на вопрос, кто же все-таки сможет по-настоящему «порвать» российский рынок. Двадцать лет назад это был Ford Focus, потом пришли корейцы, свое место в сердцах россиян надежно занял Renault Logan. Кто сейчас способен завоевать народную любовь? Российские автопроизводители надеются, что именно они*

ней много брендов, а отличий между ними мало. Но, даже несмотря на высокую конкуренцию, «Москвичи» прыгнули сразу на четвертую позицию по продажам в ценовом диапазоне от двух до двух с половиной миллионов рублей. Конечно, существенная доля в этом успехе — не что иное, как аванс на будущее и дань уважения советскому автопрому: в России всегда были сильны ностальгические настроения. Но слишком долго играть на этой струне не получится, конкуренция усиливается, и текущий год будет годом покупателя. В «Москвиче» это понимают, поэтому активно развивают дилерскую сеть, сегодня она насчитывает 83 дилера в 50 городах. Завоевывать доверие планируют особым подходом к качеству сборки: пока еще «Москвич» — это крупноузловая сборка из почти девяти сотен деталей. «Многие автомобили, поступающие на наш рынок сегодня, не рассчитаны на долгую эксплуатацию, нам надо делать по-другому. Где-то мы искусственно тормозим темпы производства, чтобы перепроверить, пересобрать каждый агрегат, наделить его дополнительным уровнем качества. Недостаточно просто прикрутить колеса, надо стремиться к ответственной сборке, — заявил коммерческий директор предприятия Максим Златокрылец на конференции АВТОСТАТ. Параллельно с этим «Москвич» продолжит

**Даже несмотря на высокую конкуренцию, «Москвичи» прыгнули сразу на четвертую позицию по продажам в ценовом диапазоне от двух до двух с половиной миллионов рублей. Конечно, существенная доля в этом успехе — не что иное, как аванс на будущее и дань уважения советскому автопрому: в России всегда были сильны ностальгические настроения. Но слишком долго играть на этой струне не получится, конкуренция усиливается**



наращивать уровень локализации, а в 2025 году обещает всех удивить, запустив в производство первый российский электромобиль на отечественной платформе. Как обещает Максим Златокрылец, его появление станет «сенсацией». Он уверен, что она вполне может состояться, в России по-прежнему есть талантливые инженеры. Да, это будет «непростая история», говорит представитель Москвича, но на производстве настроены преодолеть этот путь. Благо пока есть господдержка, да и рынок требует.

### Слезть с печи и не проспать

Последние пару лет в попытках насытить российский авторынок действительно заглывал все, что мог, что предлагали, и пока шанс завоевать свою долю на нем есть у всех. Дмитрий Костромин («АВТОВАЗ») уверен, что этот момент никак нельзя проспать: «Нам всем дан шанс, чтобы мы все слезли с печи и начали что-то делать руками, мы разучились, нам надо всем воспользоваться ситуацией, повысить локализацию, чтобы гордиться этим в будущем. Мы должны ввозить только технологии, но не готовый автомобиль. Если мы сейчас пойдем по китайской модели, которую они выбрали 30





лет назад, мы можем на что-то претендовать. Если проспим этот шанс, опять ничего не сможем сделать и тогда не сможем противостоять китайскому автопрому». Участники рынка отчетливо понимают, что китайские заводы не будут сокращать производство. Поэтому, например, в «АВТОВАЗЕ» готовятся к тяжелому и одновременно веселому году, когда китайцам надо будет как-то продавать все уже ввезенное. На снижение потока рассчитывать тоже не приходится — китайский мегаконвейер не остановить.

### Танцуют все. Вокруг покупателя

Дмитрий Костромин уверен, что 2024-й будет годом покупателя, для которого время хватать все подряд уже прошло. Теперь он будет оценивать не только саму машину, но и все сопутствующее: легко ли найти запчасти и по какой цене, как отремонтировать и обслужить. Важна будет итоговая стоимость владения и практика, наработанная автолюбителями за последние пару лет. Китайцев это коснется в первую очередь, хотя и новинки российского автопрома могут таить в себе сколько угодно сюрпризов. Завоевывать доверие придется всем новичкам. ««АВТОВАЗУ» и «Москвичу»

## СЛЕЗАЙ С ПЕЧИ, ТОВАРИЩ!



**ДМИТРИЙ КОСТРОМИН**

Вице-президент по продажам и маркетингу «АВТОВАЗ»

«**Нам всем дан шанс, чтобы мы все слезли с печи и начали что-то делать руками, мы разучились, нам надо всем воспользоваться ситуацией, повысить локализацию, чтобы гордиться этим в будущем. Мы должны**

**ввозить только технологии, но не готовый автомобиль. Если мы сейчас пойдем по китайской модели, которую они выбрали 30 лет назад, мы можем на что-то претендовать. Если проспим этот шанс, опять ничего не сможем сделать и тогда не сможем противостоять китайскому автопрому».**





помогут сверху. Если еще и параллельный импорт ограничат, будет еще немногим легче, в конце концов, сейчас то самое время, когда поддерживать надо только своих. Максим Златокрылец («Москвич») прогнозирует сокращение поставок в этом канале. Его надежды подкрепляются действиями российского правительства, которое намерено ограничить ввоз автомобилей через Киргизию. «Мы должны пояснять, как влияет параллельный импорт на российских производителей. В Беларуси, Киргизии власти делают все, чтобы их бизнес смог заработать на этом ввозе. Мы ждем, что этот канал понемногу будут прикрывать», — добавил представитель «Москвича».

**Борьба за премиальный сегмент всегда давалась непросто. И «МБ РУС» придется снова доказать, что они знают, как монетизировать доверие состоятельных россиян. Легко этот успех не удастся, придется бороться сразу с двумя предубеждениями: одно — против всего китайского автопрома как такового, второе — о том, что в России все еще рано отказываться от ДВС**

## Скрытая борьба и ценовые войны

Битва предстоит колоссальная, и развернется она не только в заводских цехах, где китайцы имеют явное преимущество перед российскими автопроизводителями. Поля сражений уже развернулись буквально повсюду — за дилерство, за узнаваемость. Впереди нас ждут ценовые войны, и это, пожалуй, единственный фронт, на котором у российских марок есть хоть какое-то преимущество. Ценовая доступность и понятные условия сервисного обслуживания — пока главная соломинка, за которую могут хвататься российские автозаводы. Впрочем, борьба развернется как открытая, она уже идет, так и под «ковром». А вот в этом китайцы — настоящие мастера. К тому же хорошо известно, что они могут выдержать самый долгий путь к своей цели, и запасы для этого у них есть, так что можно прогнозировать жесткий демпинг и дальнейший захват российского авторынка. Любыми способами, в том числе с помощью гибридных форматов, в которых уже активно участвует российский автопром. Такой вот абсолютный дуализм, парадокс текущего периода. Ни «АВТОВАЗ», ни «Москвич», ни один другой российский автопроизводитель не может похвастаться тем, что независим от китайских партнеров, приходится дружить и противостоять одновременно.

## Легкого пути не будет ни у кого

Российское автосборочное предприятие «Автотор» умеет «дружить» со всеми. Чего здесь только не выпускали, теперь это «интересный симбиоз», как выразился на конференции АВТОСТАТ представляющий калининградского производителя Кирилл Лучкин. Сегодня это производственная компания, созданная на базе завода, который на российском авторынке работает с конца 1990-ых годов. Теперь он предлагает китайцев Kaiyi и BAIC, представляет продукцию международной компании SWM и остается в нише коммерческого транспорта. Уже после конференции «Автотор»





*Поля сражений уже развернулись буквально повсюду — за дилерство, за узнаваемость. Впереди нас ждут ценовые войны, и это, пожалуй, единственный фронт, на котором у российских марок есть хоть какое-то преимущество. Ценовая доступность и понятные условия сервисного обслуживания — пока главная соломинка, за которую могут хвататься российские автозаводы. Впрочем, борьба развернется как открытая, она уже идет, так и под «ковром».*

анонсировал выпуск электрического седана АМБЕРАВТО А5, который является детищем китайского автопрома, но постепенно должен обрести исключительно российскую прописку.

Набрав столь разноликий и разношерстный портфель, «Автотор» текущий год просто обязан посвятить выстраиванию отношений с дилерами. По словам Лучкина, именно на это и будет сделан упор в текущем году. В планах — оперативно развить дистрибьютерскую структуру полного цикла. У каждой марки будет своя сеть, но в общем контуре «Автотора». Все бренды не особо знакомы российскому потребителю, и поэтому параллельная задача — повысить их узнаваемость, для чего компания создает отдельное маркетинговое подразделение. «Автотор» — опытный игрок, которому не надо объяснять, что рынок будет сложным как минимум в первом полугодии 2024 года. Кирилл Лучкин называет предлагаемый сегодня на рынке размер скидок «беспрецедентным», поэтому его прогноз умеренно оптимистичный: «Нам всем надо пережить первую половину года и дожить до второй. Хорошая новость для нас в том, что мы включены в льготные программы лизинга с седанами среднего класса. Это хороший инструмент, особенно для работы с корпоративными клиентами».

## Китайско-японская ДНК

Больше китайцев, хороших и разных. Кажется, они не оставили нам выбора, или наоборот: они нам его и подарили. Китайский концерн GAC спешит занять на российском авторынке опустевшую и очень непростую нишу — минивэнов представительского класса. У компании солидный «послужной список», к своему успеху в КНР концерн шел долго. Сегодня производитель входит топ-5 и в 2022 году продал 2,5 млн автомобилей, есть и собственные, и суббренды. Уже есть продажи на экспортных рынках, и, как говорит Константин Байшев, заместитель генерального директора «GAC мотор рус», Россия — один из приоритетов. Среди партнеров GAC, с которых все и начиналось, сразу два легендарных японских производителя: «Хонда» и «Тойота», благодаря чему, как говорит Константин Байшев, японское качество стало частью ДНК китайского концерна. Для российского потребителя это, безусловно, сильный аргумент: японский автопром у нас в цене, правда, пока продажи GAC в РФ невелики, хотя динамика очевидна: в 2019-ом продали 19 машин, в 2020 году — 300, в 2021 — первую тысячу. Пандемия затормозила рост, и в 2022 г удалось реализовать всего 400 машин, на этом фоне показатели минувшего года можно назвать резким скачком — более четырех тысяч машин.



Планы на текущий год впечатляют еще больше, концерн намерен продать 25 тысяч и обещает, что в продукте недостатка не будет. Надежды GAC связывает с полноразмерными семиместными кроссоверами и минивэнами — и те, и другие на российском рынке все еще в дефиците. Дилеры на местах подтверждают, что спрос есть, нужны машины. GAC обещает не только товар, но и «удивительные» цены на него. Очевидно, что концерн намерен демпинговать, чтобы занять доминирующее положение в классе минивэнов. Что до кроссоверов, к которым российский автолюбитель питает особую слабость, то здесь китайцы сделали ход конем: создали отдельную модификацию специально для России. Со всем обещанным GAC надеется войти в топ-10 по продажам за текущий год. Константин Байшев так и говорит: «Мы готовы штурмовать рынок. Ковид сильно замедлил развитие российского офиса, заставил отложить планы по его развитию, а сейчас мы взяли лопату и начали копать. Подключаем банки, запускаем лизинговые программы. У нас есть свой электромобиль, который входит в топ-3 по популярности на китайском рынке, и мы привезем его в РФ, будем пробовать».

### Новые фавориты и премиальные новички

Мы уже многих из них начинаем узнавать в лицо, о некоторых слышаны, кого-то мы даже успели полюбить, а некоторым удалось стать нашими фаворитами. Среди них, конечно, Geely Monjaro. За 2023 год в РФ ввезли 20 тысяч машин этой модели, существенная часть въехала по параллельному импорту. Валерий Тараканов, директор по операционным вопросам ООО «Джили-моторс», считает это лучшим доказательством народного признания. Теперь задача — перехватить инициативу у мелких перевозчиков и передать ее официальным дилерам, сегодня сеть насчитывает 180

представителей. Их стараниями китайский производитель втрое увеличил продажи за 2023 год и с уверенным оптимизмом смотрит вперед.

Успех Geely Monjaro окрыляет многих, вселяет веру в то, что российского потребителя можно покорить даже китайским автопромом, нужно лишь подобрать ключик. Компания «МБ РУС», бывший дилер «Мерседес-Бенц» в РФ, решил остаться в премиальном сегменте. Как говорит директор по продажам Дмитрий Трофимов, даже самим названием команда показывает некую преемственность, дает сигнал, что остается в премиалке. Очевидно, что в компании надеются на доверие клиентов, которое удалось сформировать за годы работы с немцами. Сегодня «МБ РУС» на эксклюзивных правах предлагает в РФ бренды от китайской «Seres group», производителя модельного ряда гибридных электромобилей Aito M5 и M7, скоро к ним добавится M9. Дмитрий Трофимов заявляет, что китайцы сделали большой скачок в премиум-сегменте электрических авто.

Вот только с отказом от ДВС в России пока дела обстоят не очень, но проблема в том, что в премиуме сегодня слишком мало предложений. В 2021 году в нем было продано 150 тысяч машин, а в прошлом — 43 тысячи. По оценкам представителя «МБ РУС», продажи в текущем году могут в два раза превысить этот показатель.

Борьба за премиальный сегмент всегда давалась непросто. И «МБ РУС» придется снова доказать, что они знают, как монетизировать доверие состоятельных россиян. Легко этот успех не дастся, придется бороться сразу с двумя предубеждениями: одно — против всего китайского автопрома как такового, второе о том, что в России все еще рано отказываться от ДВС. Впрочем, продажи того же Zeekr доказывают, что ничего невозможного нет. Эта китайская электричка — одна из самых дорогих, но именно ее больше всего продали в этом сегменте в РФ за прошлый год.



## Кто готов «порвать» рынок?

Долго ли, коротко ли, но у российского потребителя начинают формироваться новые подходы к китайскому автопрому, появление явных лидеров продаж подтверждает, что лед тронулся. Но, по мнению большинства участников профессиональной дискуссии на площадке АВТОСТАТ, пока сложно ответить на вопрос, кто же все-таки сможет по-настоящему «порвать» российский рынок. Двадцать лет назад это был Ford Focus, потом пришли корейцы, свое место в сердцах россиян надежно занял Renault Logan. Кто сейчас способен завоевать народную любовь? Российские автопроизводители надеются, что именно они, хотя пока их даже российскими можно называть лишь условно. Дмитрий Костромин, не стесняясь, заявляет, что вопрос с локализацией очень сложный, есть надежда, что перезапущенная LADA Largus станет первой полностью локализованной моделью. Сам «АВТОВАЗ», а вместе с ним и Минпромторг все глаза проглядели, выискивая внутри страны производителей, которые могут помочь повысить родному автозаводу локализацию. Пока же многие компоненты дешевле сделать в Китае, с сожалением признает Дмитрий Костромин.

*Все ждут, что в 2024 году на рынке появится Lada Aura — удлиненная версия LADA Vesta, которая явно стремится попасть в сегмент седанов классом выше среднего, иначе зачем сиденьям кожаная обивка, а там и до чиновничьих автопарков недалеко — патриотично ведь. Если машина получится комфортной и симпатичной, у нее есть шансы осуществить давнюю мечту вождей — пересадить российский чиновничий штат на отечественный автопром. Последний и мечтать о таком боится, ведь это будет настоящая морально-волевая победа на собой, обстоятельствами и усмешками циников*

Такой он непростой и тернистый — поиск баланса между инвестициями в себя и смежников и бизнес-эффективностью. Максим Златокрылец («Москвич») и вовсе считает, что сегодня производство машин в РФ — альтруистская идея, и добавляет: «Если бы за нами не стояли правительство Москвы, КАМАЗ, если бы речь шла о чистом бизнесе, все было по-другому».

