



ОБЩЕРОССИЙСКАЯ  
ОБЩЕСТВЕННАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ **ДЕЛОВАЯ  
РОССИЯ**

## Опыт модернизации в КНР: возможности применения в России

*А. Голубович  
С. Фундобный  
А. Орлов*



Анализ успехов и трудностей модернизации в КНР даёт возможность избежать ошибок в выборе необходимой для России модели реформ.

## Основные вопросы:

- Почему мы сравниваем Россию с КНР?
- Потребность экономики и общества в модернизации (насколько Россия отстаёт от развитых стран и от КНР?)
- Возможности применения различных моделей модернизации: опыт КНР и СССР/России
- Движущие силы и институциональные структуры модернизации
- Что из зарубежного опыта можно использовать?

# Почему мы сравниваем Россию и КНР

## Основные причины, почему в РФ трудно проводить экономические (социальные, политические) реформы «как в Китае»:

- Особенности китайской культуры и политических традиций:  
(а) устойчивость к проникновению иностранных традиций в культуру и государственное устройство; (б) конфуцианство, предполагающее поддержание морального авторитета власти; (в) способность стремиться к долгосрочным целям и сохранение коммунистической идеологии, как фактор стабильности
- Доминирование ханьской национальности, низкий уровень проникновения других национальностей в элиту как фактор стабильности власти
- Старт экономических реформ в КНР от крайне низкой базы: текущий этап модернизации начался после низких темпов роста периода «позднего Мао», очень большой и ненасыщенный внутренний рынок для недорогих потребительских товаров

Чтобы выработать стратегию модернизации российской экономики (и общества в целом), целесообразно сравнить нашу ситуацию с государствами, в которых, при сравнимых масштабах страны, модернизации проводились в условиях очень больших изменений в моделях развития, в политических системах и в элите общества.

Для сравнения России с сопоставимыми по размерам экономики, территории и численности населения государствами, фактически можно использовать только две страны – КНР и Бразилию.

### Какая экономика больше похожа на российскую?

- Китайская – похожа социалистическим прошлым и уровнем развития технологий во многих базовых отраслях промышленности
- Бразильская – похожа сырьевым сектором (углеводороды, металлы), высокой долей (75%) и уровнем жизни населения (в 90-е ее даже называли «Россия в джунглях»)

Есть ли сходство в моделях государственного регулирования, политических системах, культурных традициях?

	Россия	Китай	Бразилия
Начало текущего этапа модернизации	2010, если это – начало(?)	1976-1978	1990-е*
Индустриальное развитие до реформ/модернизации	выше среднего	низкое	среднее
Политические изменения за последние 20 лет	радикальные	значительные	умеренные
Главные мотивы для начала модернизации	внутри-политические	внутри- и внешнеполитические и экономические	
Изменения во властных структурах/элите	радикальные	значительные	умеренные
Основные ресурсы для модернизации	экспорт сырья	трудовые ресурсы	экспорт сырья и трудовые ресурсы

\* Модернизация в Бразилии происходила в несколько этапов. Текущий этап фактически начался с первого успешного плана стабилизации экономики, принятого в 1994 г., и был основан на реформах финансового, налогового и внешнеторгового регулирования, а не на промышленной политике или госрегулировании в «инновационных» секторах. Это делает сравнение Бразилии с КНР с точки зрения моделей модернизации очень условным.

## **Ни КНР, ни Бразилия не являются достаточно сравнимыми с Россией странами:**

**(+)** Исходя из объективных экономических и социальных критериев, (обеспеченность природными ресурсами, структура ВВП, численность населения), бразильский опыт более применим для разработки стратегии в России

**(-)** Бразилия, в отличие от КНР и России, не развивалась ранее по социалистической модели и не переживала столь значительных изменений в составе политической и экономической элиты, как указанные страны

**(-)** В Бразилии нет тяжелого наследия гражданских войн, массовых репрессий, разрушения моральных и религиозных устоев

**(-)** Жизнь общества в Бразилии в основном регулируется демократическими институтами, судебной системой и местными органами самоуправления намного больше, чем в России и КНР

