



Россия: поколение пяти кризисов

Россия

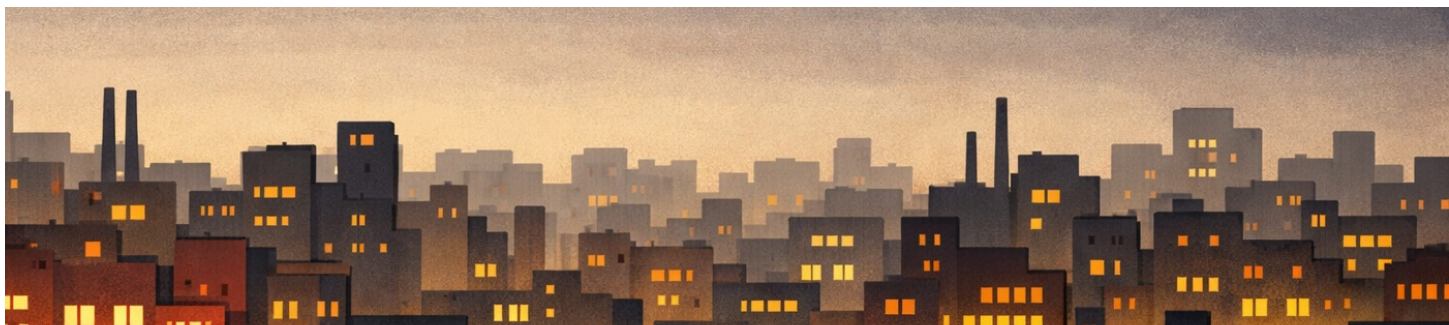
ОБЗОР СТРАНЫ

Первое издание | March 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



Россия: поколение пяти кризисов

В России насчитывается около 28 000 основательских потребительских брендов с выручкой от \$5 млн. Поколение предпринимателей, построивших всё с нуля в волне приватизации 1988–1999 годов, пережило пять экзистенциальных потрясений за одну карьеру. 72% по-прежнему работают под управлением первоначальных основателей. Лишь у 7% есть формальные планы преемственности. Окно не приближается — оно уже открыто.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Размер рынка	ВВП \$2,1 трлн (оценка 2025), восьмая экономика мира, 145 млн потребителей с глубокими традициями лояльности к брендам в сфере еды, моды и красоты
Уникальное преимущество	Беспрецедентная плотность пяти кризисов — каждый выживший основатель волны 1988–1999 годов прошёл обвал рубля 1998 года, кредитный кризис 2008-го, санкции и девальвацию 2014-го, COVID 2020-го и всеобъемлющие санкции 2022 года, что даёт богатейший материал для Narrative Due Diligence среди всех развивающихся рынков
Главная проблема	Лишь у 7% российских МСП-основателей есть формальные планы преемственности (вдвое ниже мирового среднего), что усугубляется постом-2022 эмиграцией основателей в ОАЭ, Израиль и страны СНГ и искажёнными оценками из-за обязательных скидок 60% на иностранные транзакции выхода
Фактор времени	Основатели волны приватизации в возрасте 60–75+ уже находятся в зоне риска преемственности • исход западных брендов в 2022 году одновременно ускорил расширение бизнеса для тех, кто остался, откладывая планирование преемственности именно в тот момент, когда оно наиболее необходимо

“Это сняло российских шефов с голландской овощной иглы.”