ФБЖ



# ПЕРЕОБУЛИСЬ, ПЕРЕОДЕЛИСЬ, ОБАНКРОТИЛИСЬ:

## АВТОДИЛЕРЫ ПОЖИНАЮ ПЛОДЫ НЕРАЗБОРЧИВОСТИ И ХАОТИЧНЫХ ПОПЫТОК ВЫЖИТЬ



О том, как дальше продавать и при этом все-таки зарабатывать, думают все профессиональные участники авторынка — производители в первую очередь. Но в самом затруднительном положении оказались дилеры. Просто сменить вывеску и жить как раньше никак не получается. Теперь каждый шаг требует повышенной осторожности, но и медлить нельзя. Если хочешь остаться в этом бизнесе, надо срочно «переобуваться», а рассуждать, анализировать и подстраиваться придется после. Такую стратегию никак не назовешь осознанным и просчитанным выбором. Это суровая правда настоящего, и она чревата большими неприятностями, которые уже наступили.

*Зарабатывать на чистой продаже при ценовых войнах действительно почти невозможно. Последние неизбежны — такова консолидированная позиция ключевых игроков автобизнеса. 2023-ий стал годом максимально быстрого набора брендов, для многих дилерских центров это был такой массовый рестарт, перезагрузка. Полный апгрейт удался не всем, хотя все без исключения набирали все, что лежало, и неважно, плохо или хорошо*

**П**о данным аналитического агентства «АВТОСТАТ», в 2023 году в РФ функционировали 3650 дилерских центров, которые представляют какую-то определенную марку. Это рекордное количество. Из них 1450 — новички года; выбывших, ушедших с рынка — 960.

### Выбор бывалых — осторожность

«Рольф» держится, в день сдачи материала ему снова пришли дурные вести из очередного суда, но на то он и опыт. Это один из крупнейших и очень известный в РФ автодилер, на рынке с 1991 года, но и здесь признают, что такого еще не видели, даже на заре девяностых. Чтобы отстроиться от происходящего, от конкурентов и сохра-



*Трафик в автосалонах неплохой, но люди осторожничают, они скорее присматриваются, чем настроены покупать, а вот обслуживать и ремонтировать надо всем, там не до смотрины, клиент СТО редко когда оказывается готов подождать, скорее наоборот, торопится. Вот они, живые деньги, устойчивый оборот, способ пережить и дотянуть до другого времени, но каким оно будет, мало кто из дилеров понимает*

нить себя, компания не стала принимать поспешных решений и бросаться на все, что проплывало мимо. Владимир Мирошников, директор по развитию «Рольф», говорит, что партнеров подбирали крайне аккуратно: «Поиграться и бросить — не наша стратегия, так как все равно придется вкладываться, и потом бросать — в этом нет никакого смысла», — говорит Мирошников. Даже самые опытные и бывалые делают ставку на тех, кто понятен. «Рольф» выбрал «большую тройку» китайцев и ее суббренды и присматривается к российским производителям, так как понимает, что рано или поздно государство создаст нужные условия для их развития, результат в виде машин будет. В ожидании чуда «Рольф» развивает сегмент автомобилей с пробегом, за 2023 год продал 130 тысяч, новых чуть меньше.

### **Баланс — страховка от банкротства**

Сейчас очень важно найти баланс и обеспечить средние продажи на дилерскую точку в год. Удастся далеко не всем. Мирошников говорит, что в дилерском сегменте сегодня очень много потенциальных банкротов. Пока их собственники

дотируют бизнес, вопрос, насколько их хватит. Его профессиональный прогноз на этом и основан: количество дилерских центров скоро начнет снижаться, а рынок продолжит расти.

Основной тренд настоящего — большая ценовая война внутри большой китайской тройки. «Они привезут обещанные объемы, планы корректировать никто не будет, а спрос будет остывать», — уверен представитель «Рольфа». Его прогноз: на текущий год — 1,4 млн новых проданных авто, 500 тысяч из этого числа продаст «АВТОВАЗ». «У всех появится трейд-ин с поддержкой, лизинг, кредиты — дилеры будут зарабатывать не на машинах. Это мы точно знаем», — резюмирует Мирошников.

### **Жадность — главная ошибка**

Зарабатывать на чистой продаже при ценовых войнах действительно почти невозможно. Последние неизбежны — такова консолидированная позиция всех участников конференции «АВТОСТАТ». 2023-ий стал годом максимально быстрого набора брендов, для многих дилерских центров это был такой массовый рестарт, перезагрузка. Полный апгрейт удался не всем, хотя все без исключения набирали все,



что лежало, и неважно, плохо или хорошо. «Пиком был август — к этому моменту все вышли на максимум по складским запасам, — напоминает развитие событий Сергей Вайнер, директор по развитию ГК «Автополе», — это и была главная ошибка. В октябре – ноябре дилеры уперлись в потолок. Вся отрасль оказалась в ситуации оверстока. Период оптимизации запасов еще не закончился». 2022 и 2023 стали годами войны директоров по развитию, финансистов и логистов. Молодцы были те, кто смог больше привезти. Сейчас, по мнению Вайнера, наступает время борьбы

**2022 и 2023 стали годами войны директоров по развитию, финансистов и логистов. Молодцы были те, кто смог больше привезти. Сейчас наступает время борьбы между финансовыми аналитиками, которые смогут построить оптимальную финансовую модель, вторым фронтом пойдут в наступление маркетологи и продавцы, и это будет война за эффективность**



между финансовыми аналитиками, которые смогут построить оптимальную финансовую модель, вторым фронтом пойдут в наступление маркетологи и продавцы, и это будет война за эффективность.

«Дилеры будут вынуждены заняться эффективностью бизнеса. Придется анализировать качество работы с клиентом и все остальное. Отстающие станут еще слабее, будет продолжаться расслоение в дилерских сетях. Рост продаж одного будет следствием падения у другого. На этом фоне мы увидим умеренный рост продаж на 5–10%», — считает Сергей Вайнер (ГК «Автополе»).

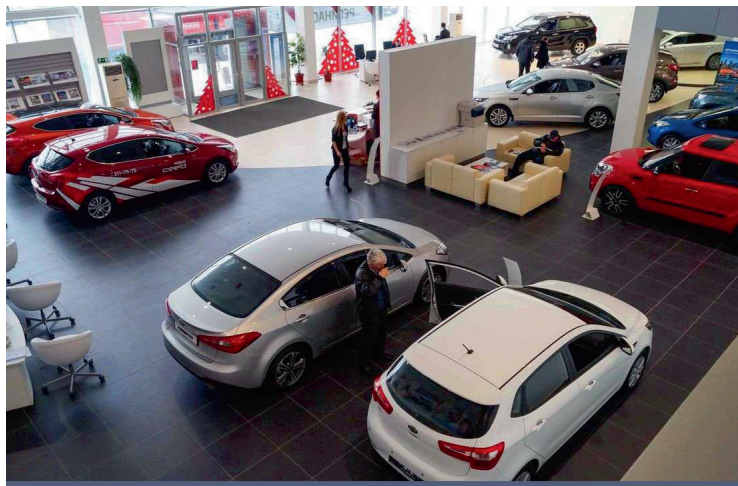
### **Россия большая — всем должно хватить**

Сегодня дилерские стратегии по выживанию максимально причудливы и разнообразны. Владислав Рыдаев, хорошо известный профессионалам автобизнеса, решил наращивать присутствие в регионах. Его отец — ветеран «АВТОВАЗА», а сам Владислав в свое время возглавлял одну из дочерних структур завода «Питер-Лада», много работал с международными компаниями и продавал Ford, Toyota, KIA, Opel и др. Сегодня свой дилерский центр «Прагматика» (ГК «Терра Авто») он продолжает развивать в массовом сегменте, всегда в него верил и себе изменять не спешит, как и проверенным партнерам. В прошлом году вложил 200 млн руб. в обновленный центр KIA, освоил поставки по параллельному импорту и открыл представительство в небольшом городке Мончегорск в Мурманской области. «Мы хотим развиваться в регионах. Весь автомобильный дилерский бизнес сейчас сосредоточен в крупных городах, а Россия больше, поэтому мы открывались в небольших городах», — комментирует свою стратегию развития Владислав Рыдаев. С учетом его опыта работы в автобизнесе, который насчитывает почти 30 лет, можно позволить себе хоть немного оптимизма

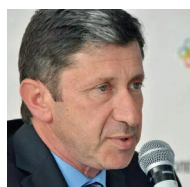
и пойти на рискованные шаги. В прошлом году компания, которой он управляет, показала рост продаж, потребители «ожили», вполне возможно, что в 2024 году они купят 1,4 млн новых автомобилей.

## Сервис, выручай!

О том, как продавать в российской глубинке, рассуждает еще один дилер со стажем. Компания «Боравто» имеет свой дилерский центр в Борисоглебске (Воронежская область), население которого не дотягивает даже до 100 000 человек. География присутствия сети этим провинциальным городом не ограничивается. Есть еще Липецк, Ставрополь, Воронеж, Тамбов и Ростов-на-Дону. Точно не локация будет диктовать стратегию развития дилерского центра в текущем периоде, а переток покупателей из сегмента авто с пробегом в новые, хотя в предыдущие годы казалось, что будет ровно наоборот. Объявленный китайцами фейерверк распродаж только начался, поэтому в 2024-м всем дилерам придется пройти проверку на прочность, уверен Павел Хвастунов, директор по развитию, член Совета директоров «Боравто». Среди них наблюдается явное перенасыщение, искусственное вздутие, наверняка не все смогут пройти проверку на экономическую устойчивость. Чтобы устоять, необходимо более активно развивать сервис, и не в пакете дилерского обслуживания, а как самостоятельное направление бизнеса, то есть инвестировать в строительство независимых СТО. Этот сегмент единственный на российском авторынке показывает устойчивую динамику роста, который уже достиг двузначных показателей. Если дилеры не пойдут в него, будут менее конкурентны, уверен Хвастунов. Да, трафик в автосалонах неплохой, но люди осторожничают, они скорее присматриваются, чем настроены покупать, а вот обслуживать и ремонтировать надо всем, там не до смотрин, клиент СТО редко когда оказывается готов подождать, скорее наоборот, торопится. Вот



## МАССОВОЕ РАССЛОЕНИЕ



**СЕРГЕЙ  
ВАЙНЕР**

Директор по  
развитию  
ГК «Автополе»



**Дилеры будут  
вынуждены  
заняться  
эффективностью**

**бизнеса. Придется  
анализировать качество  
работы с клиентом и все  
остальное. Отстающие  
станут еще слабее, будет  
продолжаться расслоение  
в дилерских сетях. Рост  
продаж одного будет следствием падения  
у другого. На этом фоне мы увидим  
умеренный рост продаж на 5–10%».**

они, живые деньги, устойчивый оборот, способ пережить и дотянуть до другого времени, но каким оно будет, мало кто из дилеров понимает. Все знают только одно: текущий год будет во многом определяющим для всех. Как к этому относиться, с оптимизмом или пессимизмом, каждый решает сам, в зависимости от того самого «жирка», который удалось накопить за годы работы с «понятными» американцами и предсказуемыми европейцами.

ФБЖ



# ДЛЯ АВТОДИЛЕРОВ ТРЕНД ГОДА — ВЫЖИТЬ

На чем и как будет ездить автомобильная Россия, зависит от многих факторов, но первую скрипку по-прежнему играют дилеры. Правда, к их проблемам чиновники пока остаются равнодушны. Заботясь о мерах спасения внутреннего авторынка, они бросились тащить из болота российских производителей. Дилеры боролись за себя в одиночку и продолжают в том же духе. Сначала они выживали в условиях пандемического дефицита, потом днем с огнем добывали автомобили, чтобы удовлетворить отложенный спрос. Но санкции перевернули дилерский мир с ног на голову, и многих такая игра в перевертыши привела к краху. Еще часть балансирует на грани выживаемости, пытаясь осознать, как работать по новым правилам.

**Н**овые правила навязывают новые бренды, которые решили воспользоваться дефицитом, сложившимся на российском авторынке. Беда в том, что играть по ним получается не у всех и не всегда. Производители и дилеры где-то на полпути в поисках паритета. Кое-что расставил по своим местам сам рынок, и 2023 год с этой точки зрения был показательным, особенно последние месяцы. Год текущий будет еще интереснее, уверен Алексей Подщеколдин, президент Ассоциации «Российские автомобильные дилеры» (РОАД), председатель совета директоров ГК «БН-Моторс».

*— 1,6 новых авто, проданных за 2023 год. Вы считаете, что это не та цифра, чтобы говорить о восстановлении рынка. Что мешает восстановлению, на ваш взгляд, ведь, казалось бы, дефицит преодолен, этого недостаточно для дальнейшего роста?*

— Сама цифра некорректная. За 2023 год в РФ продано менее 1,1 млн автомобилей. Рынок не восстановился, потому что все «плюсы» считаем от низкой базы прошлого года, это 60% условного роста, по итогу продаж получилось меньше, чем в доковидные времена. В прошлом российский рынок достигал отметки в два миллиона проданных за год машин.

*— Параллельный импорт как механизм уже отработал более года. Как вы оцениваете его эффективность?*

— Параллельный импорт стал своевременной и правильной мерой правительства в турбулентный для авторынка период, который пришелся на 2022 год. Но свою главную роль механизм отыграл. Сейчас время официальных производителей, развитие производств внутри страны. Более 30 брендов уже пришли на российский рынок. И теперь параллельный импорт стал скорее маленьким ручейком, альтернативным каналом поставок автомобилей. Но при этом он

## 7 млн

### АВТОМОБИЛЕЙ С ПРОБЕГОМ

было продано в РФ в 2023 году, только 15% из них через официальные дилерские центры, остальное — «серый рынок».



## АЛЕКСЕЙ ПОДЩЕКОЛДИН

Президент Ассоциации  
«Российские  
автомобильные дилеры»  
(РОАД), председатель  
совета директоров  
ГК «БН-Моторс»

Пресс-конференция  
Президент  
Алексея Г.  
при поддержке  
Авито



**Дилерским центрам важно принимать взвешенные решения в диалоге с производителями. Рынку просто необходимо правильное распределение количества дилерских центров по городам. В текущих условиях для многих девиз текущего года — спастись, выжить. Количество новых брендов все еще растет, авторынок продолжает наполняться. Посмотрим, кто останется, сумеет закрепиться, а кому придется уйти**

играет важную роль в поставках запасных частей к имеющимся в стране автомобилям.

**— По данным аналитиков, российский рынок сегодня на 60% занят китайскими брендами. «Фактически в современной России понятия «китайский автомобиль» и «иномарка» стали синонимами» — это цитата из новостей Ассоциации. Куда нас приведет эта тенденция?**

— Не надо бояться. Знаете, китайский авторынок много лет назад тоже состоял в большинстве своем из иностранных брендов, а сейчас в стране представлено более 100

марок, существенно большая часть из них — их собственные. Могу сказать, что в КНР стратегия наполнения внутреннего рынка иностранными брендами для преодоления дефицита и параллельное развитие собственной автомобильной промышленности сработала. Российский авторынок сейчас находится на стадии наполнения — мы преодолеваем дефицит, образовавшийся после ухода брендов недружественных стран.