Поэтому, даже если сырьё – основа экспорта РФ и Бразилии, а бразильский «Petrobras» похож на российскую «Роснефть» по формальным критериям, для сравнительного анализа моделей развития лучше выбрать Россию и КНР

- Экспортно-ориентированная модель экономики (хотя в КНР экспорт как источник роста ВВП постепенно уступает место внутреннему рынку)
- Относительная финансовая стабильность (высокий уровень ЗВР, стабильность национальной валюты, возможность экспорта капитала)
- Концентрация контроля за крупными финансовыми институтами в руках государственной бюрократии
- Концентрация основных финансовых ресурсов в руках государства и корпораций, а не широких слоев населения
- Низкий уровень потребления большей части населения, крайне высокий разрыв между «бедными» (более половины населения в РФ, более 70% - в КНР) и обеспеченными гражданами, относительно небольшая доля среднего класса по сравнению с индустриально развитыми странами
- Устаревшая и/или недостаточно развитая инфраструктура (транспорт, коммунальные системы), требующая крупных инвестиций на уровне приоритетных национальных программ в следующие 15-20 лет
- В экономике и системах управления /госрегулирования КНР и России доминируют интересы крупных столичных и региональных бюрократов, самых крупных частных собственников. Влияние профсоюзов, мелких и средних собственников, органов местного самоуправления незначительно

- В КНР к началу модернизации (1970-е) в результате целенаправленного поддержания определенных стандартов потребления сформировалась невысокая база для начала роста, быстрый рост от которой «неизбежен»
- В России (СССР) попытки повысить потребление от относительно высокого (в сравнении с КНР) уровня 1960-70-х годов, провалились, а быстрый рост был невозможен из-за структурных проблем (большая доля ВПК, низкая энергоэффективность, разрыв деловых связей при распаде страны и др.)
- В КНР с начала модернизации присутствовала долгосрочная стратегия развития экономики: импорт технологий, создание экспортных зон, рабочие места в с/х регионах, строительство городов и повышение внутреннего спроса, строительство инфраструктуры, модернизация ВПК. В России (и в «позднем» СССР) стратегия отсутствовала и пока ещё не сформулирована
- Рост ВВП в КНР основан на избыточной рабочей силе, на стимулировании экспорта промышленной продукции и протекционизме. В России – на добыче сырья, на импорте потребительских товаров и на недвижимости
- КНР не приватизировала крупные предприятия, т.к. необходимость этого не была обусловлена, как в РФ, внутривнутриполитическими целями
- В КНР рост финансируется национальными банками, в РФ – в основном иностранными покупателями облигаций

- В КНР основные фонды существующей сегодня промышленности и инфраструктуры создавались (с нарастающими темпами роста) в 1980- 2000-е годы, в России – в 1960-х-начале 1980-х. Экономика КНР имела «преимущество» в моменте входа в фазу модернизации
- КНР сохранила и усовершенствовала систему государственного планирования и управления определенных отраслей (ТЭК, ВПК, химия, фармацевтика, металлургия, горнодобывающая промышленность, тяжелое машиностроение, ж/д и морской транспорт и др.), а в России эта система была сознательно разрушена во всех отраслях к 1995 г.
- КНР не имела возможности стать экспортером рабочей силы (в т.ч. квалифицированных рабочих и научно-инженерных кадров), а РФ стала крупным экспортером наиболее квалифицированной, а также молодой и мотивированной рабочей силы для промышленности и науки
- При доминирующих в экономике интересах бюрократии и крупных собственников, разделение государства и владельцев частных компаний в КНР существует (почти нет превращения бюрократической элиты в собственников крупных компаний). В РФ разделение в 2000-е годы исчезает (федеральные и региональные бюрократы, их семьи являются владельцами собственности, сопоставимыми по капиталу с крупными и средними предпринимателями)