Владимир Мухин, шеф-повар, ресторан White Rabbit, Москва

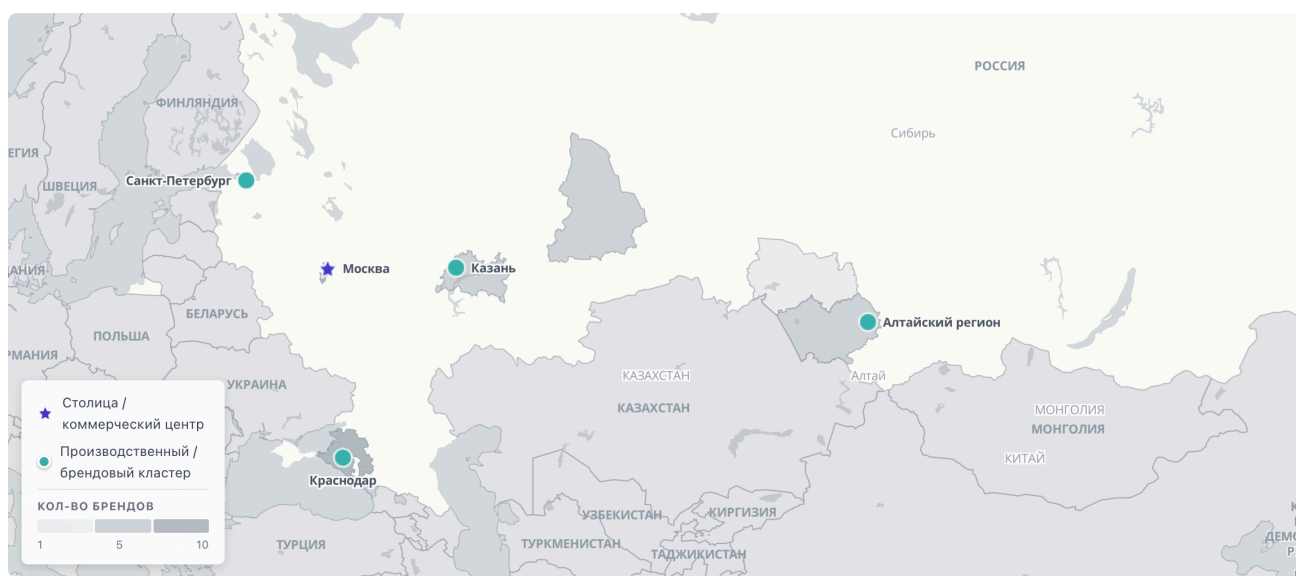
Коммерсантъ, 2014

РЫНКИ: Россия

СЕКТОРЫ: Рестораны · Мода и Аксессуары · Натуральная Косметика · Кондитерские Изделия · Мебель и Предметы Интерьера · Натуральные Добавки · Мёд и Продукты Пчеловодства · Отели и Курорты

ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

Два полюса, пять кризисов: где сосредоточены основательские бренды России



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

Коридор Москва–Санкт-Петербург и сибирско-алтайский кластер образуют два полюса российских брендов; Краснодар закрепляет продовольственный юг, Казань — халяльный восток.

Активность брендов концентрируется вокруг двух полюсов: западный коридор Москва–Санкт-Петербург (люкс и ритейл) и восточный кластер Сибирь–Алтай (натуральные продукты). Краснодар служит якорем южного продовольственного пояса, а Казань функционирует как самостоятельная халяльная потребительская экосистема.

* * *

ПОРТРЕТ СТРАНЫ

В России насчитывается около 28 000 основательских потребительских брендов с выручкой от \$5 млн. Большинство из них созданы одной волной основателей — предпринимателями, захватившими возможность, открытую Законом о кооперативах Горбачёва в 1988 году и последовавшей ваучерной приватизацией начала 1990-х. Сегодня этим основателям от 60 до 75 лет. Лишь у 7% из них есть формальные планы преемственности. 72% по-прежнему управляют компаниями лично, без опыта передачи. Разрыв преемственности — не будущий риск. Это нынешнее состояние всего потребительского брендового ландшафта России.

Исключительность России — и то, что делает её столь сложной для институциональных инвесторов, — заключается не в самом разрыве. У каждого развивающегося рынка есть разрыв преемственности. Особенность России — плотность кризисов, которые сформировали этих основателей, богатство

документации, их зафиксировавшей, и специфическое событие ускорения 2022 года, одновременно создавшее новые рыночные возможности и отложившее планирование преемственности именно у тех основателей, которые лучше всего могли им воспользоваться.

Белая книга №1 документирует синхронизированную волну перехода, формирующуюся на развивающихся рынках. Россия — не вспомогательный случай в этом тезисе. Россия — центральный случай: рынок с наиболее сжатой реформенной волной, наибольшим числом кризисов и сейчас наиболее острым разрывом преемственности.

