

22.09.2026

Возвращение иностранных компаний: как защитить вложения российского бизнеса

За последние годы география внешнеэкономических связей России существенно изменилась. Китай, Индия, страны Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока из перспективных направлений превратились в часть повседневной деловой практики. Одновременно перед российским бизнесом встали новые задачи: защита вложений в импортозамещение, укрепление национальных арбитражных институтов, адаптация к растущей налоговой и кредитной нагрузке и продвижение технологических решений за рубежом. О том, как страна проходит эту трансформацию, и какую роль в ней играет система торгово-промышленных палат, в интервью BM.Moscow Foresight рассказал глава Торгово-промышленной палаты (ТПП) РФ Сергей Катырин.

— В одном из интервью Вы обозначили, что «разворот России на Восток» не стал полным замещением западных рынков. Что мы потеряли, а что приобрели?

— Как на нашем гербе орёл испокон веку смотрел в обе стороны, так и смотрит. Изменилась прежде всего география и интенсивность наших экономических связей.

Что мы потеряли? Привычные логистические маршруты, часть рынков сбыта, доступ к определённым технологиям, оборудованию, финансовым инструментам и инвестициям. Причём инвестиционный фактор, на мой взгляд, особенно важен: товар можно достаточно быстро заместить поставкой из другой страны, а инвестиционные, технологические связи и производственные цепочки так быстро не восстанавливаются.

Но одновременно Россия получила гораздо более диверсифицированную систему внешнеэкономических связей. Китай, Индия, страны Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока перестали восприниматься бизнесом как рынки на перспективу и стали ежедневной практикой. Появились новые маршруты, расчёты в национальных валютах, совместные производства. И, что принципиально, ограничения заставили нас серьёзнее заниматься восстановлением собственных компетенций. В стратегических отраслях зависеть критически от одного внешнего поставщика мы не должны.

Поэтому полного замещения Запада Востоком не произошло, и, думаю, такой задачи — складывать все яйца в одну корзину — вообще не должно быть. Смысл в том, чтобы не поменять одну зависимость на другую, а сделать внешнеэкономические связи России максимально диверсифицированными.

— ТПП имеет представительства более чем в 40 странах мира и деловые советы с 76 государствами. Превращаются ли эти представительства из «точек присутствия» в реальные «точки решения» проблем бизнеса?

— Сегодня бизнес обращается к нам не только с вопросом, где найти покупателя. Ему нужно проверить потенциального партнёра, понять местное регулирование, найти рабочую схему расчётов, разобраться с сертификацией, логистикой, выйти на отраслевое объединение или органы власти другой страны.

Только в 2025 году система ТПП в РФ провела более 2,5 тыс. международных мероприятий и свыше 200 отраслевых деловых миссий. Это уже достаточно большая практическая инфраструктура.

При этом мы, конечно, не подменяем ни посольства, ни торгпредства. Наша особенность в другом: палата может быстро связать компанию с конкретным бизнесом на другой стороне, торговой палатой, отраслевой ассоциацией, банком, экспертом, а если вопрос системный — вывести его уже на межгосударственный уровень. Вот тогда представительство действительно становится точкой решения.

— Как можно защитить российские компании, которые вложили средства в импортозамещение, в случае

возвращения западных фирм?

— Наша позиция здесь не меняется: возвращение иностранных компаний не должно происходить за счёт тех российских предприятий, которые в последние годы вложили собственные средства в импортозамещение. Кто-то построил завод, закупил оборудование, набрал людей, взял кредиты, и у многих инвестиционный цикл ещё не завершен. Было бы неправильно сначала попросить бизнес занять освободившуюся нишу, а затем поставить его в неравные условия с вернувшимся крупным иностранным конкурентом.

При этом закрывать российский рынок от конкуренции тоже неправильно. Мы предлагаем другой подход: понятные условия возвращения. Это долгосрочная работа на российском рынке, локализация производства, инвестиции, создание рабочих мест, использование российских поставщиков, комплектующих и сырья. Не должно быть и ценового демпинга с целью быстро вытеснить отечественного производителя.

То есть вопрос не в том, пускать или не пускать. Вопрос — на каких условиях. Российский бизнес, который поверил в импортозамещение и вложил в него деньги, должен иметь возможность завершить свои проекты и получить отдачу от этих инвестиций.

— Владимир Путин и Вы отмечали политизированность решений Лондонского и Стокгольмского судов против нашего бизнеса. Создавая альтернативу, ТПП, в основном, работает с дружественными странами (Китай, Индия). Есть ли план по созданию механизма условно «защитного арбитража», который мог бы парировать решения западных судов, в том числе в отношении активов компаний за пределами России?

— Я бы не называл это защитным арбитражем, который должен зеркально отвечать на решения западных судов. Наша задача более фундаментальная: создать такую систему разрешения коммерческих споров, которой бизнес будет доверять, и которую он будет заранее включать в свои контракты.

Эта система у нас уже есть. Международный коммерческий арбитражный суд при ТПП РФ работает с 1932 года, Морская арбитражная комиссия — с 1930 года.