**— Как бы вы охарактеризовали сегодняшнюю модель отношений между китайскими производителями и россий-**





*скими дилерами, можно ли ее считать паритетной, основанной на обоюдных интересах?*

— Конечно, мы выступаем за паритетную модель, ведь только такие отношения будут способствовать росту, развитию и доходности каждой стороны. На рынке произошел резкий скачок роста брендов, но при этом мы уже обожглись с западными производителями. Они ушли, ничего не компенсировав, бросили свои дилерские сети. Сейчас очень важны не только четкие и приемлемые договорные отношения, но и поддержка, в том числе маркетинговая, со стороны производителей.

*— Сейчас в мире развивается так называемая агентская модель, когда производитель становится конечным продавцом, все продажи совершаются через интернет. Как вы думаете, приемлема она для России?*

— Да, в Китае этот формат уже встречается сплошь и рядом. Американцы первыми заявили, что это путь в никуда, и я считаю их модель работы с дилерами более актуальна. Около 90% продаж совершают именно дилеры, когда есть автосалон, куда приходит покупатель, а потом он там же может обслуживать купленный автомобиль.



**Параллельный импорт стал своевременной и правильной мерой правительства в турбулентный для авторынка период, который пришелся на 2022 год. Но свою главную роль механизм «отыграл». Сейчас время официальных производителей, развитие производств внутри страны. Более 30 брендов уже пришли на российский рынок. И теперь параллельный импорт стал скорее маленьким ручейком, альтернативным каналом поставок автомобилей**

— *За последний год количество автодилеров в России увеличилось на 15,5%. Это много или мало? Какие характеристики уместны для корректной оценки?*

— То, что сегодня происходит с дилерами, очень важно. Когда говорят об автомобильной отрасли, почему-то убирают за скобки тех, кто продает, имея в виду только производителей. В нашей дилерской индустрии работает порядка 300 тысяч человек. В среднем численность персонала дилерского центра составляет около 100 человек. Сейчас один такой центр в среднем в месяц продает десять машин. При таких цифрах говорить о прибыльности бизнеса не приходится. Впихнуть в наш небольшой рынок 30 брендов с такими большими желаемыми объемами продаж, какие хотят видеть производители, практически невозможно, но большинство наших коллег продолжают набирать дилерские контракты. Нельзя открыть в небольшом городе пять – десять центров одного бренда и рассчитывать на успех. При таком подходе закроется их большая часть. Примерно 900 дилерских центров в стране уже закрылись, некоторые переформатировали бизнес, сделав ставку, например, на сервисное обслуживание. И вроде бы общая статистика неплохая, но у многих не сходится экономика. Им придется решать, стоит ли продолжать, ведь в основном дилеры закупают машины на кредитные деньги, а ставка сегодня под 20%. Дилерским центрам важно принимать взвешенные решения в диалоге с производителями. Рынку просто необходимо правильное распределение количества дилерских центров по городам. Для многих девиз текущего года — спастись, выжить. Количество новых брендов все еще растет, авторынок продолжает наполняться. Посмотрим, кто останется, сумеет закрепить себя, а кому придется уйти. В итоге здоровая конкуренция это хорошо, и если кто и окажется в плюсе, то это потребители.

— *Какая дилерская стратегия будет максимально эффективной в ближайшее время?*



**После отмены двойного НДС дилерские центры по всей стране могут оптом продавать и покупать автомобили с пробегом, и потенциал у этого сегмента рынка есть. Эта же реформа дает существенные преимущества не только дилерам, но и потребителям: они получают гарантию на автомобиль, возможность покупать в кредит, сдавать в трейд-ин, и, самое главное, им будет обеспечена юридическая чистота сделки**

— Думаю, что спасение в продажах машин с пробегом.

— *РОАД предполагает, что благодаря реформе 2НДС официальный рынок автомобилей с пробегом России вырастет до 60% за следующие десять лет. На чем основан ваш прогноз?*

— В 2023 году в России было продано более семи миллионов автомобилей с пробегом, и только 15% из них через официальные дилерские центры, остальное — «серый рынок». Развитию официального рынка мешал именно двойной НДС, взимаемый с продаж



автомобилей с пробегом между юрлицами. Плюс средняя наценка в 7–10%. Конечно, торговать авто с пробегом дилерам было просто невыгодно. После отмены двойного НДС дилерские центры по всей стране могут оптом продавать и покупать автомобили с пробегом, и потенциал у этого сегмента рынка есть. Эта же реформа дает

существенные преимущества не только дилерам, но и потребителям: они получают гарантию на автомобиль, возможность покупать в кредит, сдавать в трейд-ин, и, самое главное, им будет обеспечена юридическая чистота сделки.

**— По данным Ассоциации, 35% авто в РФ имеют скрученный пробег. Вы выступаете с инициативой принять закон о борьбе с фальсификацией одометра. Зачем он нужен автодилерам?**

— Необходимость закона о борьбе с фальсификацией одометра назрела давно. Мы много говорим о безопасности движения, о том, что скручивание пробега — неправомерное действие, оно провоцирует повышенный риск для человеческих жизней, но мы не видим реальных действий. Сейчас на российском авторынке треть автомобилей со скрученным пробегом. В интернете в открытую предлагают такую услугу. В 2022 году в России произошло почти 127 тысяч ДТП, в них пострадали более 175 тысяч человек. Кто знает, сколько из них произошли из-за незнания владельца о реальном пробеге? Сколько еще должно произойти трагических аварий из-за некорректных сведений о техническом состоянии автомобиля? Пора наконец всерьез задуматься и понять, что с этим явлением надо бороться, ему необходимо оказать серьезное противодействие.

Мы предлагаем действовать в три этапа. На первом необходимо ввести обязательное требование об обязательной фиксации показаний одометра при смене собственника, прохождении ТО или в случае ремонта и страхования автомобиля. На текущий момент эта процедура является добровольной. Мы уже подготовили проект изменений в постановление правительства №1212, которое регулирует порядок регистрационных действий с автомобилем. На втором этапе РОАД предлагает ввести административное наказание за фальсификацию одометра, а затем и уголовное.



**В нашей дилерской индустрии работает порядка 300 тысяч человек. В среднем численность персонала**

**дилерского центра составляет около 100 человек. Сейчас один такой центр в среднем в месяц продает десять машин. При таких цифрах говорить о прибыльности бизнеса не приходится. Впихнуть в наш небольшой рынок 30 брендов с такими большими желаемыми объемами продаж, какие хотят видеть производители, практически невозможно, но большинство наших коллег продолжают набирать дилерские контракты**





**— Ваш прогноз: как будет развиваться авторынок РФ на горизонте ближайших пяти лет?**

— Все зависит от направления развития отечественного производства, удастся ли выйти на объемы, необходимые рынку, появится ли российский автомобиль для масс-сегмента, будут ли модели формата «lcv» (малотоннажные грузовые автомобили, — прим. ред.) и других классов. Мы видим, что сейчас идет активное развитие и открытие российских производств, а рынок переориентируется на отечественных производителей как автомобилей, так и комплектующих. И здесь невозможно переоценить поддержку государства — она нужна и важна как производителям, так и потребителям, спрос тоже необходимо стимулировать. Понятно, что непросто перестроить все сходу, но это необходимость сегодняшнего дня. Сегодня нужен отечественный народный автомобиль для массового потребителя. Надеемся, «АВТОВАЗ» восстановит докризисный объем производства и восполнит дефицит в данном сегменте. Я уверен, что именно конкуренция с импортными брендами позволит нашему отечественному автомобилю становиться лучше и доступнее для большинства россиян.

**— Ряд экспертов прогнозирует падение продаж в 2024-м: какие у вас ожидания?**



**Все зависит от направления развития отечественного производства, удастся ли выйти на объемы, необходимые рынку, появится ли российский автомобиль для масс-сегмента, будут ли модели формата «lcv» (малотоннажные грузовые автомобили, — прим. ред.) и других классов. Мы видим, что сейчас идет активное развитие и открытие российских производств, а рынок переориентируется на отечественных производителей как автомобилей, так и комплектующих. И здесь невозможно переоценить поддержку государства — она нужна и важна как производителям, так и потребителям**

— Этот год будет интересным. Развитие отечественных производств и конкуренция между пришедшими на рынок китайскими брендами позволяют говорить о двух сценариях: пессимистичный, в соответствии с которым будет продано около 1,1 млн автомобилей, и оптимистичный, при котором продажи составят 1,3 млн новых авто.

ФБЖ



# В ОЖИДАНИИ «ВЕСЕННЕГО ПОТЕПЛЕНИЯ»

Прогнозы, ожидания, настроения относительно авторынка настолько разнятся, что в начале года трудно даже себе представить, чем все закончится в декабре. Между тем цифры по продажам в январе, мягко говоря, настораживают. Аналитику собрали эксперты «Открытие Авто». Один из выводов, сделанный на основе свежих данных, — авторынку придется надолго забыть о рекордных продажах, скажем, прошлогоднего августа. По итогам 2023 года средняя цена на новый автомобиль в РФ перевалила за три миллиона рублей. Не менее уверенно и на протяжении всего минувшего года росли ценники на машины с пробегом. В результате еще в сентябре 2023 года в этом сегменте авторетейла наметился тренд к сжатию, сохранился он и в январе, что говорит об устойчивости тенденции.

**З**а первый месяц текущего года количество перерегистраций подержанных машин опустилось ниже уровня 400 тысяч и составило 381,7 тысячи сделок. Это на 8% ниже января 2023 года. При этом в топ-20 самых продаваемых б/у автомобилей положительную динамику сохранили две отечественных марки — Lada и малолитражка «Ока», которую, кстати, не выпускают с 2008 года. Дошло до того, что в моду снова стала входить отечественная «семерка»: ВАЗ-2107

показал прирост продаж на 5%. Китайские подержанные машины лишь слегка нарастили долю, прибавив менее 3% к собственным показателям прошлогоднего января. Если же брать продажи «китайцев» в штуках, то они выглядят по-прежнему скромно.

## «АВТОВАЗ» рулит

Для вторичного сегмента авторынка рекордным был прошлогодний август, когда было продано почти 650 тысяч ма-

# 70 000

## АВТОМОБИЛЕЙ «АВТОВАЗА»

купили в январе российские автолюбители. Сразу одиннадцать автомобилей из Тольятти вошли в топ-20 лучших по продажам моделей.





**На фоне высоких ставок многие потребители предпочитают сберегать средства на банковских вкладах и откладывают крупные покупки как минимум до весны. Еще часть потенциальных покупателей решила переориентироваться с подержанной машины на новую. На рынке сформировался переизбыток новых автомобилей, их уже продают с щедрыми скидками**

шин. К тому моменту на авторынке РФ уже сложились все условия, подтолкнувшие потребителя к мысли о покупке авто с пробегом. Ценники на новые машины постоянно росли. Сохранялся дефицит качественных японских, немецких и корейских автомобилей, которые традиционно составляли существенную долю продаж. К зиме обострилась ситуация с кредитованием: высокая ставка рефинансирования ЦБ сделала для многих недоступным и этот инструмент для покупки. На этом фоне вновь стали расти сделки с автомобилями возрастом 15–20 лет, которые покупаются в основном за наличные и редко стоят дороже 400 тысяч рублей. Неудивительно, что при таких финансовых возможностях покупателей среди подержанных машин абсолютное лидерство удерживает продукция «АВТОВАЗА».

### **Старые привычки**

В топ-20 лучших моделей вошли сразу одиннадцать автомобилей из Тольятти, в сумме они обеспечили вторичному сегменту авторынки почти 70 тысяч сделок. Все

остальные марки из двадцатки наиболее популярных авто показали двузначное падение продаж, прежние места на пьедестале удалось сохранить только брендам Toyota (почти 40 тысяч проданных в январе машин, это 13% от общих продаж) и Kia (почти 22 тысячи штук, или 11%). Остальные участники первой десятки самых популярных подержанных авто все те же: Hyundai, Nissan, Volkswagen, Renault, Chevrolet, Ford и Honda. На этом фоне экспертов, анализировавших данные, удивили разве что рекорды малолитражной «Оки», которую в свое время выпускал Серпуховской автозавод SeAZ. Производство машин прекращено более десяти лет назад. Но в январе было продано почти четыре тысячи штук, и это на 51% больше продаж за январь 2023 г. Такие машины стоят в среднем не дороже 200 тысяч рублей. Никогда ранее они не представляли интереса с точки зрения перепродажи, но, похоже, что возможность купить хоть какое-то транспортное

---

# 120–130

**ТЫСЯЧ  
НОВЫХ АВТО**

могут достичь продажи в марте, по мнению аналитиков ВТБ.



средство в самом низком ценовом сегменте для многих сегодня важнее и возраста автомобиля, и его комфорта и безопасности.

Ни одна из китайских марок по-прежнему не может похвастать тем, что имеет прописку в топ-20 популярных б/у автомобилей. Самый лучший результат у Chery, в январе марка оказалась на 24-й строчке. В абсолютных цифрах «вторичный Китай» все еще очень далек от лидеров. В итоге среди всех проданных в январе авто с пробегом китайцы занимают менее 3%. Российские марки — почти 29%, японские — 26%, по 13% — Германия и Корея. Итоговые январские продажи подержанных машин оказались скромнее, чем годом ранее, но падение пока незначительное, а если сравнивать с 2022 годом, то можно говорить и о слабом росте. То ли еще будет, уверены аналитики. Марина Дембицкая, руководитель направления «Открытие Авто», добавляет, что показатели февраля год к году (23/24) могут оказаться еще более скромными. По ее мнению, на фоне высоких ставок многие потребители предпочитают сберегать средства на банковских вкладах и откладывают крупные покупки как минимум до весны. Еще часть потенциальных покупателей решила переориентироваться с подержанной

машины на новую. На рынке сформировался переизбыток новых автомобилей, их уже продают с щедрыми скидками, поэтому те, кто искали автомобиль стоимостью два – три миллиона рублей, теперь надеются выгодно купить новый товар.

### Скидки — всем!

Как прогнозируют эксперты, как минимум еще месяц – два дистрибьюторы продолжат предлагать значительные дисконты. На этом и будет держаться дальнейший рост продаж новых автомобилей в РФ. В «Открытие Авто» ждут, что по итогу февраля объемы продаж могут достичь отметки в 100 тысяч, а в марте преодолеть это пороговое значение и поднимутся до 120–130 тысяч машин. Подобные ожидания экспертов связаны с динамикой продаж января — традиционно во время длинных новогодних праздников у дилеров наблюдается затишье, но не в этот раз. Продажи первого месяца скакнули на 64% по сравнению с январем 2023 года, в итоге дилерам удалось продать 83 тысячи новых автомобилей (с учетом параллельного импорта). Конечно, все дело в скидках, именно они спровоцировали этот всплеск, ведь по ряду марок дисконт достигает миллиона рублей.