Поколение пяти кризисов

Приватизационная волна в России оказалась самой сжатой среди всех крупных развивающихся рынков — пять экзистенциальных потрясений менее чем за тридцать лет, каждое из которых требовало совершенно иной стратегии выживания. Ни один другой рынок в охвате Brandmine не предъявляет своей когорте основателей того же вопроса. Китайские основатели первой волны (1978–1992) прошли через открытие рынка и политический разрыв 1989 года. Индийские основатели эпохи реформ LPG (1991–2005) пережили демонетизацию и GST. Аргентинские основатели — исключительные по любому стандарту — выдержали пять макроэкономических кризисов за карьеру. Российские основатели когорты 1988–1999 годов прошли через пять экзистенциальных потрясений за период короче среднего инвестиционного цикла: обвал рубля 1998-го, глобальный кредитный кризис 2008-го, санкции и девальвацию 2014-го, локдауны COVID 2020-го и всеобъемлющие западные санкции 2022-го. Каждый из них требовал отдельной стратегии выживания. Каждый оставил документальный след в российской деловой прессе.

Кризис 1998 года — основополагающее событие стойкости когорты. Рубль обесценился на 75% за недели. Импортозависимые предприятия рухнули. Для основателей, производивших внутри страны, кризис был жестоким, но переживаемым: иностранные конкуренты исчезли, а российские товары вдруг стали дешевле заместившего советские продукты импорта. Рефлекс импортозамещения стал структурным — эти основатели усвоили в формирующие годы, как строить цепочки поставок, способные пережить валютный шок. Урок оставался актуальным в 1998, 2008, 2014, 2020 и 2022 году.

Санкции 2014 года и продовольственные контрсанкции создали вторую точку перелома с иным характером. Это не был финансовый кризис. Это был регуляторный мандат на замещение. Западные продовольственные импорт запретили. Цепочки поставок разрушились указом, а не рыночным обвалом. Для косметического сектора контрдавление было иным — импорт не запрещался, но потребительский национализм создал спрос на отечественные альтернативы. Движение «Новая русская кухня» в ресторанном бизнесе, впоследствии связанное именно с эмбарго 2014 года, трансформировало московскую ресторанную сцену от европейской имитации к гордости отечественного терруара.

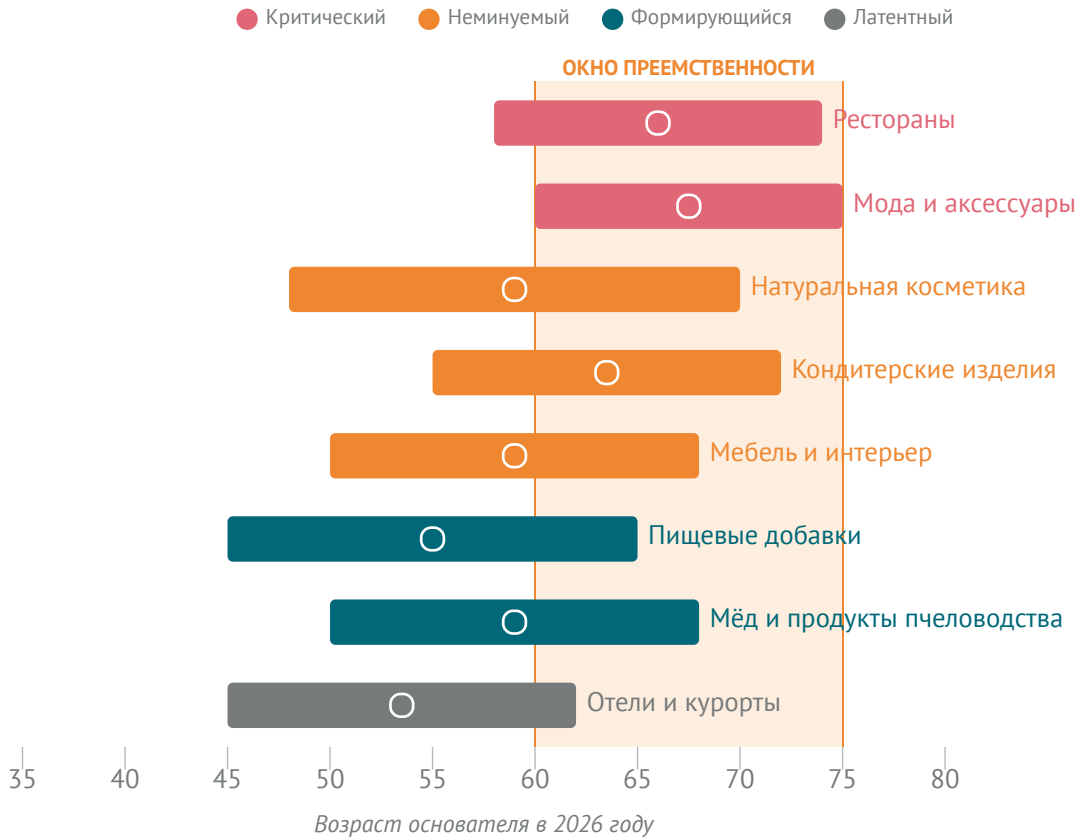
2022 год вышел за рамки предыдущих кризисов. Уход более пятисот западных потребительских брендов за считанные месяцы — IKEA, H&M, Zara, McDonald's, Starbucks, Decathlon — оставил рыночные лакуны, которые российские основательские бренды были немедленно готовы заполнить, поскольку заполняли их меньшие версии с 1998 года. LIMÉ из Самары занял флагманские площади Nike и Zara. Выручка достигла ₽34,4 млрд. Ginza Project начал гостиничное строительство в шестнадцати городах одновременно. Вкусно и точка удвоила выручку, доведя ежедневное число посетителей до двух миллионов.

