



Армения: революция, не оставившая наследников

Армения

ОБЗОР СТРАНЫ

Первое издание | March 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



ОБЗОР СТРАНЫ

Армения: революция, не оставившая наследников

В Армении 55 производителей вина и крепких напитков, кондитерская компания с 40% внутреннего рынка и поставками в 40 стран, а также целое поколение основателей-политиков, выстроивших потребительские империи на приватизационных сделках и депутатских мандатах — и в одностороннем порядке лишившихся политического прикрытия в 2018 году. За всю историю страны была заключена лишь одна институциональная сделка с долевым участием. Окно широко открыто.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Размер рынка	ВВП \$24 млрд (оценка 2025), 2,8 млн потребителей внутри страны — но расчётная диаспора в 7–10 млн человек в России, США, Франции и на Ближнем Востоке формирует дистрибуционные каналы, многократно превосходящие внутренний рынок
Уникальное преимущество	Двусторонняя торговая позиция — одновременное членство в ЕАЭС (беспошлинный доступ к российскому рынку) и ЕУ СЕРА (доступ к европейскому рынку) — создаёт для армянских брендов двунаправленную экспортную архитектуру, недоступную ни одному другому рынку Южного Кавказа
Главная проблема	Формальное планирование преемственности фактически отсутствует • стандартная схема — патрилинейная передача сыновьям без институциональной системы управления, усугублённая разрывом политических сетей, поддерживавших большинство основателей после Бархатной революции 2018 года
Фактор времени	Основатели эпохи приватизации в возрасте 58–75 лет уже находятся в зоне риска преемственности, Бархатная революция вынудила их к профессионализации, не обеспечив инфраструктурой преемственности, а переименование коньяка в бренди по требованиям ЕС создаёт переломный момент для всего сектора вина и спиртных напитков

“Инвестиция в Sis Natural стала первой институциональной сделкой с долевым участием в армянских потребительских брендах. Она остаётся единственной.”

EU-Armenia SME Fund (Amber Capital / EBRD), EBRD Project Summary, 2021

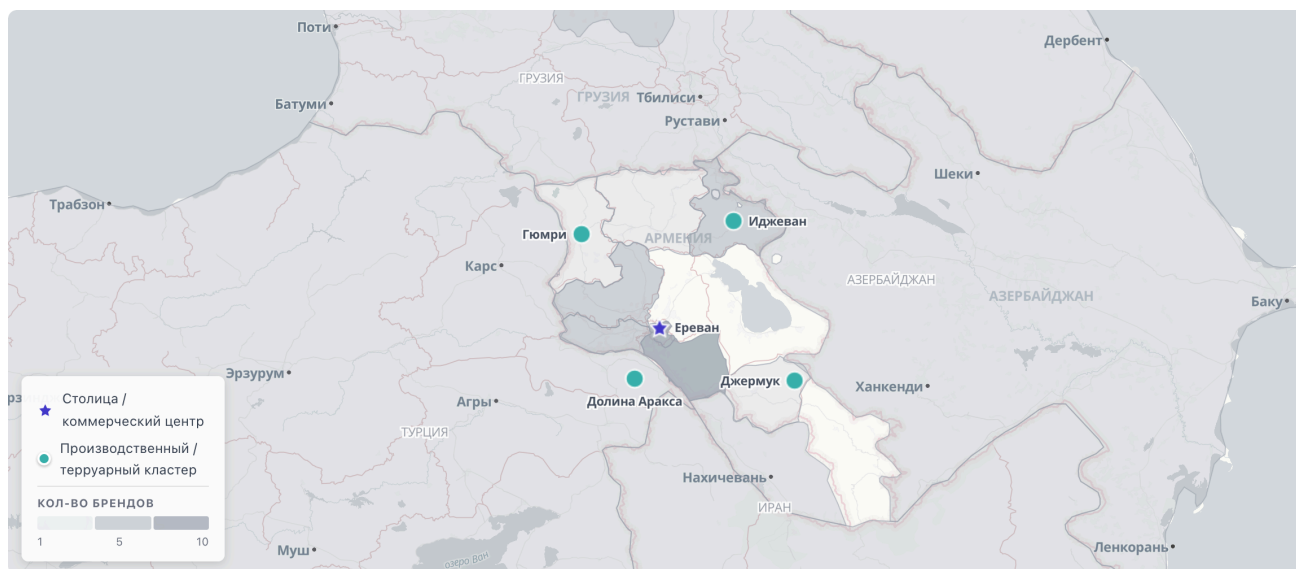
EBRD Project Summary, 2021

РЫНКИ: Армения

СЕКТОРЫ: Вино · Спиртные напитки · Кондитерские Изделия · Молочные Продукты · Пищевая Переработка · Пиво · Минеральные Воды · Бутик-Гостеприимство

ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

Ереван и коридор Араратской долины — карта двойной географии



Бренды основателей сосредоточены в Ереване — кондитерское производство, пивоварение, коньяк, — тогда как Арарат закрепил за собой производство бренди и вин. Двойной доступ — к евразийскому рынку и к ЕС — стал структурной особенностью страны, которая теперь проходит испытание сменой власти после 2018 года.

Активность брендов концентрируется преимущественно в Ереване и долине Аракса, с вторичными производственными кластерами в Тавуше (вино), Джержуке (минеральные воды) и Гюмри (пиво и текстиль). Географическая структура отражает компактность Армении — большинство брендов основателей находится в пределах двух часов езды от столицы.

* * *

ПОРТРЕТ СТРАНЫ

В Армении 55 производителей вина и крепких напитков, 65 молочных предприятий, кондитерская компания с 40% внутреннего рынка и экспортом в 40 стран — и ровно одна институциональная сделка с долевым участием за всю историю потребительского сектора. Транзакция Sis Natural в 2021 году, когда EU-Armenia SME Fund вошёл в капитал производителя соков, стоит особняком. Весь остальной ландшафт — по расчётам, от 55 до 95 брендов основателей в десяти секторах — никогда не привлекал институционального капитала, не попадал в базы данных PE, не получал никакого аналитического покрытия.

Эти бренды были созданы в ходе приватизационной волны 1991–2005 годов, когда около 1 937 государственных предприятий перешли в частные руки и сформировался олигархический класс из примерно 40 доминирующих фигур, контролирующих порядка 55% ВВП. Белая книга № 1 описывает синхронную волну перехода на развивающихся рынках: реформаторское поколение стареет

одновременно, институциональные инвесторы не готовы. Армения — это наглядное воплощение данного тезиса в стране, где основатели были не просто предпринимателями, но и парламентариями, а политическая защита, поддерживавшая их империи, была разрушена в одночасье в 2018 году.

Информация существует. Она рассеяна по армяноязычным торговым справочникам, русскоязычной деловой прессе и диаспорным изданиям от Лос-Анджелеса до Москвы. Чего нет — так это синтеза. Именно синтез следует ниже.

Волна предпринимателей-политиков

Армянская волна преемственности имеет особую форму, отличающую её от любого другого рынка в покрытии Brandmine. Это волна предпринимателей-политиков — когорта основателей, которые в эпоху приватизации не просто строили бизнес, но одновременно занимали депутатские кресла, служили мэрами и осуществляли политические полномочия, попутно приобретая заводы, дистрибуционные сети и рыночные позиции, ставшие основой их потребительских империй.

Волна сформировалась в период приватизации 1991–2005 годов. Манвел Казарян — экономист, ветеран советской армии, директор птицефабрики — приобрёл Vedi Alco в 1994 году и заседал в парламенте с 1999 по 2007 год. Акоп Акопян приватизировал то, что стало Kilikia (Чиликия) Beer, в 1997 году, параллельно занимая депутатский мандат. Ашот Арсенян, р. 1960, превратил Jermuk (Ջերմուկ) Group в доминирующий бренд минеральных вод страны, совмещая этот путь с должностью мэра Джермука и депутатством. Gagik Tsarukyan's Multi Group охватывает молочный, пивной, коньячный и водный секторы — возведённые при том, что основатель возглавлял крупную политическую партию. Это не случайное совпадение. Это структурная ДНК армянского предпринимательства основателей.