### «Дорогие» россияне

Самым скупым среди автопроизводителей оказался «АВТОВАЗ». Он предлагал дисконт исключительно на самые дорогие комплектации Lada Vesta стоимостью выше двух миллионов рублей и при условии, что покупатель соглашался на дополнительный пакет услуг, например, по страхованию. Только при этих вводных можно было рассчитывать на скидку, которая итоге не превышала 200 тысяч рублей. Впрочем, дела у тольяттинского производителя и так идут неплохо, в минувшем январе было продано на 19% больше новых машин концерна «АВТОВАЗ», чем в январе 2023 года. Лидер здесь по-прежнему Granta. Неплохие продажи у Niva и Vesta. Последней анали-

**Уже в феврале российские власти обещали «прикрыть» этот канал, в правительстве активно обсуждали возможные меры противодействия киргизскому транзиту, поскольку, по мнению чиновников, он позволяет занижать реальную стоимость машин, а это существенные потери для бюджета. Киргизский транзит — накатанный и выгодный канал поставки, так что дилеры с замиранием сердца ждут, что с ним будет**

тики прогнозируют новый всплеск продаж, который будет связан с выходом на рынок комплектации с вариатором.

Другой российский автозавод, «Москвич», в январе не смог повторить свой же успех: в декабре его продажи взлетели до 2,4 тысяч машин, в январе результат оказался ровно в два раза ниже. Десятую часть этих продаж сделал «Москвич 6», остальное — кроссоверы. Еще более скромные результаты у бренда «Evolute» — 111 а/м за первый месяц 2024 года. «Автотор» за этот же период продал 800 автомобилей под брендами Kaiyi и VAIC. Продажи двух других марок предприятия, SWM и коммерческого JMC, измеряются штуками. Нарастили продажи GAZ (+29% январь 2023/2024) и UAZ (+40%). Еще пятьсот штук продал Sollers. Итого российские марки заняли чуть больше трети продаж от их общего числа за минувший январь.

## Китайское радео

Между тем китайским производителям пока ничто не мешает расти, скорее наоборот: дисконты лишь подстегнули их продажи. В итоге концерн Chery продал за январь 8,8 тысяч автомобилей, Geely — девять тысяч, Haval — 9,6 тысячи. Впервые на лидерский пьедестал удалось подняться Geely Monjaero. Параллельный импорт создал переизбыток этой модели, и сегодня она продается на 800–900 тысяч рублей дешевле, чем осенью 2023 года. Но, даже несмотря на скидку, Monjaero «сделал кассу» всего автоконцерна Geely — в январе было продано девять тысяч автомобилей этой модели, и это второе место среди всех новых иномарок, проданных в РФ за первый месяц текущего года. Конкуренция среди китайцев не ослабевает. Они по-прежнему продолжают борьбу за место на российском рынке, для чего активно расширяют модельный ряд и устраивают «ралли скидок». Для китайских автопроизводителей наступил новый период — маркетинговых войн. Теперь для поддержания высоких результатов продаж придется активнее вкладываться не только



в программы поддержки, но и работать над повышением узнаваемости и лояльности. Особенно это касается «сверхновых» китайских марок, которые пока находятся за пределами первой тройки.

Чем острее конкуренция, тем выгоднее потребителю. Отчасти именно ее ужесточение может способствовать очередному всплеску продаж в сегменте новых авто. «В апреле мы ждем очередного повышения таможенных пошлин, не исключено, что на фоне подобных ожиданий в феврале – марте произойдет всплеск продаж машин, завозимых по параллельному импорту», — считает руководитель «Открытие Авто» Марина Дембицкая. Сейчас основным каналом для него является Киргизия, перегонять машины через нее получается дешевле на десять, а то и двенадцать тысяч долларов. Правда, уже в феврале российские власти обещали «прикрыть» этот канал, в правительстве активно обсуждали возможные меры противодействия киргизскому транзиту, поскольку, по мнению чиновников, он позволяет занижать реальную стоимость машин, а это существенные потери для бюджета. Киргизский транзит — накатанный и выгодный канал поставки, так что дилеры с замиранием сердца ждут, что с ним будет. Итоговое решение правительства РФ и другие геополитические факторы могут оказать заметное давление на все сегменты российского авторынка.

ФБЖ



# ДЕЗОРИЕНТИРОВАН И РАСТЕРЯН:

## РОССИЙСКИЙ АВТОЛЮБИТЕЛЬ В ОТРЫВЕ ОТ РЕАЛЬНОСТИ

Казалось бы, все подтверждают: в 2023 году российский автомобильный рынок стремительно восстанавливался после резкого падения в 2022 году. Объемы продаж подросли и в категории новых автомобилей, и с пробегом. Между тем опросы среди автомобилистов показывают, что ментальная перестройка их сознания еще далека от завершения. Об этом свидетельствуют данные, собранные в ходе масштабного исследования, которое проводится в рамках премии «Автомобиль года». На основе промежуточных итогов проекта «Рейтинги Авто Года 2023» (приурочен к премии) анализируем потребительские установки российских автомобилистов, с которыми они подошли к концу очень непростого для них 2023 года.

**У**частники ежегодной национальной премии «Автомобиль года в России», помимо голосования за ту или иную модель автомобиля, каждый год заполняют профильную анкету. Это подробный вопросник, который выявляет предпочтения, привычки россиян в сфере владения автомобилем и их планы на будущее. В голосовании 2023 года профильную анкету заполнили почти двенад-

цать тысяч человек. Социологи поясняют, что такая выборка дает детальное представление о потребительских установках автомобилистов.

### Желаемое за действительное

Один из ключевых вопросов — планы покупки автомобиля.

Главный вывод: потребитель находится в ситуации ценовой и временной дезориентации. На вопрос о намерении приобрести машину положительно ответили две трети автомобилистов (66%). Остальные четко отсекают для себя вероятность такого шага. Параллельно с этим респондентам задавался сопутствующий вопрос, в какие сроки может быть куплено авто. Лишь 8% автомобилистов заявили о планах сделать это в течение полугода. Еще 18% сказали, что купят машину в течение года. Оставшиеся же три четверти россиян (74%) планируют купить автомобиль в течение двух – трех лет, что скорее равноценно отсутствию реальных планов.

Если объединить ответы о неопределенных планах с ответами тех, кто прямо сказал об отсутствии планов, то окажется, что реально

---

# 17%

### РОССИЙСКИХ АВТОМОБИЛИСТОВ

имеют реальные планы по покупке автомобиля в ближайший год.



планируют покупку в перспективе ближайшего года всего 17% российских автомобилистов, в то время как 83% по той или иной причине этого делать не планируют. Разрыв между декларируемым и реальным наличием планов (66% против 17%) говорит о том, что в 2023 году российский потребитель оказался дезориентирован новыми реалиями автомобильного рынка. Слово «планы» на время утратило свой привычный смысл, теперь под ними следует понимать наличие желания и/или необходимости купить автомобиль, но не наличие соответствующих ресурсов. Отсутствие реальных планов на покупку подтверждают ответы на еще один значимый вопрос: сколько денег вы готовы потратить на покупку авто. Половина респондентов, сообщивших о планах покупки авто, уклонилась от ответа на него.

### **Оторваны от реальности**

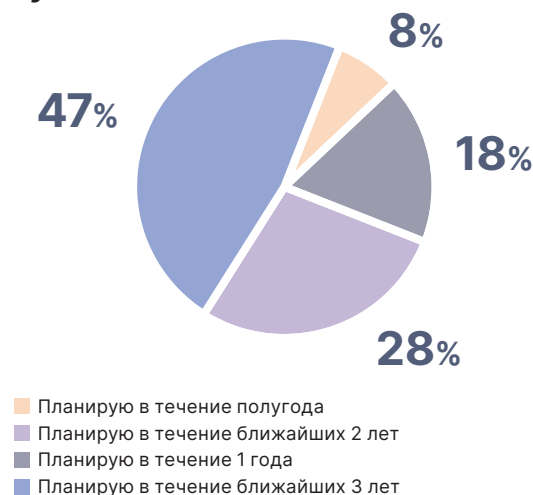
Еще более примечателен другой факт: даже если люди отвечали на вопрос о сумме покупки, цифра оказывалась совершенно не

**Один из ключевых вопросов — планы покупки автомобиля. Главный вывод: потребитель находится в ситуации ценовой и временной дезориентации. На вопрос о намерении приобрести машину положительно ответили две трети автомобилистов (66%). Остальные четко отсекают для себя вероятность такого шага**

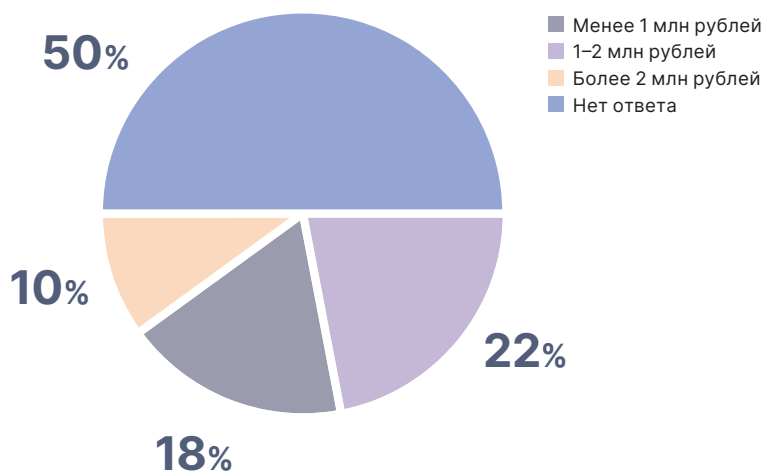
соответствующей существующим на рынке ценам. Так, 18% респондентов намерены потратить на покупку автомобиля менее одного миллиона рублей. Большинство людей, которые так ответили (79%), рассчитывают приобрести на эти деньги автомобиль с пробегом. Но есть и такие (21%), кто намерен купить новый автомобиль за миллион. 45% респондентов надеются приобрести новую



## Как скоро Вы планируете купить автомобиль?



## Какую сумму Вы планируете потратить на покупку Вашего следующего автомобиля?



**Слово «планы» на время утратило свой привычный смысл, теперь под ними следует понимать наличие желания и/или необходимости купить автомобиль, но не наличие соответствующих ресурсов. Отсутствие реальных планов на покупку подтверждают ответы на еще один значимый вопрос: сколько денег вы готовы потратить на покупку авто. Половина респондентов, сообщивших о планах покупки авто, уклонилась от ответа на него**

машину за один – два миллиона. Между тем объем соответствующего ценового предложения на рынке существенно отстает от таких ожиданий потребителей. И лишь 10% респондентов планирует потратить на покупку автомобиля сумму, которая более или менее соотносится с рыночными реалиями.

Из тех, кто строит планы на покупку автомобиля, испытывают в этом насущную потребность. Чуть больше трети хотят приобрести именно новый автомобиль, еще 17% не определилось с выбором. При этом почти половина респондентов (47%), говоря о покупке автомобиля, держит в уме автомобиль с пробегом.

По мнению экспертов, которые исследуют потребительские настроения в рамках проекта «Автомобиль года», один из ключевых факторов влияния — цены. За последние два года они стремительно выросли. И теперь для многих приобретение личного транспортного средства стало недоступной мечтой. Ситуация стала меняться как раз в 2023 году: по некоторым сегментам рынка произошло затоваривание складских запасов. Казалось бы, что может быть лучше: рынок продавца превращается в рынок покупателя, но последний пока еще пребывает в сомнениях, и основания для этого, безусловно, есть.





# ПОТРЕБИТЕЛЬ- ПУТЕШЕСТВЕННИК:

## КАК ПОНЯТЬ, КУДА ОНИ ИДЕТ

Российский автомобильный рынок сейчас чем-то напоминает кастрюлю с пельменями, которые слиплись. Такое сравнение привели авторы проекта «Рейтинги Авто Года 2023». Они поясняют, что многие новые марки, пришедшие на российский рынок, в представлении потребителя мало чем отличаются друг от друга. Какие автомобильные бренды уже узнают в лицо, а каким до этого далеко, выяснят авторы исследования «Рейтинги Авто Года 2023» (проводится в рамках премии «Автомобиль года»). Его окончательные итоги будут подведены и обнародованы уже совсем скоро.

**И**сследовательский проект «Рейтинги Авто Года» проходит уже десятый год. Но в этом году социологам пришлось искать новые методы и подходы к анкетированию — слишком многое изменилось на российском авторынке. Настолько ощутимо, что стандартные метрики не подходят и не работают. О том, ка-

кую картину увидели, и как ее трактуют исследователи проекта «Рейтинги Авто Года», мы поговорили с руководителем премии «Автомобиль Года в России» Владимиром Безукладниковым и кандидатом социологических наук Романом Бумагиным. Интервью подготовлено совместно с порталом «Авто года».



— Для профессиональных игроков автобизнеса 2023 год был очень необычным. А что показывают диалоги с потребителями, какие у них ощущения?

*Владимир Безукладников:* Наш исследовательский проект «Рейтинги Авто Года» нацелен именно на глубокий диалог с потребителями, только так можно понять настроения. Как и всегда, в этом сезоне у нас два ключевых направления для анализа — новые и подержанные автомобили, потому что такова базовая структура российского авторынка, и она не изменилась в 2023 году. Но что касается более глубинных процессов, то тут наблюдаются колоссальные изменения. Сегодняшняя ситуация чем-то напоминает мне открытое море, где ты видишь на поверхности волны, но оказывается, что есть сильные подводные течения, которые могут как придать ускорение любому судну или пловцу, так и закрутить его, утянуть на дно.

— Куда несет нас этим течением?

*Владимир Безукладников:* Среди моих знакомых есть те, кто купил машины пришедших к нам марок и доволен их использованием, однако много и таких, кто испытывает большие сомнения в отношении всего нового, пришедшего на наш авторынок. Вот недавно у меня один знакомый очень долго выбирал автомобиль из новых



**ВЛАДИМИР БЕЗУКЛАДНИКОВ**

Руководитель премии «Автомобиль Года в России»

брендов, много со мной консультировался, а на днях позвонил и сообщил, что решил приобрести модель Kia. То есть, с одной стороны, люди идут навстречу всему новому, и рост продаж машин новых марок подтверждает эту тенденцию, но, с другой стороны, автолюбители со стажем имеют большой опыт использования европейских, японских, корейских автомобилей, и они

*Владимир Безукладников:*

**«Как и всегда, в этом сезоне у нас два ключевых направления для анализа — новые и подержанные автомобили, потому что такова базовая структура российского авторынка, и она не изменилась в 2023 году. Но что касается более глубинных процессов, то тут наблюдаются колоссальные изменения. Сегодняшняя ситуация чем-то напоминает мне открытое море, где ты видишь на поверхности волны, но оказывается, что есть сильные подводные течения, которые могут как придать ускорение любому судну или пловцу, так и закрутить его, утянуть на дно».**



## РОМАН БУМАГИН

Кандидат социологических наук

очень восприимчивы к той противоречивой информации, которой сейчас много вокруг них. Например, обслуживание новых брендов, наличие к ним запчастей, и, конечно, вызывает вопросы надежность новых брендов. Потребитель находится в состоянии неопределенности. Во многом по этой причине в последние месяцы мы видим общее торможение продаж новых авто в России. Склады импортеров и дилеров затоварены. Отдельная история с электромобилями и гибридами — в этих сегментах новые и неизвестные широкой публике бренды достигают больших результатов.