В результате когорты основателей, которой следовало бы заниматься планированием преемственности — возраст 60–75, поколение создавших категориеобразующие бизнесы, — вместо этого управляет наиболее значимой возможностью для расширения за всю карьеру. Те, кто мог бы уходить на покой, наращивают масштаб. Преемственность отложена ради возможности. Разрыв шире, чем говорит возрастная демография.

ВОЗРАСТ ОСНОВАТЕЛЕЙ ПО СЕКТОРАМ

Где находятся российские основатели в 2026 году

Восемь секторов, пять кризисов за карьеру – и окно преемственности уже открыто



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

Где концентрируется приватизационная когорта

Brandmine определила двенадцать секторов-кандидатов в России. Восемь демонстрируют значимую активность основательских брендов в коммерческом масштабе. Три уже охвачены Brandmine (вино, ювелирные украшения и часы, специализированные сыры). Оставшиеся восемь распадаются на два уровня срочности.

Секторы, уже находящиеся в окне

Ресторанный сектор России испытывает острое давление преемственности. Аркадий Новиков – наиболее известный ресторатор страны, управляющий 265+ ресторанами от Москвы до Дубая – родился в 1962 году. Ему 63 года. Известных планов преемственности нет. Александр Раппопорт – корпоративный юрист, ставший ресторатором, 19 ресторанов включая три мишленовских заведения, наивысший ключевой персональный риск в секторе, поскольку он лично создаёт концепции – родился в 1959 году.

Ему 66 лет. Ginza Project (150+ ресторанов) сделал первый заметный структурный шаг в секторе: впервые в истории нанял Максима Ползикова в качестве внешнего профессионального генерального директора, одновременно разворачиваясь в гостиничное направление в шестнадцати городах. Сектор содержит примерно 25–40 основательских ресторанных групп в коммерческом масштабе. Срочность преемственности: критическая.

Мода и аксессуары демонстрирует наиболее задокументированный случай во всём российском потребительском ландшафте. Владимир Мельников основал Gloria Jeans как кооператив в 1988 году – в год принятия Закона о кооперативах. Он трижды был заключён под стражу в советское время за торговлю джинсами на чёрном рынке. Выручка его компании сегодня составляет ₽78 млрд. Ему около 70 лет. Личная доля Мельникова – 99,9% бизнеса, который Forbes оценивает в \$1,7 млрд, – остаётся полностью нераспределённой. Он лично владеет всеми торговыми марками – не через компанию. В 2024–2025 годах Gloria Jeans сменила трёх генеральных директоров за восемнадцать месяцев; Мельников лично вернулся к операционному руководству. Выручка упала на 14%, прибыль – в четыре раза. Преемственность идёт не вперёд, а вспять. Этот случай изучается в Йеле и Принстоне – не как история успеха, а как предостережение в области корпоративного управления. Срочность преемственности: критическая.