**Тем не менее, из опыта КНР можно почерпнуть следующее:**

- Опыт разработки стратегии и выбора модели модернизации
- Опыт повышения эффективности предприятий, находящихся в государственной собственности
- Опыт защиты внутреннего рынка от конкурентов и создания импортозамещающих производств
- Опыт создания мотиваций для населения и бюрократии
- Опыт проведения реформ во «враждебном экономическом окружении» (необходимость радикального и быстрого повышения конкурентоспособности экспортных товаров)
- Опыт организации масштабной системы импорта технологий (фактически – «промышленного шпионажа»)

**Главный вопрос: как воспользоваться этим опытом?**

# Потребность экономики и общества в модернизации

# Потребность в модернизации для КНР: отставание КНР от США за последние 20 лет существенно сократилось

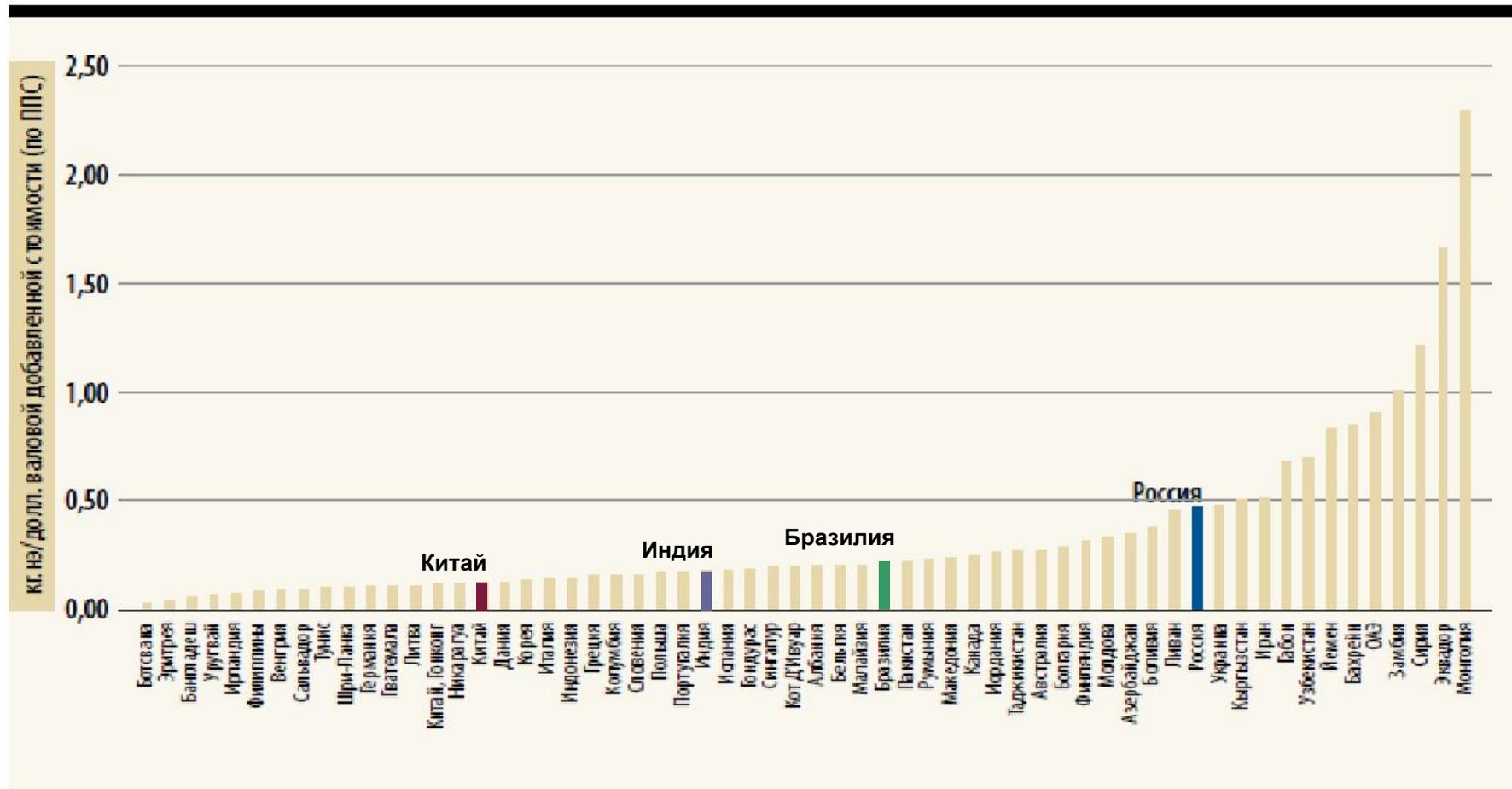
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разрыв стабилен</li> <li>&lt; Разрыв увеличивается</li> <li>&gt; Разрыв уменьшается</li> </ul>	Количество лет разрыва между КНР и США					
		В 1988 году			В 2008 году		
		15-10	10-5	<5	15-10	10-5	<5
Элементная база для электронного оборудования			<			<	
Компьютеры	PC	<				<	
	Миникомпьютеры	<					
	Большие ЭВМ				>		
	Суперкомпьютеры				>		
Телекоммуникационное оборудование	Switching		•			>	
	Fiber Optical		•			•	
	Satellite	•			>		
Автоматизированные производства		>				>	
Композитные материалы			>				>
Биотехнологии				>			>
Транспорт	Ж/Д				>		
	Морской					>	
	Автомобильный				>		
	Воздушный						
Энергетика	Угольная	>			>		
	Нефтепереработка	>			>		
	Гидро/геотермическая	>			>		
	Ядерная					>	