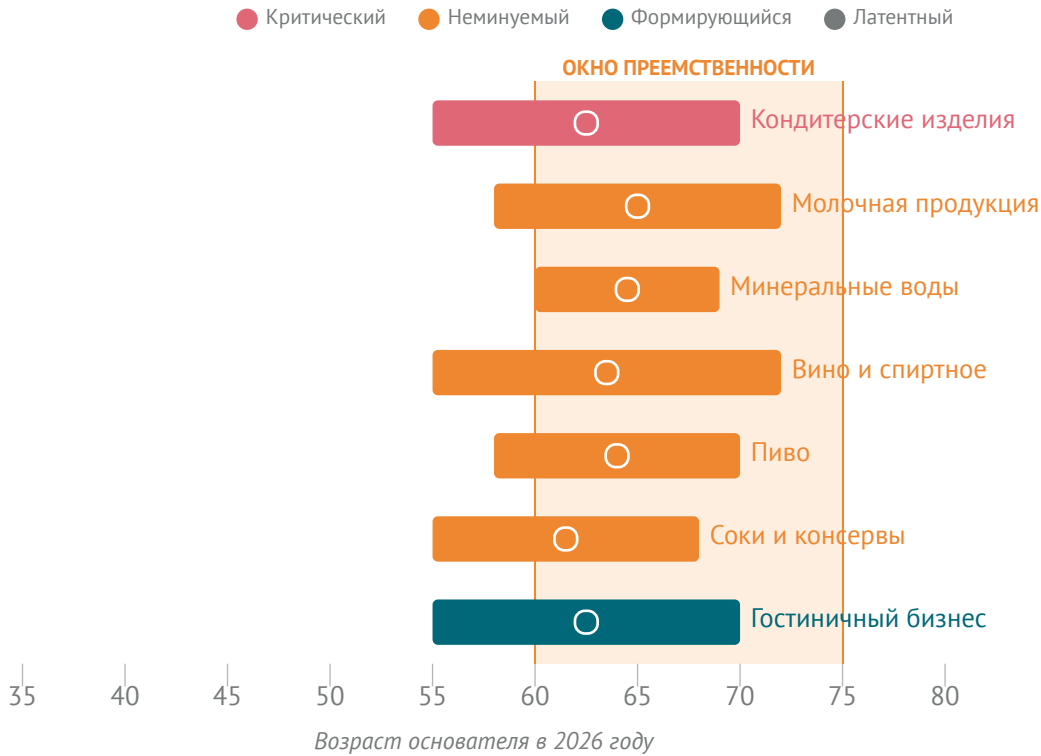
Отличительность этой волны определяется тем, что произошло, когда политический слой был сорван. Китайская реформаторская волна охватывает 1978–2001 годы. Российские приватизационные основатели имели как минимум десятилетие для экспериментов с системами управления. Армянским предпринимателям-политикам их политическая защита была отрезана единым событием: Бархатной революцией 2018 года, когда массовые протесты вынудили премьер-министра Сержа Саргсяна уйти в отставку и разрушили патронажные сети, поддерживавшие деловой класс четверть века. Основатели на месте. Бизнесы на месте. Политической инфраструктуры, обеспечивавшей работоспособность этих бизнесов, нет — и ничего взамен не возникло.

Сегодня этим основателям от 58 до 75 лет. В семи ведущих секторах каждая без исключения возрастная когорта основателей либо вплотную приближается к окну преемственности 60–75, либо уже в нём. Формального планирования преемственности нет ни у кого. Стандартная схема — патрилинейная передача сыновьям: единственный задокументированный случай — смерть Гранта Варданяна в 2014 году, когда Grand Holding унаследовали сыновья Микаэль и Карен. Не по плану — за отсутствием какой-либо альтернативы.

ВОЗРАСТ ОСНОВАТЕЛЕЙ ПО СЕКТОРАМ

Где находятся армянские основатели в 2026 году

Семь секторов, одно окно — и ни одного плана преемственности



Диапазоны возрастов основаны на данных секторного картирования и отраслевых исследований. Окно преемственности (60–75) основано на исследованиях PwC и INSEAD. Источник: анализ Brandmine.

Семь секторов, 55–95 брендов и уже состоявшаяся преемственность Варданяна

Brandmine провёл картирование тринадцати потребительских секторов Армении. Десять демонстрируют жизнеспособную активность брендов основателей. Семь содержат значимые кластеры коммерческого масштаба — расчётно от 55 до 95 брендов. Вот где волна накатывает.