Секторы, набирающие давление

Натуральная косметика – наиболее международно признанная российская потребительская категория – несёт наиболее задокументированную катастрофу преемственности. Андрей Трубников, основатель Natura Siberica, умер в январе 2021 года в 61 год без завещания. Последовали восемнадцать месяцев войны наследников. Судебное изъятие московского офиса. Приостановка производства. Отзыв лицензий на бренды, затем их восстановление. В мае 2023 года АФК Система приобрела 100% компании примерно за ₽3 млрд – около \$30 млн против самооценки в \$500 млн. Уничтожение 94% стоимости – наиболее цитируемая цифра в российских дискуссиях о семейном бизнесе с 2021 года.

Что делает сектор привлекательным – катастрофа создала наследников: SPLAT с выручкой ₽10,5 млрд под руководством основателя Евгения Дёмина работает с исключительной устойчивостью – он восстановил компанию с нулевой выручки в 2002 году и экспортирует продукцию в более чем шестьдесят стран. Срочность преемственности: неминуемая.

Кондитерская промышленность – наиболее географически распределённая возможность преемственности в России. Татарстанский кластер, закреплённый в Казани и обслуживающий мусульманский потребительский рынок России, включает региональные бренды шоколада и кондитерской продукции, ни разу не появлявшиеся ни в одной инвесторской базе данных. Импортозамещение 2014 года вынудило десятки кондитерских производителей переформулировать продукцию под отечественное сырьё, создав задокументированный NDD-материал. Примерно 20–35 основательских кондитерских брендов в коммерческом масштабе имеют основателей в возрасте 55–72 лет – прямо в окне преемственности. Срочность преемственности: неминуемая.

Натуральные добавки, якорем которых служит Эвалар на Алтае, представляют своеобразный профиль. Лариса Прокопьева основала компанию в 1991 году из алтайского научно-исследовательского центра и сегодня занимает 17–18% российского рынка БАДов. Ей за семьдесят – она старейший основатель в российском охвате Brandmine. Её сын Александр стал депутатом Государственной Думы вместо того, чтобы унаследовать бизнес. Паттерн преемственности через политическое хеджирование – переориентация наследника на политику вместо бизнеса – задокументирован у нескольких российских семейных бизнесов. Срочность преемственности: формирующаяся.

Почему российская когорта структурно уникальна

Российская волна преемственности имеет характер, отличающий её от любого другого рынка в охвате Brandmine, и это отличие структурное, а не случайное.

Плотность пяти кризисов означает, что накопленное этими основателями молчаливое знание объёмнее и специализированнее, чем на любом сопоставимом рынке. Основатель, лично управлявший обвалом рубля 1998 года, кредитным кризисом 2008-го, продовольственным эмбарго 2014-го, локдаунами 2020-го и уходом западных брендов 2022-го, выработал рефлекс — управление отношениями с поставщиками в условиях валютных кризисов, позиционирование запасов перед политическими шоками, репозиционирование бренда под националистическим давлением, — которые поистине незаменимы. Когда эти основатели уходят на пенсию, продают бизнес или умирают без инфраструктуры преемственности, это знание не передаётся. Оно просто исчезает.

Ускорение 2022 года создало вторую структурную сложность. Наиболее дееспособные российские основательские потребительские бренды — те, кто построил бизнесы, достаточно устойчивые, чтобы поглотить пять кризисов и расширяться в образовавшийся вакуум, — теперь операционно наиболее перегружены. Планирование преемственности требует когнитивного пространства, которое стремительный рост потребляет целиком. Основатели с наиболее ценными бизнесами для передачи с наименьшей вероятностью располагали временем для её подготовки. Разрыв между качеством базового бизнеса и качеством инфраструктуры преемственности никогда не был шире.

Случай Natura Siberica — сигнальное событие. Бизнес в \$500 млн, сведённый к \$30 млн за восемнадцать месяцев, потому что один основатель — один из наиболее инновационных российских потребительских предпринимателей — так и не составил завещания. Расчёт прост и жесток: информационный дефицит компенсирует потери со скоростью, делающей стоимость доступа ничтожной. Окно для документирования того, что построили эти основатели, пока основатели ещё здесь, измеряется годами. В ряде секторов — месяцами.