# Потребность в модернизации для России: отставание России от США за последние 20 лет лишь увеличилось

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Разрыв стабилен</li> <li>&lt; Разрыв увеличивается</li> <li>&gt; Разрыв уменьшается</li> </ul>		Количество лет разрыва между Россией (СССР) и США					
		В 1988 году			В 2008 году		
		15-10	10-5	<5	15-10	10-5	<5
Элементная база для электронного оборудования			●		<		
Компьютеры	PC	<				●	
	Миникомпьютеры	<					
	Большие ЭВМ		<				
	Суперкомпьютеры			<		>	
Телекоммуникационное оборудование	Switching		<		<		
	Fiber Optical			<	<		
	Satellite			<	<		
Автоматизированные производства			>			<	
Композитные материалы			>		<		
Биотехнологии			<		<		
Транспорт	Ж/д		>			<	
	Морской		>		>		
	Автомобильный	●			>		
	Воздушный			<	<		
Энергетика	Угольная		●			<	
	Нефтепереработка		>			<	
	Гидро/геотермическая		●		<		
	Ядерная			<	<		

# Потребность в модернизации: энергопотребление как индикатор уровня развития

Рис. 62: Сравнение мировых показателей энергоемкости обрабатывающей промышленности



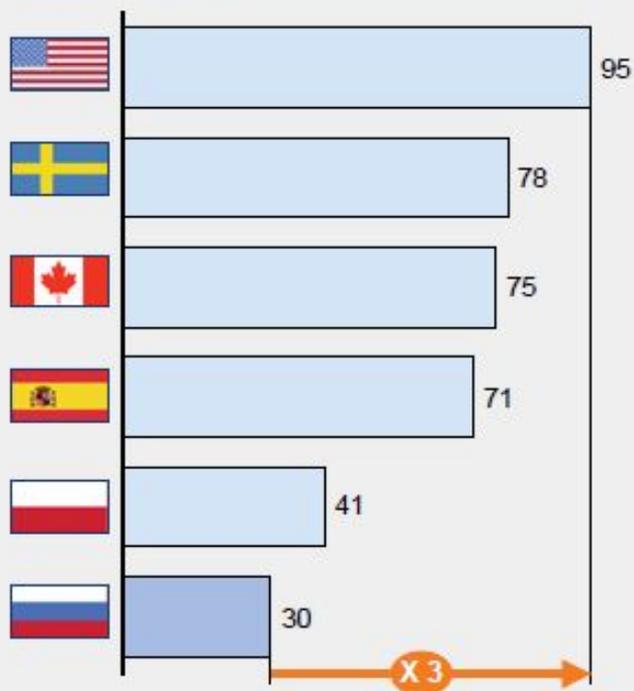
Источник: Данные по энергопотреблению Международного Энергетического Агентства (МЭА), Базы данных по энергетическим балансам. Данные по ВВП и коэффициенту перевода по ППС из Базы данных показателей развития Всемирного банка.