Сектор, где преемственность уже состоялась — и что она показала

Кондитерский сектор Армении невелик, однако в нём доминирует компания, чья история преемственности уже написана. По расчётам, 3–8 брендов основателей работают в коммерческом масштабе, основателям 55–70 лет — срочность преемственности: критическая. Grand Candy, основанная Грантом Варданяном в разгар худшего послеиндепенденционного кризиса, выросла до 3 200 сотрудников, 400 наименований продукции, 26 фирменных магазинов и расчётной доли в 40% рынка. Варданян умер в 2014 году. Сыновья унаследовали. Преемственность была патрилинейной, незапланированной — и, поскольку компания была достаточно велика, чтобы пережить переход, теперь

считается успехом. Но это успех, обнажающий отсутствие инфраструктуры: никакая система управления им не руководила, никакая консультационная экосистема его не поддерживала, никакой институциональный капитал в нём не участвовал. Шведский консорциум Wellar Group инвестирует EUR 145 млн в новый завод — конкурентное давление, которое проверит, способно ли второе поколение удержать позицию, выстроенную отцом. Сектор включён в исследовательскую повестку Brandmine.

Сектор с 6 100-летним наследием перед регуляторным триггером

Армянский сектор вина и спиртных напитков обладает самым глубоким наследием в стране — пещера Арени-1 содержит археологические свидетельства 6 100 лет непрерывного виноделия. По расчётам, 8–15 брендов основателей работают в коммерческом масштабе среди 55 производителей, основателям 55–72 года — срочность преемственности: неотложная. EU DCFTA обязывает армянских производителей поэтапно отказаться от термина «коньяк» в течение 14–25-летнего переходного периода; ЕС выделяет EUR 3 млн на ребрендинг. Производители, перешедшие заблаговременно, сигнализируют о качестве и получают доступ к рынку ЕС. Те, кто сопротивляется, создают возможности для входа новых игроков. Переименование становится регуляторным триггером, ускоряющим решения о переходе по всему сектору — пока поколение основателей, его создавшее, входит в пенсионный возраст. Сектор включён в исследовательскую повестку Brandmine.

Крупнейший пул — и самый непрозрачный

Молочный сектор Армении — наибольший незатронутый пул по объёму: 65 переработчиков, 12 из которых Министерство сельского хозяйства классифицирует как «крупные», расчётно 5–10 брендов основателей в коммерческом масштабе. Основателям, по всей видимости, 58–72 года — срочность преемственности: неотложная. Ключевое наблюдение: профили основателей крупнейших компаний сектора практически полностью непрозрачны в открытых источниках. Имена не подтверждены публично. Структура собственности не задокументирована. Это не пробел в данных — это сигнал. Эти бренды воистину невидимы для институциональных инвесторов. Они экспортируют в Россию и Грузию через каналы ЕАЭС, производят мацун, тан, айран и десятки сортов сыра для внутреннего рынка, где их знают как домашние имена, — и не появляются ни в одной базе данных мира. Сектор включён в исследовательскую повестку Brandmine.

Секторы, где волна набирает силу

Ещё четыре сектора содержат кластеры брендов основателей на более ранних стадиях переходного давления. Соки и консервы (4–8 брендов, основатели 55–68 лет, срочность преемственности: неотложная) возглавляет Noyan — операция на 400 сотрудников, основанная в 1998 году; именно здесь находится единственная институциональная цель PE в стране — Sis Natural, чья сделка с Amber Capital/ EBRD в 2021 году остаётся единственной в своём роде. Пиво (3–6 брендов, основатели 58–70 лет, срочность: неотложная) включает Kilikia — бренд № 1 в Армении, независимо принадлежащий бывшему парламентария, приватизировавшему компанию в 1997 году и экспортирующему пиво в пятнадцать стран. Минеральные воды (3–5 брендов, основатели 60–69 лет, срочность: неотложная) — здесь Jermuk Group, основатель которой является бывшим мэром и депутатом в возрасте 66 лет; его город был обстрелян в войне 2020 года. Гостеприимство и туризм (3–6 брендов, основатели 55–70 лет, срочность: возникающая) пережил всплеск после прибытия более 110 000 российских релокантов в 2022 году, однако многие основатели здесь — возвращенцы из диаспоры с иной динамикой преемственности.