**— Текущая ситуация неопределенности повлияла на подходы к сбору данных?**

*Роман Бумагин:* Автомобиль является второй по значимости покупкой по-

*Роман Бумагин:*

**«Социологам важно выявить «индекс нормальности» авторынка, который показывал бы степень дезориентированности потребителей. Что касается анализа траекторий отдельных автомобильных брендов и потребительских паттернов поведения, анализируя их, мы вынуждены отказаться от массовых поточных метрик и использовать инструменты, позволяющие фиксировать опыт потребителей как пионерский, первопроходческий».**

сле недвижимости. За применяемой к машинам формулировкой «товар длительного пользования» и в обычные-то годы стояло большее, чем просто «товар». Автомобиль — это больше чем материальный объект, его выбор — это не просто подбор лучших технических характеристик или поиск лучших цен. Сегодня вопрос стоит еще более серьезно, в определенном смысле выбор автомобиля стал выбором между старой жизнью и новой. Привычные, устоявшиеся бренды ушли, но все еще доступны. Новые только формируют свою потребительскую аудиторию. Людям свойственно романтизировать прошлое, пытаться законсервировать его. На этот консерватизм накладывается фактор цен, которые, надо признать, выросли весьма ощутимо. В условиях такой тотальной поломки рынка, изменения привычных схем, представлений о самой реальности необходимы новые инструменты исследований. Прежние подходы и метрики уже не работают, их в такой ситуации начинает заносить, лихорадит, показатели скачут экстремально вверх или вниз.



**— Так что, по сути, вы исследуете: образ настоящего или желаемое будущее? Рейтинги — это результат сегодняшних ощущений или того, к чему потребителю хотелось бы прийти?**

*Роман Бумагин:* Принципиальная особенность нашего исследования — его человекоцентричность. Пытаясь вписать оцениваемые марки и модели в свою личную повседневность, в свою личную прагматику, прикидывая, насколько та или иная машина (в случае владения ею) отвечала бы конкретным жизненным потребностям, человек голосует за тот автомобиль, который будет лучшим для него лично и для таких, как он. А человек — это, как известно со времен Протагора, «мера всех вещей». Исследование,двигающееся от человека, способно более взвешенно оценивать ситуацию даже в нынешних

условиях неопределенности. Постепенно, рано или поздно, на рынке установится «новая норма», условия стабильности и предсказуемости, которые исследовать гораздо легче.

**— Какие социологические инструменты в нынешней нестабильной ситуации вы считаете релевантными?**

*Роман Бумагин:* По прогнозам экспертов, авторов исследования «Рейтинги Авто Года 2023», период нестабильности, который мы сейчас наблюдаем, продлится два – три года. И сегодня нам, социологам, важно выявить «индекс нормальности» авторынка, который показывал бы степень дезориентированности потребителей. Что касается анализа траекторий отдельных автомобильных брендов и потребительских паттернов поведения, анализируя их, мы вынуждены отказаться от массовых поточных метрик и использовать инструменты, позволяющие фиксировать опыт потребителей как пионерский, первопроходческий. Для этого социология обращается к методу реконструкции пользовательского пути. На языке исследователей это называется построением Customer Journey Map (CJM — «карты путешествия потребителя», — прим. ред.). Мы скрупулезно изучаем каждый шаг потребителя. Поскольку сейчас на авторынок одновременно вышло очень много брендов, то возникает такой эффект слипшихся в кастрюле пельменей.



*Владимир Безукладников:*

**«То есть, с одной стороны, люди идут навстречу всему новому, и рост продаж машин новых марок подтверждает эту тенденцию, но, с другой стороны, автолюбители со стажем имеют большой опыт использования европейских, японских, корейских автомобилей, и они очень восприимчивы к той противоречивой информации, которой сейчас много вокруг них. Например, обслуживание новых брендов, наличие к ним запчастей, и, конечно, вызывает вопросы надежность новых брендов».**

Социологам приходится искать инструменты, как их разделить, чтобы результаты были релевантные.

Есть еще один важный момент, почему опрос по итогу 2023 года будет особенно значимым. Раньше, в ситуации «нормальности», человек мог подумать, что он может ответить, как все, а сейчас, когда стандарты разрушены, потребитель не знает, что такое «как все», от этого результаты исследований получаются еще интереснее.

**— Подобные опросы и рейтинги как-то влияют на решения профессиональных участников авторынка?**

*Роман Бумагин:* Два года назад были опубликованы результаты большого исследования авторынка США, его проводила авторитетная американская исследовательская компания «Auto Pacific». Опросив несколько десятков тысяч человек, эксперты обнаружили, что значительная часть новых опций в автомобиле совершенно не востребована потребителями: скажем, возможность покупать товары через мультимедийную систему автомобиля, электронный усилитель шума двигателя и управление системами автомобиля с помощью жестов. Дело было не только в консерватизме водителей, которые «не дозрели» до новинок. Просто они оказываются нефункциональными, потому что никак не влияют на вождение, безопасность, и поэтому водители их игнорируют. В результате некоторые производители отказались от этих опций и не стали включать их в новые модели. Исследования позволяют игрокам рынка направлять деньги на то, что действительно нужно людям.

**— Чего лично вы ждете от исследования?**

*Владимир Безукладников:* Надеюсь, что нам удастся уловить нюансы в настроениях



*Роман Бумагин:*

**«Автомобиль — это больше чем материальный объект, его выбор — это не просто подбор лучших технических характеристик или поиск лучших цен. Сегодня вопрос стоит еще более серьезно, в определенном смысле выбор автомобиля стал выбором между старой жизнью и новой. Привычные, устоявшиеся бренды ушли, но все еще доступны. Новые только формируют свою потребительскую аудиторию.»**

потребителей. Они ждут, что автомобиль будет максимально персонифицирован, настроен на их личный образ жизни. Да, часть автовладельцев в России еще находится во власти старых стереотипов, но многие уже готовы шагнуть в новый мир, в новую реальность авторынка, и мнения таких людей сейчас особенно важны. И еще я ожидаю, что итоги голосования в проекте «Рейтинги Авто Года 2023» проанализируют специалисты. Убежден, что всем вместе нам будет, о чем поговорить. В точке перелома авторынка и потребительских привычек важно понять, что происходит, и на основе актуальных данных построить траекторию развития.

ФБЖ



# КОАЛИЦИЯ НУЖНА СРОЧНО!

Министр обороны РФ Сергей Шойгу побывал на АО «Уралтрансмаш» в Екатеринбурге. Цель визита — проверить выполнение оборонного заказа по производству и ремонту самоходных артиллерийских систем 2С19 «Мста-С», 2С3 «Акация», 2С4 «Тюльпан», 2С5 «Гиацинт», а также производство новейшей САУ 2С35 «Коалиция СВ». Визит не обошелся без скандала. Видео о недовольстве Сергея Шойгу тем, как идет работа на предприятии, выложило Министерство обороны.



**В** ходе осмотра производственных мощностей АО «Уралтрансмаш» министр выразил свое откровенное недовольство буквально так: «Мы занялись этим плотно в 2022 году. У нас должны эти машины уже работать по полной программе в 2023 году, а у вас все так спокойненько, так сказать, хорошо». Разнос случился из-за низких темпов поступления в войска новой самоходной артиллерийской установки «Коалиция-СВ».

## Что с чем сравнивать

Действительно, «Коалицию» в ВС РФ ждут давно. Сегодня это самая современная российская самоходная установка с орудием калибром 152-мм, которая по своим характеристикам близка к лучшим западным образцам. Основные самоходные артиллерийские установки (САУ) вооруженных сил России калибра 152-мм «Мста-С» обладают дальностью действия 28 км, при том что многие западные САУ и просто артиллерийские орудия уже достаточно давно обеспечивают дальность

огня в 35 и даже 40 км. Конечно, «Мста-С» технологичная и массово производимая САУ, но в контрбатарейной борьбе с западными артустановками она выиграть может только при удачном стечении обстоятельств, например, при отсутствии разведки с той стороны, либо в работе против такого же класса советских или постсоветских артсистем.

## Долгая дорога до поля боя

САУ 2С35 «Коалиция-СВ» разрабатывается с начала 2000-х годов. В репортажах федеральных каналов, посвященных визиту Сергея Шойгу на Урал, мы услышали, что в 2011 году было изменено техническое задание на установку, а с 2013 года в производстве находится обновленная САУ. 9 мая 2015 г. новые установки впервые были показаны в Москве на параде в честь 70-й годовщины Победы в Великой Отечественной войне. Но в войска поставлялись, видимо, весьма и весьма ограниченные партии новых САУ и только для проведения войсковых испытаний. Соответственно, к началу СВО никаких запасов весьма конкурентных САУ в вооруженных силах РФ не оказалось. Можно быть уверенными, что с началом СВО, то есть в те-



**ДМИТРИЙ  
КОРНЕВ**

Военный обозреватель,  
основатель сайта  
и телеграм-канала  
MilitaryRussia.Ru



**9 мая 2015 г. новые установки впервые были показаны в Москве на параде в честь 70-й годовщины Победы в Великой Отечественной войне. Но в войска поставлялись, видимо, весьма и весьма ограниченные партии новых САУ и только для проведения войсковых испытаний. Соответственно, к началу СВО никаких запасов весьма конкурентных САУ в вооруженных силах РФ не оказалось**

чение 2022 и 2023 годов, военное руководство РФ неоднократно напоминало оборонщикам о необходимости начать поставки САУ в войска. Наконец, к концу 2023 г. производство САУ было налажено, и, судя по всему, первые партии начали поставляться на СВО в конце 2023 – начале 2024 годов.

«Коалиция-СВ» предназначена для уничтожения ударных средств противника, ракетных, артиллерийских и минометных батарей, танков и другой бронетехники, укреплений и живой силы противника, комплексов ПВО, пунктов управления и любой другой вражеской инфраструктуры, включая склады, аэродромы и просто любые сооружения на дальности до 40 км обычными снарядами и на большей дальности активно-реактивными снарядами. Также САУ может применять


управляемые артиллерийские снаряды семейства «Краснополь», которые могут поражать объекты противника с высокой точностью. По своим эксплуатационным возможностям «Коалиция-СВ» должна перенять все лучшие тактико-технические характеристики основной САУ ВС РФ типа «Мста-С». Это должна быть проходимая и маневренная установка, которая сможет действовать в порядках бронетанковых войск или мотопехотных подразделений, а также самостоятельно.

Актуальность поставок в вооруженные силы новых САУ велика. «Востребованность этого оружия у нас крайне высока. Поэтому я думаю, что мы сегодня обсудим, примем решение и по этой работе выйдем на долгосрочный контракт, тогда будет понятна перспектива», — заявил Сергей Шойгу в ходе все того же визита. По реакции Сергея Шойгу на увиденное в цехах «Уралтрансмаша» становится понятно, что установки очень нужны на линии боевого соприкосновения, и нужны уже сегодня. В силу этого высока вероятность, что контракт на поставку новых САУ будет подписан в ближайшее время или уже заключен. На заводе же заявляют, что первая серийная партия САУ «Коалиция-СВ» вот-вот сойдет с конвейера, правда, точных сроков никто не называет. Что же касается количества, то пока речь идет о нескольких установках, возможно, шести.

ФБЖ







МАРИЯ  
ЗАВодОВА

Уральский  
Бизнес-журнал

## УБЫТОЧНОЕ ЗОЛОТО:

### ЗАЧЕМ «ПОЛИМЕТАЛЛ» ПРОДАВАЛ ДОБЫТОЕ СЕБЕ В УБЫТОК

Группа компаний «Полиметалл», добывающая драгоценные металлы на территории Свердловской области, систематически не доплачивала налоги в федеральный бюджет. В компании, которая ведет добычу в регионе более двадцати лет, придумали хитрую схему, которая позволяла обманывать государство. В результате сразу несколько активов «Полиметалла» оказались под пристальным контролем налогового ведомства. Налоговики доначислили уральским «дочкам» компании налогов на десятки миллионов рублей. О том, как работала схема ухода от налогов, рассказываем в эксклюзивном расследовании «Уральского Бизнес-журнала». В его основе только факты, скрупулезно собранные автором из разных источников.

**О**ОО «Саумская горнорудная компания» (СГК) входит в группу «Полиметалл», добывает драгоценные руды на территории Свердловской области. Компания не смогла уйти от ответственности за налоговые преступления, которые были совершены ею в 2022 году.

#### Суть претензий

Золотопромышленники через суд пытались оспорить решение Межрайонной ИФНС №14 по Свердловской области,

которая в рамках камеральной проверки установила, что компания продолжительное время недоплачивала в бюджет миллионы рублей. Речь идет о налоге на добычу полезных ископаемых (НДПИ) за март – апрель и май – июнь 2022 года. СГК предписали перечислить в федеральный бюджет более 10 млн рублей недоимки по НДПИ, а также пени и штрафы за несвоевременную оплату. Компания попыталась оспорить решения фискального органа в рамках двух судебных процессов. Юристы

структуры «Полиметалла» поясняли, что юрлицо занимается добычей и продажей руды с содержанием драгметаллов, и настаивали, что должны платить налоги исходя из имеющейся выручки, но представители ФНС сочли, что расчет налоговой базы должен производиться на основе рыночной стоимости драгметаллов, содержащихся в готовом продукте золотодобытчиков.

### Драгоценный «Саум»

Группа Polymetal стала стопроцентным владельцем «Саумской горнорудной компании» в 2018 году, на тот момент на ее балансе находилась лицензия на добычу ресурсов Саум-Яхтельинского участка медно-цинковых руд. Представители же золотодобывающей группы позиционируют компанию как обладателя лицензии на геологоразведку и добычу ресурсов Саумского полиметаллического месторождения («Саум») с запасами в 435 тысяч унций золотого эквивалента с содержаниями 9,7 г\т.

«Площадь Саумского лицензионного участка составляет 34,2 кв. км, он расположен в 60 километрах к северо-западу от города Ивдель в Свердловской области и примерно в 240 километрах от Воронцовской золотоизвлекательной фабрики, принадлежащей Polymetal. Расстояние до ближайшей дороги — 15 км, до железной дороги — примерно 45 км», — говорится на сайте группы, также подчеркивается, что перерабатывают руду с Саумского месторождения в рамках единой производственной цепочки компании на Воронцовской фабрике под Краснотурьинском, официально принадлежащей «Золоту Северного Урала». Согласно материалам арбитражного суда Свердловской области, именно этому юрлицу «Саумская горнорудная компания» за бесценнок перепродавала добытую руду с высоким содержанием драгоценных металлов. Вторым покупателем выступило

АО «Варваринское», которое расположено в Казахстане, оно также является активом группы Polymetal, то есть, по сути, продажа была произведена внутри одной группы компаний от одного ее юрлица другому.