# Необходимость модернизации в России: низкая эффективность в промышленности

Отрасль промышленности	Ед. измерения	Россия	Зарубежные страны/ компании
<b>Авиастроение</b> Выработка на одного занятого в компании	тыс. \$ /чел. в год	Военный сектор <b>100-120</b> Гражданск. сектор <b>20</b>	<b>300</b> (США, ЕС)
<b>Автомобилестроение</b> Производительность труда (производство автомобилей на одного занятого в год)	шт. год/ чел.	<b>7</b>	<b>30-35</b> (в среднем по ЕС)
<b>Гражданское судостроение</b> Производительность труда	чел. час/тонна конструкц.	<b>105</b>	<b>35</b> (Южная Корея)
<b>Транспортное машиностроение</b> Выработка на одного занятого в компании	тыс. долларов /чел. год	<b>20-25</b>	<b>100-160</b> (Франция, Канада)
<b>Ракетно-космическая промышленность</b> Выработка на занятого в отрасли	тыс. долл./чел. год	<b>14,8</b>	<b>493,5</b> (США) <b>126,8</b> (ЕС)
<b>Нефтехимия</b> Затраты нефти на 1 тонну произведенного этилена	тонн	<b>91</b>	<b>36</b> (США) <b>24</b> (Германия) <b>29</b> (Япония)

## По производительности труда Россия отстает от развитых стран

ВВП по ППС на одного занятого,  
тыс. долл. США, 2007 г.



Производительность труда в России  
Относительно уровня США<sup>2</sup>, %



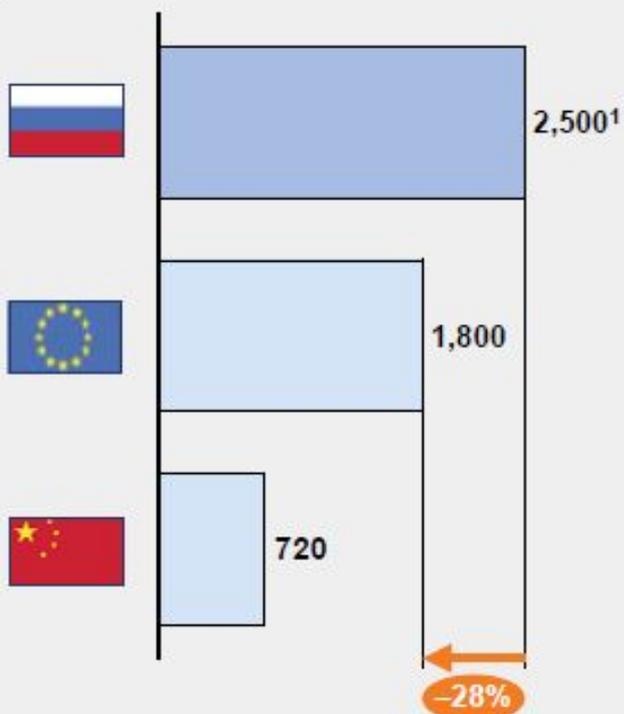
1 Совокупная производительность факторов производства в электроэнергетике – 80%, в сталелитейной промышленности – 54%.

2 По розничной торговле и сталелитейной промышленности расчет основан на данных по США за 2007 г., по банковскому сектору и электроэнергетике – за 2006 г., по строительству – за 2002 г.

Источники: Global Insight; EIU; IMF; Росстат; McKinsey.