Для меня это особенно важный показатель: иностранные компании выбирают российский арбитраж даже тогда, когда российского участника в споре вообще нет. В списке МКАС, например, более 200 арбитров, около 60 из них — иностранцы.

Мы расширяем обмен списками арбитров с Китаем, Индией и другими странами. Решение МКАС — это не решение, действующее только внутри России: существует механизм международного признания и исполнения арбитражных решений по Нью-Йоркской конвенции. Конечно, когда речь идёт о конкретных активах за рубежом, окончательное исполнение зависит от юрисдикции, где эти активы находятся, и санкционный фактор здесь никуда не исчезает.

Поэтому лучший механизм защиты — не пытаться парировать политизированное решение постфактум, а ещё при заключении контракта правильно определять применимое право, место арбитража и арбитражный институт. Именно за это пространство выбора сейчас идёт серьёзная конкуренция.



— ТПП предложила закреплять споры на Севморпути за российской юрисдикцией и рекомендовать арбитражную оговорку в пользу Морской арбитражной комиссии. Как планируется сделать российские арбитражные институты привлекательными?

— Нами было высказано предложение: гражданско-правовые споры, возникающие в акватории Северного морского пути и Трансарктического транспортного коридора, признать спорами, остающимися преимущественно в российской юрисдикции.

Также считаем необходимым рекомендовать российским судовладельцам, страховым компаниям и работающим в России иностранным компаниям включать в договоры арбитражные оговорки о передаче споров в Морскую арбитражную комиссию при ТПП РФ.

Ещё одним предложением может стать подготовка типовых договоров морской перевозки с условием о рассмотрении споров в российском арбитражном учреждении. Кроме того, целесообразно выдавать директивы представителям государства в советах директоров госкомпаний о включении таких оговорок в контракты.

Необходимость этих мер связана с высокой зависимостью внешней торговли России от иностранных перевозчиков. В Северо-Западном бассейне работают более 20 иностранных судоходных компаний, в Черноморском бассейне — около 15, на Дальнем Востоке — от 10 до 15. При этом российское участие, например, в перевозках контейнерных грузов практически отсутствует.

Сейчас иностранные судоходные компании не сильно заинтересованы в выборе российских арбитражных учреждений для разрешения споров.

ТПП РФ готова участвовать в развитии Северного морского пути и Трансарктического транспортного коридора, предоставив в том числе инфраструктуру для разрешения споров.

За годы работы МАК при ТПП РФ накоплен колоссальный опыт, наработана обширная практика по разрешению споров в сфере торгового мореплавания. В МАК рассмотрено более 4 500 дел с участием сторон более чем из 70 стран.

МАК более 95 лет работает как специализированное постоянно действующее арбитражное учреждение по рассмотрению морских споров. Её компетенция позволяет рассматривать споры, связанные как с морскими и

океанскими, так и с речными перевозками, что имеет значение для формирования единого транспортного коридора, включающего внутренние водные пути России.

На рассмотрение в МАК могут передаваться любые споры из торгового мореплавания, в частности, споры по фрахтованию судов, морской перевозке грузов, ледовой лоцманской и ледокольной проводке, морской буксировке, морскому страхованию, купле-продаже и ремонту морских судов, эксплуатации рыболовных судов.

С 2017 года МАК получила право создавать отделения в регионах. Сейчас они работают в Санкт-Петербурге, Владивостоке и Новороссийске. Мы обсуждаем создание отделения в Мурманске.

— В структуре ТПП создан «Совет по циклической экономике». Циклическая экономика — новая отрасль, для которой нужно менять менталитет производителей и потребителей. А что ещё необходимо для развития этого направления в России?

— Циклическая экономика — это ещё и вопрос ресурсной, а значит технологической, независимости страны. Чем больше сырья и материалов мы способны повторно возвращать в хозяйственный оборот, тем меньше зависимость от первичных ресурсов и внешних поставок.

Несколько лет назад мы фактически начали создавать в России новую отрасль. Сейчас ей необходим следующий этап: полноценная экономика. Вторичное сырьё должно стать понятным стандартизированным товаром с прогнозируемым качеством, ценой и спросом. Для этого нужны нормативная база, стандарты, инфраструктура сбора, сортировки и переработки, технологии и понятные долгосрочные правила для инвестора.

Очень важен и рынок сбыта. Можно построить предприятие по переработке, но если произведённое вторичное сырьё некому продать, экономика проекта не складывается. Поэтому необходимо стимулировать использование вторичных ресурсов в производстве, развивать кооперацию между отраслями и создавать технологические решения, которые позволяют перерабатывать больше видов отходов с приемлемой себестоимостью.

У этого направления есть и экспортный потенциал. Поэтому мы рассматриваем экономику замкнутого цикла как новую индустрию, которая при правильном подходе может создавать добавленную стоимость.

— Насколько сегодня налоговая система адаптирована под то сложную ситуацию, в которой пребывает

российский бизнес?

— Я бы разделял два вопроса: насколько налоговая система обеспечивает доходы бюджета, и насколько она сегодня учитывает возможности бизнеса. С первой задачей она, безусловно, справляется. Что касается второй, здесь очень важно не оценивать каждый налог сам по себе, а смотреть на совокупную нагрузку на предприятие.