### Смотря, как считать

Согласно материалам арбитража, цену на продаваемые ресурсы СГК устанавливала самостоятельно, хотя Федеральный закон



## НИЖЕ НЕКУДА

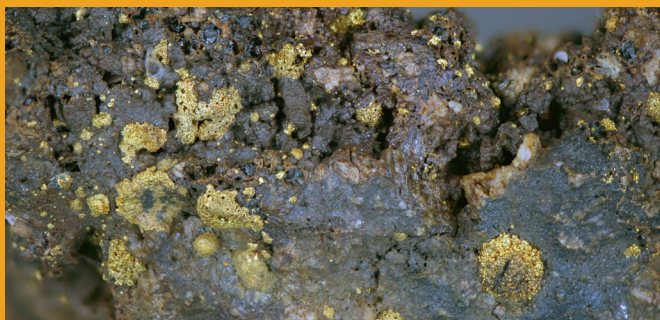
Цитата из материалов арбитражного суда Свердловской области

«**Указанные факты свидетельствуют об отклонении цен драгоценных металлов, содержащихся в реализованной руде, от установленных цен ЦБ РФ. <...> Стоимость реализации золота в марте занижена ООО «Саумской горнорудной компанией» на 332%, в апреле на 1006%, серебра — на 301% в марте и на 1005% в апреле», — говорится в материалах арбитражного суда Свердловской области.**



«О драгоценных металлах и драгоценных камнях» четко прописывает иной механизм действий в таких ситуациях.

«Стоимость руды, содержащей золото и серебро, регулирует Центробанк со ссылкой на уровень цен LME (LME — Лондонская биржа металлов, — прим. ред.). В описанной же ситуации компания по минимальной стоимости в марте и апреле 2022 года продавала добытую руду «Золоту Северного Урала» (ЗСУ), которое также принадлежит группе Polymetal. Они существенно уменьшали выручку предприятия, тем самым занижая налоговую базу», — поясняет партнер «Уральского эколого-экономического бюро» Антон Науменко.



**Решение по иску о доначислении НДС за март – апрель уже вступило в силу после детального рассмотрения судами двух инстанций. Показатели мая – июня 2022 года, когда руду отгружали казахстанскому активу Polymetal, еще находятся на рассмотрении апелляционной инстанции, но, по мнению экспертов, при наличии устоявшегося решения по первым двум месяцам маловероятно, что золотопромышленникам удастся уйти от ответственности во втором случае**

Как следует из показателей налоговой декларации компании по уплате НДС за март 2022 года, стоимость одного грамма химически чистого золота по договору с ЗСУ составляла 4,87 рубля, в то время как цена за 1 грамм химически чистого золота, установленная ЦБ РФ как рыночная, равнялась 5 201,61 рубля. Стоимость одного грамма серебра по договору — 87 копеек, по расчетам ЦБ РФ — 67, 8 руб. В апреле цены на металлы от СГК оказались для «Золота Северного Урала» еще более лояльными. При рыночной стоимости в 4 346,34 рубля за грамм золота покупатель получал его по цене от 2,59 до 3,16 руб. Серебро оценивали в диапазоне от 59 копеек до 1,03 руб., в то время как цена, по данным Центробанка, составляла 54,28 рубля за грамм.

«Указанные факты свидетельствуют об отклонении цен драгоценных металлов, содержащихся в реализованной руде, от установленных цен ЦБ РФ. <...> Стоимость реализации золота в марте занижена ООО «Саумской горнорудной компанией» на 332%, в апреле на 1006%, серебра — на 301% в марте и на 1005% в апреле», — говорится в материалах арбитражного суда Свердловской области. Таким образом, только за два описанных месяца «Саумская горнорудная компания» продала более 21 тысячи тонн полиметаллической руды, выручив более 88 млн рублей. В суде СГК заявляла, что закладывала в контракт цифры с учетом расходов компаний-покупателей («Золота Среднего Урала» и «Варваринского») на транспортировку и последующий аффинаж сырья, но доводы были отклонены. Решение по иску о доначислении НДС за март – апрель уже вступило в силу после детального рассмотрения судами двух инстанций. Показатели мая – июня 2022 года, когда руду отгружали казахстанскому активу Polymetal, еще на-



435

ТЫСЯЧ УНЦИЙ

золотого эквивалента составляют запасы Саумского полиметаллического месторождения («Саум»).

ходятся на рассмотрении апелляционной инстанции, но, по мнению экспертов, при наличии устоявшего решения по первым двум месяцам маловероятно, что золото-промышленникам удастся уйти от ответственности во втором случае.

### Ушла в минус

Именно 2022 год стал переломным в судьбе «Саумской горнорудной компании», которая, по данным Росстата, получила в тот период крупный убыток в 242 млн рублей, хотя годом ранее, в 2021 году, компания отчиталась о чистой прибыли в размере 281 млн рублей. Особенно примечателен тот факт, что убыток за 2022 год зафиксирован на фоне серьезного роста выручки. В 2021 году она составляла 1,27 млрд рублей, а по итогам 2022 выросла до 1,8 млрд рублей.

Финансовую отчетность за 2023 год СГК пока не публиковала, однако, по мнению экспертов, показатели могут оказаться еще более негативными, чем в 2022 году. Основная причина — приостановка добычи полиметаллических руд на Саумском месторождении в районе города Ивдель, о чем «Полиметалл» заявлял публично. Как сказано на официальном сайте компании, приостановка произошла «в связи с ухудшением экономической ситуации (укрепление рубля, рост тарифов на железнодорожные перевозки)».

«Уральский Бизнес-журнал» направил в пресс-службу группы «Полиметалл» официальный запрос с просьбой прокомментировать, была ли возобновлена добыча руды на Саумском месторождении, ответ пока не последовал. Между тем в официальной отчетности АО «Полиметалл» о производственных результатах IV квартала 2023 года в разделе «Северный Урал» отсутствует информация о работах на

**Юристы структуры «Полиметалла» поясняли, что юрлицо занимается добычей и продажей руды с содержанием драгметаллов, и настаивали, что должны платить налоги исходя из имеющейся выручки, но представители ФНС сочли, что расчет налоговой базы должен производиться на основе рыночной стоимости драгметаллов, содержащихся в готовом продукте золотодобытчиков**

Сауме. В качестве основного источника сырья для Воронцовской обогатительной фабрики заявлено месторождение «Пещерное», а также перерабатываемые отходы флотации, остающиеся в результате деятельности обогатительной фабрики «Красноуральск-Полиметалл».



## В поисках ресурсов

По словам нашего источника из сферы геологоразведки, в настоящее время «Саумская горнорудная компания» сконцентрирована на подготовке новых площадок для добычи золотосодержащей руды. «В частности, в сферу их интересов входит Арамашевская группа (Режевской городской округ Свердловской области, — прим. ред.), лицензия на геологоразведку как раз оформлена на СГК», — подчеркнул собеседник «Уральского Бизнес-журнала».

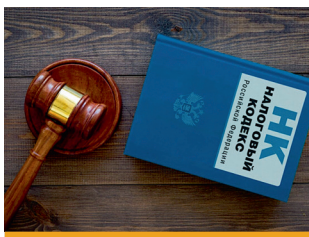
## Тяжбы да скандалы

Частично данное суждение подтверждается судебными разбирательствами, которые ведут юристы «Саумской горнорудной компании». На рассмотрении Режевского городского суда находится иск компании к Людмиле Еременко, которая являлась руководителем нескольких ликвидированных сельхозпредприятий, которые, в том числе, владели землей в районе села Арамашка. Речь идет об изъятии земельного участка для проведения геологоразведки потенциально интересного компании месторождения. Третьим лицом в споре выступают Уралнедра. Подробности конфликта пока не преданы огласке, но и тех фактов, о которых мы уже рассказали, вполне достаточно, чтобы сделать вывод: деятельность «Полиметалла» в Свердловской области сплошь и рядом окружена судебными тяжбами и скандалами. В подтверждение стоит рассказать еще одну увлекательную историю про очередную «дочку» «Полиметалла» — ООО «Среднеуральское поисковое бюро» (СУПБ). Его деятельность также оказа-

лась в центре конфликта и вызвала претензии надзорных органов. Юрлицо владеет лицензией на освоение месторождения «Анна» в районе города Верхняя Пышма. Первоначально проектом занималось «Золото Северного Урала», позже объект передали на баланс СУПБ. В 2021 году бюро приступило к активной добыче золотосодержащей руды. Сразу же последовала претензия от местных жителей, которые заявляли, что из-за разработки карьера они остались без питьевой воды. Следом компания получила многомиллионные претензии от Росприроднадзора из-за нарушения природоохранного законодательства.

На фоне многочисленных конфликтов «Среднеуральское поисковое бюро» было продано «Аурум-Холдингу», который в 2021 году был зарегистрирован по адресу одного из офисов «Полиметалла» в Екатеринбурге. После смены собственника добыча на месторождении велась еще около года, потом работы были остановлены, в том числе из-за истощения ресурсной базы.

А судебные тяжбы СУПБ ведет до сих пор: в настоящее время бюро оспаривает требования Межрайонной инспекции ФНС № 31 по Свердловской области. Компании доначислили порядка 20 млн рублей НДС. Как и в случае с «Саумской горнорудной компанией», причиной стали неверные расчеты компании, которая выплачивала налог исходя из цены на добытую золотосодержащую руду, а не на основе рыночной стоимости содержащегося в ней золота. Компания уже проиграла процессы в судах двух инстанций. Но решение в силу пока не вступило и может быть оспорено в кассации. Но прецедент создан, и судебные решения лишь усиливают позицию налоговой, подтверждая, что их интерес к группе компаний вполне обоснован. Стоит предположить, что все ее активы теперь будут находиться под пристальным контролем надзорного ведомства.



# 10

## МЛН РУБЛЕЙ НЕДОИМКИ

по НДС предписано перечислить «Саумской горнорудной компании» (СГК) в федеральный бюджет за 2022 год.

ФБЖ

# КОМУ ПИРОЖКОВ С ОРГАНИЧЕСКИМ МЯСОМ?..



«Уральский Бизнес-журнал» продолжает серию публикаций в рамках специального проекта «100 героев бизнеса». Его автор — Алексей Оносов, основатель компании «Юнисофт», автор YouTube канала «Практики бизнеса», пяти бизнес-подкастов с общим количеством выпуском более 300. Будучи успешным предпринимателем, Алексей решил взять интервью у таких же, как он, — бизнесменов, достигших успеха. В рамках проекта мы публикуем взятые им интервью, которые вошли в книгу «100 героев бизнеса». В этом номере читайте рассказ с человека, который основал свою первую компанию еще в 1989 году. Уже тогда он знал, что наступает время электронных продуктов и сервисов, именно такой он и создал.



«**М**не очень хотелось пообщаться с Дэвидом, ведь я прекрасно знаю программные продукты, которые он создал, я ими постоянно пользуюсь», — рассказывает предысторию Алексей Оносов. Договориться на интервью оказалось несложно: предложение было отправлено в личку в одну из социальных сетей, герой согласился. Куда сложнее было осуществить задуманное и провести само интервью: слишком занятой персонаж, долго согласовывали время, а когда наступил час «X», чтобы созвониться в Zoom, оказалось, что у Алексея нет устойчивого интернета. В итоге интервью все-таки состоялось, и оно стоило потраченных нервов, которые



**ДЭВИД ЯН**

Предприниматель



*Если говорить про найм и увольнение, это некая чуйка, когда ты ищешь свою команду, которая разделяет твою точку зрения. Если ты чувствуешь, что не получается договориться, коллега начинает возражать по любому поводу, игнорирует аргументы, то лучше не отравлять атмосферу: мы все неидеальны*

добавили драйва диалогу. «Охота» за этим персонажем точно оправдана, ведь он придумал, а его компания создала первый в мире карманный компьютер-коммуникатор. И хоть сам герой родом из СССР, продавать свой новаторский продукт он начал в США. Но это было далеко не первый шаг Дэвида Яна в бизнесе. Свой путь в бизнесе он начинал в 1989 году и уже тогда знал, что будет заниматься электронными технологиями и продуктами. В итоге его «АВВУ» предложила потребителю много нового, того, что раньше вообще не существовало, но не толь-

ко она. О том, как создать нечто уникальное и понять, что на это будет спрос, и говорили два предпринимателя.

**Остров сокровищ**

В последние годы я занимаюсь применением искусственного интеллекта, используя который, мы помогаем организациям всего мира повышать культуру, вовлеченность и лидерские качества сотрудников.

Есть такой термин — выгорание. Это хронический стресс, связанный с работой. Существует минимум восемь способов справиться с ним. Состояние управляется гормонами счастья. Вера в то, что мы меняем этот мир и помогаем миллионам людей, помогает мне бежать дальше. Предпринимательство — это не про личное благосостояние, а про то, чтобы сделать мир лучше. Если это твоя цель, ты найдешь свой «остров сокровищ».

**Добежать вместе**

Я научился бегать на длинные дистанции. Не бывает такого, что ты копнул и нашел слиток золота, —

нужно копать долго. Если ты занимаешься предпринимательством, то должен понимать: это забег на длинные дистанции, а силы могут закончиться. Если есть команда, которая верит в проект так же, как и ты, ставит проект выше личных интересов, — это счастье. Такая команда обязательно добежит.

## Кто главный

Бизнес — это семья. Важно умение идти на компромисс, выслушать позицию своих партнеров. Обязательно будет ситуация, когда партнеры с чем-то не согласны, их нужно уметь убедить. Важна готовность команды принять одну точку зрения, даже если ты с ней не согласен.

Допустим, мы два альпиниста, у нас произошел спор; один идет по северному склону, другой — по южному, мы можем разругаться вдрызг; надо остановиться и понять, куда мы идем. Это наш фундамент. После этого нужно разложить ситуацию и понять, кто главный. Если не удалось договориться, один должен принять решение, а остальные — двигаться и уважать его желание забраться на эту вершину.

## Облако понимания

Если говорить про найм и увольнение, это некая чуйка, когда ты ищешь свою команду, которая разделяет твою точку зрения. Если ты чувствуешь, что не получается договориться, коллега начинает возражать по любому поводу, игнорирует аргументы, то лучше не отравлять атмосферу: мы все неидеальны.

Наша технология была создана, чтобы добавить объективности к предпринимательской чуйке. Эта технология изучает круги сотрудников — это облачный сервис. Сначала она устанавливает, кто с кем взаимодействует по работе, затем начинает задавать умные вопросы. Скажем, Давид контактирует с Алексеем, и Алексею приходит ряд вопросов, например: «Какие качества Давида лучшие, каких качеств ему не хватает?» Затем Давиду анонимным сообщением приходит ряд ответов, и он не будет знать, кто это написал.



**Допустим, мы два альпиниста, у нас произошел спор; один идет по северному склону, другой — по южному, мы можем разругаться вдрызг; надо остановиться и понять, куда мы идем. Это наш фундамент. После этого нужно разложить ситуацию и понять, кто главный. Если не удалось договориться, один должен принять решение, а остальные — двигаться и уважать его желание забраться на эту вершину**

В результате мы создаем самообучающуюся организацию, и каждый сотрудник получает обратную связь. Система выявляет проблемы, чтобы задавать такие вопросы каждую неделю.

Я занимаюсь этим именно потому, что для тех проектов, в которых я принимаю участие, для их руководителей это актуально. Что сделать, чтобы



**Что сделать, чтобы помочь своей команде? Как увидеть выгорание своих сотрудников? Как их удержать? Термиты не сразу съедают деревянный дом: что-то происходит, но мы не видим, потому что дом стоит и стоит; но если мы упускаем момент, он упадет, как карточный домик, и его уже не восстановить**



помочь своей команде? Как увидеть выгорание своих сотрудников? Как их удержать? Термиты не сразу съедают деревянный дом: что-то происходит, но мы не видим, потому что дом стоит и стоит; но если мы упускаем момент, он упадет, как карточный домик, и его уже не восстановить. Сильная команда делает сильными середнячков, а неэффективных сотрудников выгоняет из своего круга.