## В России стоимость строительства выше, чем в странах ЕС и Китае

Стоимость строительства угольной электростанции,  
долл. США на 1 кВт



Стоимость строительства логистического центра,  
евро на 1 кв. м



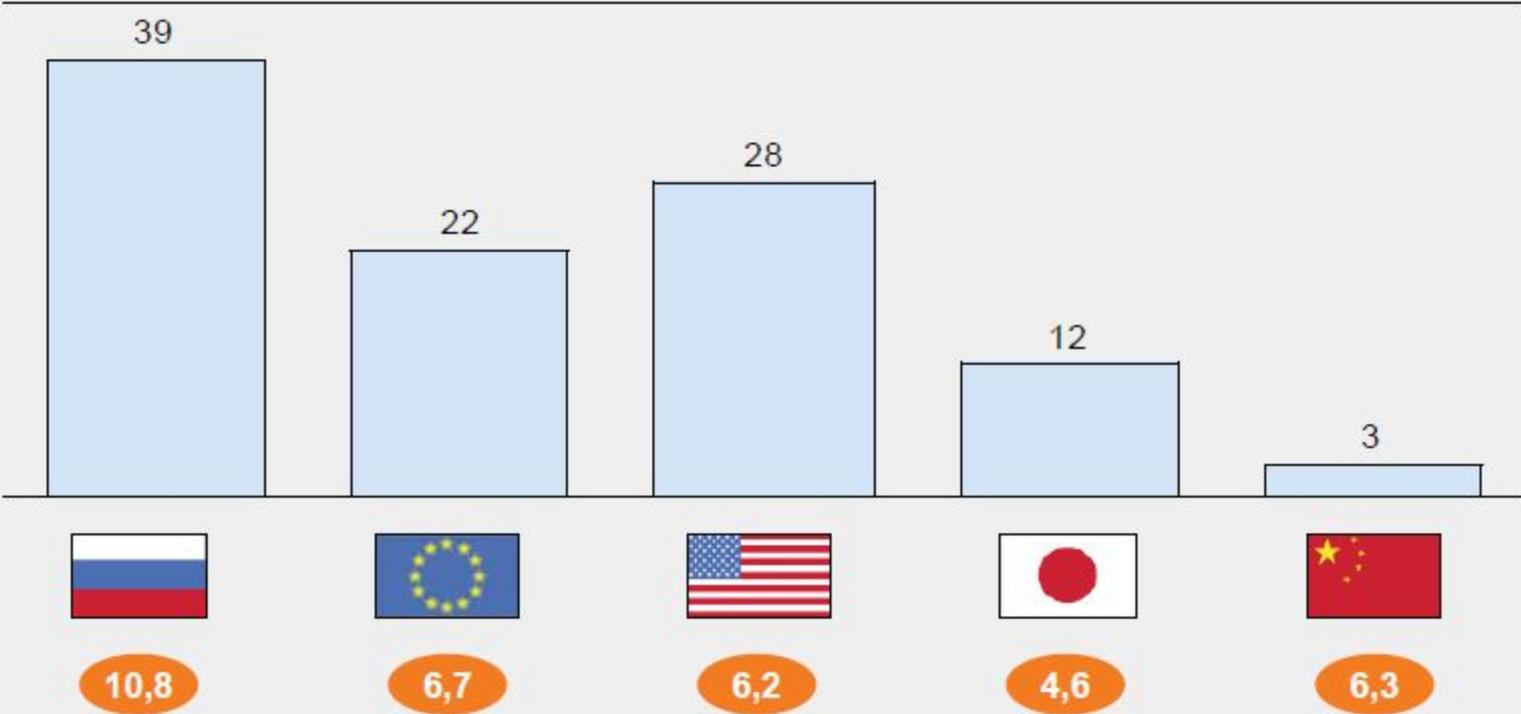
1 Средняя оценка проектной стоимости строительства угольных электростанций в 2008 г.

Источники: Renaissance Capital, steel business briefing; Economist intelligence unit; companies' data; experts interviews, Ministry of economic development; McKinsey.