После Бархатной революции: стареющие основатели и демонтаж патронажа

Волна предпринимателей-политиков порождает кризис преемственности с особым характером. На большинстве рынков бренды основателей испытывают давление перехода, потому что основатель стареет. В Армении давление удвоено: основатель стареет — и политическая инфраструктура, обеспечивавшая работоспособность бизнес-модели, демонтирована.

Разрыв в преемственности структурный, а не культурный. В Армении нет частных инвестиционных фондов, ориентированных на потребительские бренды: сделка Sis Natural была проведена EU-финансируемым фондом, а не отечественным институтом. Консультационного сектора для семейного бизнеса не существует. Программ обучения второго поколения нет. Проблема не в том, что основатели сопротивляются планированию преемственности. Проблема в том, что инфраструктуры для такого планирования в стране просто нет. Когда Варданян умер, его сыновья унаследовали по умолчанию — не потому что это было предусмотрено, а потому что альтернативы не существовало.

Диаспорное измерение добавляет уровень сложности, не встречающийся ни на одном другом рынке в покрытии Brandmine. 7–10 млн членов армянской диаспоры — в России, США, Франции, на Ближнем Востоке и в Аргентине — превышают численность населения страны примерно в три раза. Некоторые из наиболее заметных армянских брендов основаны диаспорой: премиальные, хорошо задокументированные, имеющие международные связи, — однако с иной динамикой преемственности, нежели у отечественных предприятий эпохи реформ. Классификационный вопрос — составляют ли бренды диаспоры отдельный тезис или вписываются в рамки волны перехода — остаётся открытым и влияет на то, как инвесторы читают этот ландшафт.

Нагорно-карабахское измерение перемещения охватывает секторы способами, усиливающими кризисную документацию. Война 2020 года и этнические чистки 2023 года перемесили более 100 000 армян. Основатель Катаро Вайнери лишился всего — виноградников, погребов, оборудования — и вывез контрабандой 1 000 лоз на грузовиках российских миротворцев, чтобы начать заново. Джермук был обстрелян. Перемещённые из Арцаха женщины теперь проходят обучение на гюмрийском текстильном предприятии. Материал для Narrative Due Diligence здесь не абстрактный — он разворачивается в реальном времени, пересекаясь с волной преемственности таким образом, что усиливает и срочность, и разведывательную ценность.

Единственная РЕ-сделка в истории Армении — и что будет дальше

Ни один институциональный покупатель не картировал ландшафт потребительских брендов Армении. Ни один. Сделка Sis Natural стоит особняком. PitchBook возвращает ноль результатов. Bloomberg не даёт никакого покрытия. Информационный разрыв не частичный — он тотальный.

Поколение основателей находится в окне прямо сейчас. Основатели 58–75 лет в семи секторах. Один задокументированный случай смены поколений за всю историю страны. Никаких систем управления. Никакой консультационной инфраструктуры. Никакого институционального внимания. Бархатная революция 2018 года лишила эти бизнесы политической защиты, не создав никакой замены — а переименование коньяка в бренди по требованиям ЕС форсирует переходные решения в крупнейшем экспортном секторе страны именно в тот момент, когда основатели, выстроившие его, приближаются к пенсионному возрасту.

Инвестор, понимающий ландшафт армянских потребительских брендов до того, как первая волна смен поколений выведет эти компании в публичное пространство, обладает структурным информационным преимуществом, которое нельзя приобрести после события. Когда основатель уходит без плана — а в

Армении это единственная известная схема – исчезает не просто бренд. Исчезают политические связи, распределительные сети эпохи патронажа, негласное знание о том, как вести потребительский бизнес на рынке, где бизнес и политика были неразделимы четверть века.

У Армении 6 100 лет задокументированного виноделия, диаспора, втрое превышающая внутреннее население, и потребительская экосистема, породившая ровно одну институциональную сделку за всю свою фиксированную историю. Переход коньяка в бренди по требованию ЕС, уже состоявшаяся преемственность Варданяна и когорты предпринимателей-политиков, одновременно пересекающая 65-летний рубеж, означают: следующие пять сделок зададут цену следующим пятидесяти. Инвестор, который картирует Vedi Alco, «Киликию», «Джермук» и Grand Candy до этого, покупает по себестоимости. Все, кто придёт позже, будут покупать по сравнительным оценкам.