За последние два года она заметно выросла. С 2025 года основная ставка налога на прибыль увеличилась с 20% до 25%, с 2026 года НДС — с 20% до 22%. Для бизнеса на УСН порог освобождения от НДС сначала был снижен с 60 млн до 20 млн рублей. Одновременно компании продолжают работать в условиях достаточно дорогого кредита: на сегодняшний день ключевая ставка составляет 14%. Поэтому любое налоговое решение сейчас накладывается на стоимость заёмных средств, рост расходов на оплату труда, сырьё, комплектующие и логистику.

Именно поэтому мы постоянно говорим о необходимости не резких изменений, а переходных периодов. Показательный пример — решение по НДС для малого бизнеса. Первоначально предполагалось уже в 2027 году снизить порог освобождения от НДС на УСН с 20 млн до 15 млн рублей, а с 2028 года — до 10 млн. В июле этого года закон был изменён: порог в 20 млн рублей сохранен для 2027–2029 годов, снижение до 15 млн перенесено на 2030 год, до 10 млн — на 2031 год. По оценке правительства, эта мера затронет более 360 тыс. субъектов МСП, а совокупный объём поддержки за три года превысит 250 млрд рублей. Для бизнеса это прежде всего три дополнительных года предсказуемости.

Есть и другие примеры такой адаптации. Для тех, кто впервые стал плательщиком НДС на УСН в 2026 году, действует мораторий на штраф за несвоевременную подачу первой декларации. Предпринимателям, впервые выбравшим пониженную ставку НДС 5% или 7%, дали возможность в течение первых четырёх кварталов отказаться от неё и перейти на общую ставку с правом на вычеты. Расширен перечень расходов, которые можно учитывать при УСН «доходы минус расходы».

То есть государство слышит аргументы бизнеса и корректирует отдельные решения. Главный вопрос, какую совокупную нагрузку конкретное предприятие способно выдержать. Когда одновременно растут налоговые платежи, стоимость кредита и операционные расходы, даже нормальная по отдельности мера в сумме с другими может стать критичной.

Поэтому сегодня бизнесу особенно нужны три вещи: стабильность налоговых правил на несколько лет вперёд, обязательная оценка совокупной нагрузки при принятии новых решений и переходные периоды там, где меняются

базовые условия работы.

Налоговая система должна оставлять компаниям ресурс для инвестиций и развития.

— Какова выживаемость у малого и среднего бизнеса в текущих условиях?

— По данным ФНС, в реестре сегодня порядка 6,69 млн субъектов МСП, их число за год выросло. То есть массового ухода предпринимателей из сектора мы не видим.

Но внутри этих цифр идёт достаточно жёсткий отбор. Я уже говорил, что во второй половине 2026 года для малого бизнеса происходит сжатие пространства для ошибки. В период дешёвых денег и растущего спроса, неудачное решение можно было компенсировать новым кредитом, повышением цены или ростом продаж. Сегодня такой возможности гораздо меньше.

Устойчивее чувствуют себя предприятия с понятным рынком сбыта, стабильным заказом, небольшим долгом, быстрым производственным циклом и контролируемыми издержками. Сложнее тем, у кого высокая кредитная нагрузка, длинный инвестиционный цикл и низкая маржа. Часть микробизнеса неизбежно будет менять модель: уходить в партнёрства, франчайзинг, кооперацию, кто-то может перейти в найм или самозанятость.

Поэтому я бы сегодня говорил не о кризисе предпринимательства, а о повышении требований к эффективности бизнеса. МСП сохраняет устойчивость, но цена управленческой ошибки стала выше.

— Российские ИТ-компании стараются продвигать свои цифровые решения на внешние рынки. Участвует ли в этом процессе ТПП? Если да, какие механизмы для этого применяются?

— Российские компании сегодня способны предлагать не только отдельные программные продукты, но и комплексные решения в области промышленной автоматизации, кибербезопасности, искусственного интеллекта, цифровой торговли. Многие из них уже проверены на очень большом внутреннем рынке и готовы масштабироваться за рубежом.

Наш механизм — это прежде всего вся международная инфраструктура ТПП: деловые советы, представители за рубежом, партнёрские палаты, бизнес-миссии и выставки. Для ИТ-компании особенно важно не просто приехать на выставку, а заранее понять, кому именно нужен её продукт, какие требования действуют в стране, кто может стать

интегратором или заказчиком, как проверить контрагента и провести расчёты.

Мы также работаем совместно с Российским экспортным центром, в том числе по цифровизации экспортных сервисов, поддерживаем продвижение российских технологических решений через зарубежные выставки и национальные экспозиции. В странах АСЕАН, Китае, Индии, на Ближнем Востоке сегодня есть спрос именно на такие решения.

Для нас задача состоит в том, чтобы российская ИТ-компания выходила за рубеж не одна, начиная каждый раз с нуля, а через уже существующую сеть деловых контактов. Именно здесь система ТПП в РФ может заметно сократить для бизнеса и время, и стоимость выхода на новый рынок.