Я использую прием трех магических кристаллов. На вопрос молодых предпринимателей о том, как открыть стартап, я спрашиваю в ответ, есть ли у них в кармане три магических кристалла. Первый —

нерыночное знание боли клиента, второй — рыночная способность создать таблетку против этой боли, а третий — рыночная возможность доставить ее больному. Если есть все три кристалла, можно начинать делать бумажный прототип. Притворитесь, что уже прошло два года, и вы сделали то, что хотели. Опишите это. Напишите, какие проблемы вы решаете, сделайте целевую кнопку и идите в народ — продавать несуществующий продукт. Посмотрите, сколько человек нажмет на целевую кнопку.

### Главная привычка

Обманывать не надо, но проверить по шкале от нуля до десяти нужно. Если удалось создать прототип с ценностным предложением, значит, вы на правильном пути. К примеру, вы думаете, что людям не хватает пирожков с органическим мясом, а когда начинаете это проверять, выясняется, что это никому не нужно. Первые два-три прототипа не сработают, но вы все равно пробуйте! Самая главная привычка — слушать клиента. Многие предприниматели уверены, что знают, какой продукт нужен рынку. Нет! Слушайте, что скажет рынок, признавайте свои ошибки. Частая ошибка в том, что люди гнут свою линию и не хотят слушать рынок.

ФБЖ

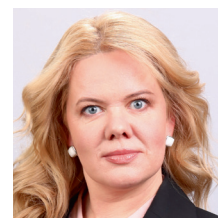
**Есть такой термин — выгорание. Это хронический стресс, связанный с работой. Существует минимум восемь способов справиться с ним. Состояние управляется гормонами счастья. Вера в то, что мы меняем этот мир и помогаем миллионам людей, помогает мне бежать дальше. редпринимательство — это не про личное благосостояние, а про то, чтобы сделать мир лучше**



# В ПОИСКАХ ЛЕГКИХ ПУТЕЙ:

## КАК МАРКЕТПЛЕЙСЫ СТАНОВЯТСЯ ЛОВУШКАМИ ДЛЯ МЕЛКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

E-commerce — экономика нового времени. Кто-то в ней уже хорошо освоился, а кто-то только выходит в это новое для себя пространство ведения бизнеса. Одним из ключевых клиентов e-commerce является малый бизнес, в основном розничный. С каждым днем в России растет количество предпринимателей, которые хотят вступить в экономические и правовые отношения с ecom-площадками. У многих новичков складывается обманчивое впечатление легкости этого пути, отсюда и нежелание вникать в нюансы, и незнание, которое сулит любому большие неприятности.



**ЮЛИЯ  
ЗАЗУЛЯ**

Генеральный директор,  
управляющий партнер  
«ЮРКОМКомпани»,  
председатель  
Комитета МТПП по  
налоговой политике и  
аудиту



**И**нтерес малого бизнеса к маркетплейсам вполне понятен и обоснован. Регистрируясь на маркетплейсе, предприниматель снимает с себя сразу несколько головных болей: не надо создавать собственный сайт, думать, как привлечь на него трафик, вкладываться в раскрутку своего интернет-ресурса. Если бизнес ведется исключительно в онлайн, не придется арендовать торговую точку и склад. Вопросы логистики тоже решены: логистическое плечо либо максимально короткое, либо отсутствует при схеме работы «Fulfilment by Operator». Большая часть рисков по доставке и хранению товаров переходит на сторону конечного продавца,



*На маркетплейсах, работающих в формате b2b, встречаются байеры — это физические лица, которые за плату купят нужный товар и оформят доставку в Россию от физлица физлицу, минуя таможенные процедуры. Этот способ позволяет быстро получить товар, но объяснить его происхождение налоговикам будет невозможно. Никто не оформит товарно-транспортные накладные на такие грузы, по факту это не что иное, как контрабанда*

то есть маркетплейса. Снимаются и более частные, но не менее важные для бизнеса вопросы, например, не придется выстраивать IT-инфраструктуру для обработки и хранения персональных данных, что для продавца является обязательным в соответствии с федеральным законом №152.

Многие ипэшники именно в такой схеме работы, через маркетплейсы, видят одни достоинства и считают ее легким способом для раскрутки. А что на деле? Все мы свидетели, какое множество юридических и налоговых нюансов возникает при работе с крупной площадкой. Узнать о них лучше до начала работы.

### Навязанные правила

Любой продавец обязан соблюдать требования законодательства РФ. Это базовые кодексы — Гражданский и Налоговый, федеральные законы о защите прав потребителей, защите конкуренции, регулировании торговой деятельности. Кроме того, в законодательстве РФ уже появились постановления, регулирующие именно дистанционную торговлю. Вопросы непосредственного взаимодействия маркетплейса и продавца регулирует оферта. И вот тут возникает дисбаланс: оферта предполагает наличие сильной стороны, которая имеет право в одностороннем порядке изменять договоренности, а слабая сторона ей подчиняется. К сожалению, так и происходит на практике. Как продавцы, так и владельцы пунктов выдачи заказов вынуждены приспособливаться под условия, обозначенные маркетплейсами, а если заходит речь об изменениях, то, как правило, они лишь ужесточают требования к предпринимателям.

Например, динамикой ценообразования управляет не продавец, а площадка: она по своему усмотрению снижает цены в рамках акционных предложений. Отказаться от участия товара в акции предприниматели, как правило, не решаются, опасаясь, что их «забанят». Если снижение цены приводит к очевидным убыткам, единственный до-



ступный инструмент — временно снять товар с продажи, и тогда покупатели увидят, что товар закончился, хотя по факту все совсем не так.

### **Заявляя, подтверждай**

При подаче заявки на работу с маркетплейсом понадобятся стандартные документы, удостоверяющие личность и регистрацию в налоговом органе как предпринимателя или юрлицо. Продавец проходит проверку, получает доступ к аккаунту и может загружать карточки товаров. Если предприниматель — импортер и перепродает чужие товары, на руках у него должно быть согласие правообладателя на использование торговой марки: лицензии, договоры, свидетельства и т. д. Мы видим, как активно электронные площадки усиливают борьбу с контрафактом; чтобы не оказаться в «черном» списке, лучше иметь доказательства происхождения товара. Скажем, если вы ждете изготовления партии заказа на китайской фабрике, надо пройти сертификацию. Для этого потребуется запросить у китайского производителя контрольный образец и самостоятельно направить его в испытательную лабораторию.

Важно знать, что для импортеров некоторых видов товаров из-за границы до 1 сентября 2024 года действует упрощенный

*Мы видим, как активно электронные площадки усиливают борьбу с контрафактом, чтобы не оказаться в «черном» списке, лучше иметь доказательства происхождения товара. Скажем, если вы ждете изготовления партии заказа на китайской фабрике, надо пройти сертификацию. Для этого потребуется запросить у китайского производителя контрольный образец и самостоятельно направить его в испытательную лабораторию*

порядок подтверждения соответствия. Если вы намерены продавать товар исключительно на территории РФ, допускается ввозить товары без маркировки ЕАС и знака соответствия правилам Таможенного союза (СТР). Кроме того, можно использовать чужой сертификат соответствия для серийной продукции, а также оформить декларацию о соответствии вместо сертификата, но не забывайте, что действует она всего полгода. Также важно знать, что ряд товаров нуждается в дополнительном до-





**Отстоять свои интересы возможно, но делать это придется в суде. Пока будет идти рассмотрение дела, маркетплейс с максимальной долей вероятности заблокирует вас, что называется, до выяснения обстоятельств, может и удалить аккаунт, но, вероятнее всего, вы получите штраф за несоблюдение условий сотрудничества**

кументальном сопровождении, например, медицинского назначения.

Если вы производите продукцию самостоятельно, на товары необходимо оформить паспорта, сертификаты и свидетельства — все они должны быть в наличии и полном порядке. В случае разбирательств их затребует администрация торговой площадки, предоставить документы нужно будет оперативно, иначе ваш аккаунт на маркетплейсе, скорее всего, заблокируют.

### **Кто вперед, тот и прав**

Настоятельно советую не пренебрегать возможностью зарегистрировать в Роспатенте товарный знак. Это графическое и текстовое обозначение позволяет индивидуализировать ваш бизнес. Многие избегают этой процедуры, чтобы не терять время на старте. На самом же деле, важно

просто подать заявку на исключительные права, чтобы быть первым, и спокойно ждать получения документов на руки, старту продаж этот процесс никак не мешает.

Скажу по своему опыту: товарный знак защищает от злоупотреблений со стороны конкурентов. Опишу неприятный, но вероятный сценарий захвата бизнеса. Вы используете свой товарный знак, но не регистрировали права на него. Ваш конкурент делает это вместо вас, а потом подает жалобу на вас маркетплейсу, и на ее основе площадка блокирует ваш аккаунт. Несправедливо, но основания есть. Отстоять свои интересы возможно, но делать это придется в суде. Пока будет идти рассмотрение дела, маркетплейс, с максимальной долей вероятности, заблокирует вас, что называется, до выяснения обстоятельств, может и удалить аккаунт, но, вероятнее всего, вы получите штраф за несоблюдение условий сотрудничества.

### **Неприятные сюрпризы**

О политике применения штрафных санкций маркетплейсов слышаны все, скандалов было уже множество. Какие штрафы и за что чаще всего применяются. Например, продавец просрочил отправку заказа при схеме работы FBS. Объяснения, что на терминале отправки была очередь, или машина не успела в срок, вряд ли помогут. Второй частый штраф — за так называемый «самовыкуп», к которому предприниматели часто прибегают, чтобы продвинуть свой товар. К штрафу приведет присвоение чужой интеллектуальной собственности, например, отсутствие у продавца права продавать товары определенного бренда. Далее по списку — указание неверных габаритов груза, торговля запрещенными товарами, отмена заказа со стороны продавца, отсутствие маркировки «Честный знак» (Яндекс.Маркет штрафует за это нарушение на 100% от стоимости товара). Если предприниматель платит за специально написанные положительные отзывы о

его товаре, Wildberries начислит штраф в 50 тысяч рублей за каждый обнаруженный факт. Если представляемый предпринимателем ассортимент более чем на 30% совпадает с другими продавцами, Ozon заблокирует эти товары и назначит штрафы в баллах. Список штрафных санкций может быть длинным и разнообразным. Чтобы избежать неприятных сюрпризов, рекомендую подробно изучить соответствующие положения.

### **Дробление как путь к обогащению**

Не менее опасно недооценивать налоговые риски, которые влечет за собой торговля на маркетплейсах, и об этой стороне вопроса в силу специфики мало кто вообще догадывается. Между тем налоговая инспекция отлично знает, какие схемы применяет бизнес, торгующий в онлайн, для облегчения налоговой нагрузки.

Один из главных рисков — обвинение в дроблении. Ситуация возникнет, если два налогоплательщика, применяющих УСН, скажем, индивидуальный предприниматель и его родственник, откроют бизнес на двух и более маркетплейсах. Если на двоих в течение года они заработают больше установленных лимитов (в 2024 году этот лимит установлен в размере 265,8 млн рублей), то налоговая может объединить два ИП и доначислить налоги по ставке основной системы налогообложения — 20% вместо 6% на объекте «Доходы» (8% — повышенная, при превышении лимита в 199,35 млн рублей) или 15% на объекте «Доходы минус расходы» (20%). Доказывать отсутствие извлечения налоговой выгоды придется в суде.

### **Провокаторы проблем**

Еще один фактор опасности, который может повлечь доначисления или как минимум вызвать повышенный интерес со стороны инспекторов ФНС — использование серых схем поставок из Китая. На



***Есть и еще одна опасность карго-доставки: организаторы таких серых схем в качестве оплаты предпочитают наличные и криптовалюту. Если вы будете регулярно снимать крупные суммы, у финмониторинга и комплаенс-подразделений банков обязательно появятся к вам вопросы. Высока вероятность, что ваш расчетный счет заблокируют уже после второго снятия (в соответствии с ФЗ №115)***

маркетплейсах, работающих в формате b2b, встречаются байеры — это физические лица, которые за плату купят нужный товар и оформят его доставку в Россию от физлица физлицу, минуя таможенные процедуры. Этот способ позволяет быстро получить товар, но объяснить его происхождение налоговикам будет невозможно. Никто не оформит товарно-транспортные накладные на такие грузы, по факту это не что иное, как контрабанда. Советую к подобным схемам не прибегать, использовать белую доставку, а для экономии средств оптимизировать логистику, например, с помощью крупных транспортных компаний, которые много перевозят между Китаем и Россией.





Есть и еще одна опасность — карго-доставки. Организаторы таких серых схем в качестве оплаты предпочитают наличные и криптовалюту. Если вы будете регулярно снимать крупные суммы, у финмониторинга и комплаенс-подразделений банков обязательно появятся к вам вопросы. Высока вероятность, что ваш расчетный счет заблокируют уже после второго снятия (в соответствии с ФЗ №115).

**Оферта предполагает наличие сильной стороны, которая имеет право в одностороннем порядке изменять договоренности, а слабая сторона ей подчиняется. К сожалению, так и происходит на практике. Как продавцы, так и владельцы пунктов выдачи заказов вынуждены приспосабливаться под условия, обозначенные маркетплейсами, а если заходит речь об изменениях, то, как правило, они лишь ужесточают требования к предпринимателям**

Дистанционная торговля активно развивается, порой законодательная база не успевает за новыми тенденциями. Но события последних нескольких лет, особенно пандемия, которая для e-commerce стала мощнейшим стимулом для роста, лишь подстегнули желание государства взять под контроль электронную торговлю. Нормативно-правовая база совершенствуется, появляется практика, растет число специалистов, которые хорошо разбираются в том, как устроена работа маркетплейсов, какие нюансы она за собой влечет. Зачастую предприниматели, особенно ИП, торопятся максимально быстро начать онлайн-продажи, чтобы получать прибыль. При этом они слишком мало внимания уделяют формальностям, которые в итоге могут стоить им гораздо дороже. Рецепт здесь один: не пренебрегайте юридическими вопросами и всегда изучайте все документы, с которыми приходится иметь дело. Незнание не только не спасает от ответственности, оно губительно для любого бизнеса, каким бы ни был его масштаб.

ФБЖ

# САМЫЙ КОРОТКИЙ ПУТЬ К ПОЛЬЗОВАТЕЛЮ — РЕКЛАМА САМЫЙ ЭФФЕКТИВНЫЙ — МЕДИАКОММУНИКАЦИЯ

Внимание или кошелек: за что сегодня борется бизнес? В современных реалиях — за внимание. Хотя совсем недавно было по-другому: борьба шла более прямолинейная, в основном за деньги. Но теперь поле битвы настолько расширилось, а орудия стали столь разнообразны, что выбрать верную тактику и не впасть в «желтизну» совсем не просто. Рискуют все — любой бизнес оказывается перед этим выбором. Какой же будет правильным?

**З**адача любого бизнеса — достучаться до потребителя. Чем больше плотность информационного потока, тем сложнее и дороже это обходится. Но если бы речь шла только о деньгах, все было бы куда проще, чем есть на самом деле. Эксперт этого номера Алексей Березовой, кандидат экономических наук и специалист по созданию цифровых медиапродуктов, считает, что определяющую роль в формировании медиапотребления играют технологии персонализации и искусственного интеллекта. Они буквально «порвали» информационное пространство, создав другую реальность, в которой все оцифровано, максимально омниканально и таргетировано по-новому, а не так, как привыкли маркетологи.