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

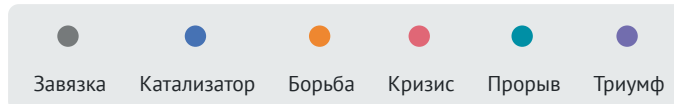
Основатели, строившие бизнес на политическом покровительстве, теряют защиту быстрее, чем успевают выстроить систему управления. К тому времени, когда эти бренды попадут в поле зрения обычных инвесторов, окно для правильного позиционирования уже захлопнется.

* * *

ХРОНОЛОГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Поколение диаспорного капитала, 2003–2018

От вступления в ВТО до «Бархатной революции» – армянские основатели строили бизнес на диаспорном капитале и умении работать в условиях нестабильности. Политический перелом 2018 года открыл новые возможности на международных рынках.



ЗАВЯЗКА 1991

Независимость и начало приватизации

Армения провозглашает независимость от Советского Союза. Около 1 937 государственных предприятий начинают переходить в частные руки – зачастую непрозрачно – формируя олигархический предпринимательский класс примерно из 40 доминирующих фигур, которые будут контролировать порядка 55% ВВП.

КАТАЛИЗАТОР 1994

Первые потребительские бренды выходят из приватизации

Первые реформаторские основатели приобретают советские пищевые и напиточные заводы. Vedi Alco приватизируется в 1994 году, молочный завод «Аштарак-Кат» запускается в 1995-м, Proshyan Brandy приватизируется в 1996-м. Основатели – экономисты, директора заводов и политики, нередко все в одном лице.

КАТАЛИЗАТОР 2000

Grand Candy основана в период экономического кризиса

Грант Варданян запускает Grand Candy в разгар худшего послеиндепенденционного экономического кризиса — когда безработица превышает 30%. Выросшая из руин советского завода, компания станет крупнейшим пищевым работодателем Армении и якорным примером для кондитерского сектора.

КАТАЛИЗАТОР 2003

Вступление в ВТО открывает торговые коридоры

Армения вступает во Всемирную торговую организацию, ускоряя либерализацию торговли и создавая основу для двусторонней экспортной архитектуры, которая определит следующие два десятилетия.

ЗАВЯЗКА 2010

Основана Катаро Вайнери в Нагорном Карабахе

Григорий Аветисян высаживает лозы Хндогни в селе Тог Гадрутского района — в самом сердце спорного Нагорного Карабаха. Винодельня будет производить отмеченные наградами вина с одного из самых геополитически нестабильных терруаров в мире.

КРИЗИС 2014

Смерть Варданяна; начало преемственности Grand Holding

Грант Варданян умирает в возрасте 65 лет. Сыновья Микаэль и Карен, принявшие оперативное управление в 2012 году по мере ухудшения здоровья отца, наследуют Grand Holding — кондитерское, табачное и торговое подразделения с 3 200 сотрудниками. Это единственный задокументированный случай смены поколений среди основателей в Армении, и он произошёл по умолчанию — патрилинейно.

ПРОРЫВ 2015

Членство в ЕАЭС создаёт двустороннюю торговую архитектуру

Армения вступает в Евразийский экономический союз, получая беспопыльный доступ к российскому рынку со 180 миллионами потребителей. В сочетании с EU DCFTA армянские бренды теперь имеют одновременный доступ к российскому объёму и европейской премиальности — архитектура, недоступная ни одному другому рынку Южного Кавказа.

КРИЗИС 2018

Бархатная революция разрывает связь бизнеса и политики

Массовые протесты вынуждают премьер-министра Сержа Саргсяна уйти в отставку. Революция разрушает патронажные сети, поддерживавшие поколение основателей: предприниматели-политики Казарян, Акопян и Арсенян лишаются прикрытия, составлявшего основу их бизнес-модели. Никакой инфраструктуры корпоративного управления взамен не возникает.

КРИЗИС 2020

44-дневная война опустошает Нагорный Карабах

Азербайджан возвращает большую часть Нагорного Карабаха. Катаро Вайнери теряет всё — виноградники, оборудование, погреба. Аветисян сохраняет 10 000 бутылок на аукционе и позднее контрабандой вывозит 1 000 лоз Хндогни на грузовиках российских миротворцев. Джермук обстрелян. Перемещено свыше 100 400 армян.