Окно и кто уже внутри него

У информационного разрыва есть эталонная цена. Natura Siberica — самооценённая основателем в \$500 млн — была продана примерно за \$30 млн после восемнадцати месяцев хаоса преемственности. 94% стоимости уничтожены не санкциями, конкуренцией или просчётами управления, а отсутствием завещания. Это — цена бездействия. Инвесторы, уже находящиеся внутри российского потребительского рынка, это понимают. АФК Система приобрела Natura Siberica, потому что ни у кого больше не было инфраструктуры знания для конкурентного предложения. Marathon Group и Kismet Capital поддерживают активные команды по потребительским сделкам. РФПИ имеет портфельные позиции в потребительском секторе.

Интеллект для ясного видения российского потребительского брендового ландшафта существует — в Forbes Russia, РБК, Коммерсантъ, Ведомостях, The Village и десятилетиях российской деловой журналистики, документирующей борьбу основателей с детализацией, не имеющей аналогов ни на одном другом развивающемся рынке. Чего не существует — это синтез: какие сектора содержат основательские бренды в коммерческом масштабе, у кого из основателей окно преемственности, где давление перехода наиболее высоко. Этот синтез — на русском, английском и китайском — создаёт Brandmine.

Российские основательские потребительские бренды были невидимы для нероссийских институциональных инвесторов по структурным причинам: язык, политика и отсутствие агрегированной разведки. Санкции 2022 года ещё более осложнили иностранный доступ. Но разведывательная линза Глобального Юга — вопрос о том, какие бренды интересовали бы инвестора из Гонконга, торговую компанию из Дубая или семейный офис из СНГ, — открывает ландшафт, который западные инвесторские

фреймворки систематически упускают. Бренды есть. Основатели стареют. Инфраструктура преемственности отсутствует. А капитал, понимающий этот рынок, уже внутри него.

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

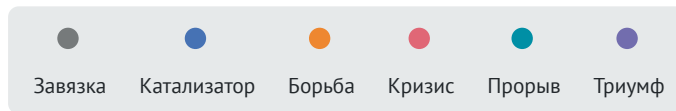
Основатели, пережившие все кризисы с 1998 по 2022 год, накопили молчаливое знание, которое не передаётся ни одной организационной схемой. Окно для его документирования — и для позиционирования до того, как волна преемственности разобьётся, — открыто сейчас.

* * *

ХРОНОЛОГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Поколение пяти кризисов, 1988–2021

От Закона о кооперативах 1988 года до краха Natura Siberica в 2021-м — поколение приватизации спрессовало тридцать лет строительства брендов в разрыв преемственности, которому нет равных среди развивающихся рынков.



ЗАВЯЗКА 1988

Закон о кооперативах открывает первую щель

Закон Горбачёва о кооперативах разрешает первые частные предприятия при советской власти. Поколение выпускников комсомола, челночных торговцев и бывших советских специалистов захватывает эту возможность. Владимир Мельников в том же году регистрирует Gloria Jeans как кооператив. Эпоха потребительских брендов началась — в стране, у которой не было потребительских брендов.

КАТАЛИЗАТОР 1991

СССР распадается. Начинается ваучерная приватизация.

Советский Союз прекращает существование 25 декабря. За следующие три года ваучерная приватизация передаёт государственные активы в частные руки с беспрецедентной скоростью. Потребительские предприниматели застолбляют позиции в моде, еде, косметике и гостеприимстве. Основатели, которые выживут в предстоящем десятилетии, создадут первое поколение российских основательских брендов.

КРИЗИС 1998

Рубль рушится. Импортный бизнес умирает за одну ночь.

Августовский финансовый кризис девальвирует рубль на 75% за недели. Импортозависимые предприятия рушатся. Для основателей, уже производящих внутри страны, кризис — катастрофический подарок: иностранные конкуренты исчезают, а российские товары вдруг стоят дешевле импорта. Инстинкт импортозамещения становится структурным: эти основатели усваивают в формирующие годы, как строить цепочки поставок, способные пережить валютный шок.