Поговорили с Алексеем о новых медиатехнологиях, которые приносят пользу всем участникам бизнес-процесса.

— Давайте начнем с определения, что такое новые медиа. Это нечто противоположное традиционным форматам?

— Ключевые характеристики «новых медиа» — это цифровой формат, интерактивность и мультимедийность. Но если мы посмотрим на традиционные медиа, то увидим, что они также стремятся к присутствию в онлайн, к взаимодействию с аудиторией в интерактивном режиме, к присутствию на разных площадках в различных фор-

**Пока бизнес чаще выбирает прямые рекламные каналы, чем подстегивает стоимость клика, увеличивает стоимость привлечения пользователя. Результат получается недешевый, но быстрый, что и привлекает бренды. Медиакоммуникация работает медленнее, но она дешевле и надёжнее, то есть связь с аудиторией устанавливается более прочная**



матах, то есть к мультимедийности. Так что я бы не противопоставлял традиционные и новые медиа, а говорил бы об их взаимопроникновении.

Само понятие «новых медиа» появилось в связи с тем, что ряд изданий не имеет печатной версии, и создавался исключительно как цифровой проект. Например, журнал *habr.ru* или *snews.ru* — это новые медиа в чистом виде. Ещё одной ключевой особенностью новых медиа является отсутствие единой «точки сборки». Раньше ею был печатный экземпляр газеты или журнала, позднее — сайт. Сейчас есть медиа, которые присутствуют на разных платформах, где имеют непересекающуюся аудиторию. Это новая децентрализованная модель организации медиaprостранства, и новые медиа — неотъемлемая часть этого пространства.

**— Чего сегодня хочет аудитория, на каких принципах с ней взаимодействуют новые медиа?**

— Основная характеристика аудитории, которую нужно принимать во внимание, — это роль конечного потребителя, к которой мы обращаемся при коммуникации. Ещё важен канал, в котором пользователь готов взаимодействовать, но роль важнее. Дело в том, что роль не коррелируется с социально-демографическими характеристиками, поэтому таргетинг в формате «М/Ж» и «20–35» не работает. Возьмём для примера роль финансового директора. Им может быть мужчина, женщина любого возраста. Если мы таргетируемся на финансовых директоров, то формировать рекламную кампанию с опорой на социально-демографические характеристики вроде пола и возраста абсолютно неэффективно. Но именно под соцдем (социально-демографические характеристики, — *прим. ред.*) заточены рекламные кабинеты медиаплатформ.

Бизнесу для эффективного продвижения гораздо важнее понимать интересы

потребителя, каналы, через которые он хочет получать информацию, и строить рекламную кампанию исходя из этих данных.

**— Вы часто пишете о кризисе СМИ, в чем он выражается?**

— Я имею в виду, прежде всего, кризис в подходах к формированию рекламной модели. Его спровоцировали крупные технологические соцмедиа-платформы. Если раньше, до начала эпохи техногигантов, то есть до 2010 года, медиа продавали рекламодателям аудиторию, и не было конкурентной модели монетизации, то теперь аудиторию сложно удержать на одной площадке в рамках одного формата, отсюда следует необходимость в омниканальной коммуникации (присутствие медиа на максимальном количестве платформ). Кризис СМИ состоит в том, что традиционная рекламная модель коммуникации или не работает, или работает всё хуже и хуже. Если мы посмотрим на структуру монетизации *The New York Times* (NYT), то увидим, что составляющая платной цифровой подписки растёт, а доля рекламных денег в общем объёме доходов постоянно снижается. NYT — это флагман, у которого все не так уж и плохо, а у более мелких изданий цифры гораздо, гораздо скромнее, и поэтому их дела куда хуже.

**— Вы называете новые медиа «интерфейсом для бизнеса». В чем смысл этой парадигмы взаимодействия?**

— С помощью медиа бизнес коммуницирует с аудиторией. И если раньше взаимодействие сводилось к рекламным форматам, то сегодня только этого явно недостаточно — такой подход все менее эффективен. Соцмедиа-платформы (VK, OK и др.) показали новый принцип передачи информации — децентрализованный. Отсюда кратный рост усилий, который нужно прилагать для установления доверия и поддержания коммуникации с аудиторией. Новые принципы взаимодействия — омниканальность и нелинейность.



## АЛЕКСЕЙ БЕРЕЗОВОЙ

К.э.н. и специалист  
по созданию  
цифровых  
медиапродуктов,  
главред  
Делобанка, автор  
проекта «Как  
устроены медиа»

Оmnikanальность — это множественность каналов, в которых происходит взаимодействие медиа и аудитории. У нас у всех есть по два-три цифровых устройства: смартфон, ноутбук, десктоп, а ещё телевизор, планшет. В разное время пользователь потребляет контент разного типа. И если перед бизнесом стоит задача встроиться в эту структуру медиапотребления, то мы должны понимать, как устроено медиапотребление идеального представителя нашей ЦА, и строить свою медиастратегию соответствующим образом. И делать это мы должны нелинейно: наш контакт может прерваться в одном канале и спустя какое-то время продолжиться (возобновиться) в другом.

**— Внимание аудитории мимолетно, не это ли ключевая проблема коммуникации медиа с ней?**

— Это проблема не только медиа, но и образовательного процесса, коммуникаций в целом, рабочих и личных. Если человек не способен удерживать внимание дольше 30 секунд, как с ним взаимодействовать? Мы существуем среди бесконечного количества источников информации. При этом возможности человеческого внимания ограничены. Медиа дробят свой контент на микро-

**Мы существуем среди бесконечного количества источников информации. При этом возможности человеческого внимания ограничены. Медиа дробят свой контент на микроскопические кусочки и разбрасывают его по разным каналам. Так принцип «идти туда, где есть наша аудитория» оказывается палкой о двух концах. То есть мы приходим туда, где есть аудитория, но она хочет треша, и медиа его дают, чтобы сохранить контакт с аудиторией**

пические кусочки и разбрасывают его по разным каналам. Так принцип «идти туда, где есть наша аудитория» оказывается палкой о двух концах. То есть мы приходим туда, где есть аудитория, но она хочет треша, и медиа его дают, чтобы сохранить контакт с аудиторией.

**— Сейчас много говорят об искусственном интеллекте, о его роли в работе медиа, в том числе. Что медиа приобретут благодаря ему?**



— Главное приобретение медиа от использования искусственного интеллекта — экономия ресурсов. ИИ может делать ре-райты текстов, переупаковывая их в форматы, подходящие для разных каналов. В рекомендательных системах ИИ может выбирать наилучшие каналы для дистрибуции контента. Его можно использовать для поиска новых форматов, рубрик, то есть развивать креативный потенциал редакций. Есть еще масса возможностей, как использовать искусственный интеллект, все зависит от изобретательности и задач конкретного издания.

**Основная характеристика аудитории, которую нужно принимать во внимание, — это роль конечного потребителя, к которой мы обращаемся при коммуникации. Ещё важен канал, в котором пользователь готов взаимодействовать, но роль важнее. Дело в том, что роль не коррелируется с социально-демографическими характеристиками, поэтому таргетинг в формате «М/Ж 20–35» не работает**



— *Еще одна важная тема, в которой не обходится без помощи ИИ, — подборки контента для пользователя. В одном из текстов вы пишете, что пользователю важно противостоять этим подборкам. Вы считаете важным, чтобы пользователи сохраняли самостоятельность при выборе ресурсов, источников контента?*

— Суть не в том, что пользователю надо противостоять подборкам. Алгоритмы, которые их составляют, несут не только вред, но и пользу: предлагают именно тот контент, который может быть интересен. Самостоятельность в выборе контента хороша, когда пользователю важно сохранить активную позицию и фокус в соответствии с собственными целями. Если же он предпочитает пассивное медиапотребление, то рекомендательные алгоритмы значительно облегчают ему жизнь.

— *Для бизнеса/брендов этот вопрос совсем не праздный. Как оказаться в том инфопространстве, которое формирует осознанный потребитель информации, и как бороться за внимание тех, кто в плену алгоритмичных подборок?*

— Чтобы оказаться в кругу интересов аудитории, я рекомендую придерживаться концепции «полезного действия». Эта концепция основана на том, что мы знаем задачи, которые стоят перед пользователем, и предлагаем их решение. Это могут быть задачи как делового характера, так и личные, касающиеся семьи, карьеры, отношений и т. д. Так бренды смогут создать условия, при которых пользователи сами придут в их медиапространство. Правда, это приводит к появлению «seo-помоек», то есть сайтов, нацеленных на получение органического seo-трафика, но наряду с ними есть и действительно полезные сайты/бизнесы.

Есть на этом пути борьбы за внимание аудитории и другие опасности. Одна из них — уйти в «желтизну». Многие идут по этому пути, скатываются к кликбейту, действуют по принципу провокации. Да, это надёжный способ привлечь внимание, но он же самый



токсичный, ведь для удержания внимания постоянно приходится повышать степень токсичности, а это путь в никуда.

Я предлагаю бизнесу использовать в коммуникациях сервисную модель, которая и воплощает концепцию «полезного действия». Чтобы помочь медиа и другим бизнесам строить ее, я создал проект «Как устроены медиа». Его цель — выстроить коммуникацию с потенциальной аудиторией, не впадая в крайности и без репутационных издержек. Пока многое из того, что мы обсуждаем, это новая информация не только для собственников компаний, но и для их маркетологов. Но это реальность, с которой надо уметь работать любому бренду.

**— Быть полезным для пользователя — что сегодня это значит? Какой путь к этой цели будет самым коротким и самым эффективным?**

— Быть полезным означает решать какую-то задачу пользователя. Когда нужно узнать температуру на улице, мы идём на сервис, который дает нам сводку погоды и прогноз. Если нужно арендовать автомобиль, открываем сайт каршеринга. Это и есть сервисная модель, она отражает полезность ресурса для пользователя, потому что с ее помощью он закрывает определенную потребность. У пользователей есть также скрытые потребности. Есть те, для удовлетворения которых нужно длительное изучение информации, множество точек

**Чтобы оказаться в кругу интересов аудитории, я рекомендую придерживаться концепции «полезного действия». Она основана на том, что мы знаем задачи, которые стоят перед пользователем, и предлагаем их решение. Это могут быть задачи как делового характера, так и личные, касающиеся семьи, карьеры, отношений и т. д. Так бренды смогут создать условия, при которых пользователи сами придут в их медиaprостранство**

контакта — например, покупка недвижимости. С такими потребностями идеально работают бренд-медиа.

Бренд может рассказывать в собственных каналах медиакоммуникации о том, как он решает задачи пользователя, и неважно, насколько часто они возникают. Если бренд будет убедительным в своей коммуникации, пользователь обратится к нему, когда у него возникнет подобная задача. В итоге я бы сказал так: самый короткий путь к пользователю — реклама, самый эффективный — медиакоммуникация.

**— Каждый ли бренд должен становиться «сам себе медиа»?**

— Вспомним слова Билла Гейтса, которые он сказал чуть ли не в 80-х годах прошлого века: «Если вашего бизнеса нет в интернете,





то его вообще нет». Эта фраза несколько не утратила актуальности. Как о вашем бизнесе узнает аудитория, если у вас не будет представительств в соцсетях? Никак. Как к вам придут клиенты, если вы не будете рассказывать о своём бизнесе, а точнее о той пользе, которую даёт целевой аудитории? Никак. Возьмите любой бизнес, неважно, b2b или b2c — в его основе всегда продажи. Продажи всегда основаны на коммуникации. Если вы делаете бизнес, вам не обойтись без них. Используйте любые форматы: аккаунт в соцсетях, комьюнити в телеграме, канал бренда на специализированной тематической площадке. Те же паблики в ВК — эффективный способ коммуникации с аудиторией. Кстати, мы создали сервис «Give Me Public», в котором ИИ-ассистент может самостоятельно вести паблик, чтобы компании не отвлекали на это собственные ресурсы.

Пока бизнес чаще выбирает прямые рекламные каналы, чем подстегивает стоимость клика, увеличивает стоимость привлечения пользователя. Результат получается недешевый, но быстрый, что и привлекает бренды. Медиакоммуникация работает медленнее, но она дешевле и надёжнее, то есть связь с аудиторией устанавливается более прочная.

В собственном бренд-медиа бизнес может подробно и ненавязчиво рассказывать о пользе продукта, о разных сценариях его использования, может коммуницировать более свободно. В комментариях можно развернуть дискуссию, ответить на вопросы. Это вам не реклама, где от пользователя требуется только клик по баннеру, это взаимодействие на человеческом уровне. Людям интересны люди, поэтому продажи через бренд-медиа — это вполне плодотворный инструмент бизнес-коммуникации.

ФБЖ

**В разное время пользователь потребляет контент разного типа. И если перед бизнесом стоит задача встроиться в эту структуру медиапотребления, то мы должны понимать, как устроено медиапотребление идеального представителя нашей ЦА, и строить свою медиастратегию соответствующим образом. И делать это мы должны нелинейно: наш контакт может прерваться в одном канале и спустя какое-то время продолжиться (возобновиться) в другом**

# БИЗНЕС

**ЖУРНАЛ** ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

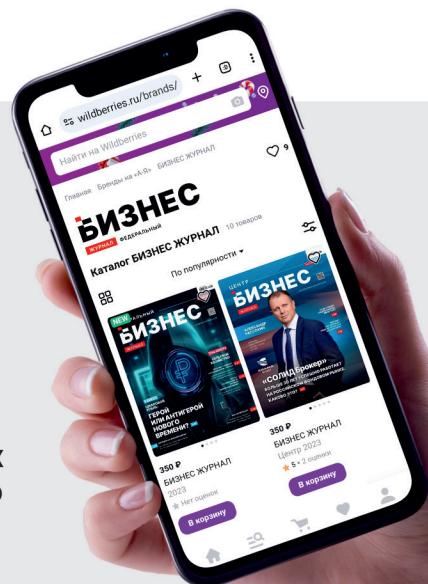
## Где нас искать?

- **WILDBERRIES**

[www.wildberries.ru/brands/biznes-zhurnal](http://www.wildberries.ru/brands/biznes-zhurnal)



- На ведущих деловых мероприятиях, в бизнес-центрах и других публичных локациях крупнейших городов РФ



## Как на нас подписаться?

Отдел распространения и подписки: [podpiska@business-magazine.online](mailto:podpiska@business-magazine.online)

## Как разместить рекламу?

Отдел рекламы: [reklama@business-magazine.online](mailto:reklama@business-magazine.online)

## Как сообщить важную и интересную информацию?

Информационный отдел: [info@business-magazine.online](mailto:info@business-magazine.online)

## Как стать партнером?

Отдел по работе с партнерами: [partner@business-magazine.online](mailto:partner@business-magazine.online)

Телефон редакции:

**+7 (495) 727-01-67**





МЕЖДУНАРОДНЫЙ САЛОН

# КОМПЛЕКСНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ 2024

29 мая – 1 июня  
ПАТРИОТ ЭКСПО

ОРГАНИЗАТОР  
САЛОНА



МЧС РОССИИ

ОПЕРАТОР  
САЛОНА



МКВ

МЕЖДУНАРОДНЫЕ  
КОНГРЕССЫ И ВЫСТАВКИ

[www.isse-russia.ru](http://www.isse-russia.ru)

Реклама. 18+