ПРОРЫВ 2021

Первая институциональная сделка PE в потребительском секторе Армении

EU-Armenia SME Fund (Amber Capital / EBRD, \$60 млн) берёт долю в Sis Natural — производителе соков и консервов. Это первая и до сих пор единственная институциональная сделка с прямым участием в армянских потребительских брендах. Весь остальной ландшафт остаётся незадокументированным.

БОРЬБА 2025

Приближается дедлайн переименования коньяка в бренди для ЕС

EU DCFTA обязывает армянских производителей поэтапно отказаться от термина «коньяк» — 14-летний внутренний и 25-летний экспортный переходный период. Производители, своевременно перешедшие на новую маркировку, сигнализируют о качестве и получают доступ к рынку ЕС. Те, кто сопротивляется, создают возможности для смены владельца. Переименование становится регуляторным триггером для переходных решений во всём секторе.

Справочник для контактов

Показатель	Справка
Телефон	+374
Валюта	Армянский драм (֏ / AMD) – управляемое плавание; курс: cba.am
Часовой пояс	UTC+4 (без летнего времени)
Рабочая неделя	Пн–Пт (выходные Сб–Вс)
Столица	Ереван
Интернет	.am (национальный домен; продаётся и глобально)
Мессенджеры	WhatsApp; Telegram; Viber (остаточное использование)
Платёжные системы	Кошелёк Idram QR – лидер рынка; карты ArCa (внутренние); безналичные расчёты превышают наличные; в сельских районах преобладает наличность
Банковское дело	Подключена к SWIFT; работают карты и переводы; транзитные потоки, связанные с Россией, сталкиваются с ужесточением комплаенса (список высокого риска ЕС, дек. 2025) – активен контроль вторичных санкций. Уточняйте условия перед маршрутизацией платежей.
Языки	Армянский (официальный); русский широко используется в бизнесе
Въезд	Безвизовый въезд для ЕС/Великобритании/США и ЕАЭС (180 дней); масштабная реформа миграционного законодательства вступает в силу нояб. 2026 (новые визовые категории, цифровая система). Уточняйте актуальные правила.



Об этом исследовании

Этот отчёт основан на 0 верифицированных источниках на 1 языке — первичных документах, интервью с основателями и отраслевой прессе. Каждая цифра и каждое утверждение подтверждены независимыми источниками.

Полная методология на brandmine.ai.

О BRANDMINE

Выдающиеся бренды, основанные предпринимателями. Проверенная устойчивость. Готовы сегодня.

Brandmine предоставляет структурированную аналитику по брендам основателей на развивающихся рынках — исследования на языке оригинала, структурированные для принятия инвестиционных решений, в формате специализированных отчётов.

Контакт: hello@brandmine.ai Аналитические отчёты Brandmine: brandmine.ai/intelligence/

ТАКЖЕ ДОСТУПНО ОТ BRANDMINE

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ БРЕНДА

Полная дуга трансформации, географическая аналитика и бизнес-обзор одного бренда. 15 страниц верифицированной аналитики.

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ ОСНОВАТЕЛЯ

Личная дуга основателя от истоков до прорыва. Верифицировано через исследования на родном языке и первичные источники.

КАРТА РЫНКА

Профили всех верифицированных брендов в секторе — географическое распределение, хронология рынка и обзоры основателей. 25–40 страниц.

СЕКТОРАЛЬНЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Аналитика по всему сектору. Все бренды — на уровне обзора, плюс полные дуги трансформации шести брендов, каждый из которых представляет отдельный архетип кризиса. 90–120 страниц.

Набор в PT Serif и PT Sans. Вёрстка в Typst. Цвета оптимизированы для профессиональной печати.

Карты созданы с MapLibre GL · Подложка CARTO Positron · © участники OpenStreetMap

Издан одновременно на английском, русском и китайском языках.

Исследование на русском языке.

Первое издание · March 2026

Выдающиеся бренды,
основанные
предпринимателями.
Проверенная устойчивость.
Готовы сегодня.

**Выдающиеся бренды, основанные
предпринимателями.
Проверено 250+ в развивающихся
рынках.**

Профили устойчивости бренда · Профили устойчивости
основателя
Карты рынка · Секторальные аналитические отчёты

Структурированные исследования потребительских брендов
развивающихся рынков, основанных предпринимателями.
Издания на английском, русском и китайском языках.

brandmine.ai/intelligence/

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine. Все права защищены.

v1.0.3