ПРОРЫВ 2000

Нефтяной бум открывает десятилетие масштабирования

Рост нефтяных доходов питает потребительский бум. 2000-е — десятилетие масштабирования. Gloria Jeans открывает двухсотый магазин, Natura Siberica расширяется из сибирских ботаников в международную дистрибуцию, ресторанные предприниматели Москвы превращают концепции в группы. Бренды, которые определяют поколение, обретают национальный масштаб.

БОРЬБА 2014

Санкции за Крым запускают вторую волну импортозамещения

Западные санкции и российские продовольственные контрсанкции срабатывают одновременно. Каждый сектор, зависящий от европейских цепочек поставок, вынужден перестраиваться за недели. Шеф-повар Владимир Мухин из White Rabbit впоследствии назвал это снятием "с голландской овощной иглы". Для косметических основателей это ускорило переход к сибирским и алтайским ботаникам. Кондитерский сектор был вынужден переформулировать продукцию под отечественное сырьё. Кризис породил исключительный NDD-материал и национальный дискурс, легитимизировавший российские бренды.

КАТАЛИЗАТОР 2022

Пятьсот западных брендов уходят. Рынок перекраивается.

После февральских событий IKEA, H&M, Zara, McDonald's, Starbucks и более пятисот западных брендов приостанавливают работу в России. Рыночный вакуум колоссален: освобождённые премиальные площади, лояльные аудитории без привычных брендов. LIMÉ из Самары занимает флагманские локации бывших Nike и Zara. Выручка достигает ₽34,4 млрд. Ginza Project начинает гостиничное строительство в шестнадцати городах. Основатели, которые должны были бы думать о преемственности, теперь управляют самым масштабным ростом в истории своих компаний.

КРИЗИС 2023

Катастрофа Natura Siberica становится предупреждением для всей отрасли

Андрей Трубников, основатель Natura Siberica, умер в январе 2021 года без завещания. Его наследство — самооценённое в \$500 млн — погрузилось в восемнадцать месяцев войны наследников. Московский офис был физически захвачен судебным управляющим. Производство приостановлено. Лицензии на бренд отозваны, затем восстановлены. В мае 2023 года АФК Система приобрела 100% компании примерно за ₽3 млрд — около \$30 млн. Уничтожено 94% стоимости. Этот случай стал точкой отсчёта для каждого инвестора, изучающего российские потребительские бренды.

Справочник для контактов

Показатель	Справка
Телефон	+7
Валюта	Российский рубль (₽ / RUB) – актуальный курс: cbr.ru
Часовой пояс	UTC+3 (московское время); Россия охватывает 11 часовых поясов
Рабочая неделя	Пн–Пт
Столица	Москва
Интернет	.ru / .рф (национальные домены) – ряд западных платформ заблокирован (Meta, X)
Мессенджеры	Max (Макс) – обязателен по закону, теперь доминирует; VK (ВКонтакте) – WhatsApp заблокирован (февраль 2026), Telegram заблокирован (март 2026). Связь только через Max или VK
Платёжные системы	Карты Mir (МИР) доминируют (после ухода Visa/Mastercard); СБП с QR-оплатой повсеместен; кошельки SberPay и Mir Pay; безналичный расчёт – 88%; наличные сохраняются в сельской местности
Банковское дело	Доступ к SWIFT приостановлен для большинства российских банков с марта 2022 г.; Газпромбанк включён в санкционный список OFAC (ноябрь 2024) – переводы для американских лиц более недоступны; ЕС распространил запрет SWIFT на все операции (август 2025), охватив 45+ банков, включая Россельхозбанк; юаневые и индийские каналы активны, но сужаются под давлением вторичных санкций. Уточняйте правовое положение до начала любого взаимодействия.
Языки	Русский (деловой стандарт); английский ограничен вне международных компаний Москвы и Санкт-Петербурга
Въезд	Виза обязательна для всех граждан западных стран; электронная виза (64 страны, с августа 2025 г. – срок действия 120 дней / пребывание 30 дней) не распространяется на США, Великобританию, Канаду и Австралию – те обращаются в консульство; Госдепартамент США и МИД Великобритании (FCDO) выпустили предупреждения о нежелательности поездок. Уточняйте актуальный статус.



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