## Около 40% генерирующих мощностей скоро выработают свой ресурс

Потери при распределении, % от произведенной энергии

Доля электростанций, срок эксплуатации которых к 2010 году превысит 40 лет, %



Источники: Служба энергетической информации США; Союз по координации передачи электроэнергии; Статистический ежегодник Китая по энергетике; РАО «ЕЭС России»; анализ McKinsey.

Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, в общем числе организаций (промышленность и сфера услуг)	2006 г.
Россия	9,7
Финляндия	44,8
Германия	60,9
Швеция	46,8
Италия	36,3

Удельный вес новой для рынка промышленной продукции в общем объеме промышленной продукции	2006 г.
Россия	0,5
Германия	7,1
Финляндия	27,2
Италия	18,7
Португалия	16,0

# Потребность в модернизации: недостаточно инноваций, как в РФ, так и в Китае и Бразилии – равнение на США и Ю. Корею

## Рейтинг использования технологий в бизнес-процессах

## Использование новых технологий



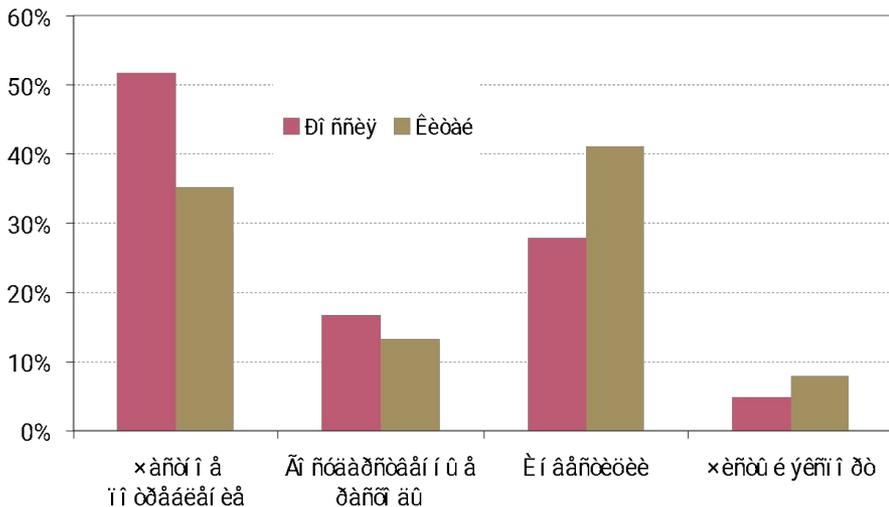
Россия на 42-м месте в рейтинге 70 стран по использованию технологий в бизнес-процессах согласно исследованию IBM и The Economist (2009).

Источник: WEF Global Information Technology Report 08-09  
 1 = не распространено и широко не используется, 7 = распространено и широко используется.

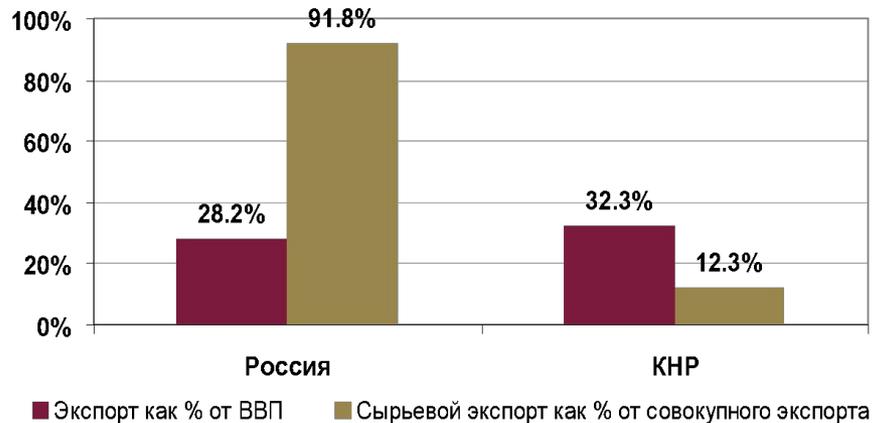
# Основные черты структуры экономики в РФ и КНР: в России пока «лучшая» структура, но в КНР намного больше инвестиций



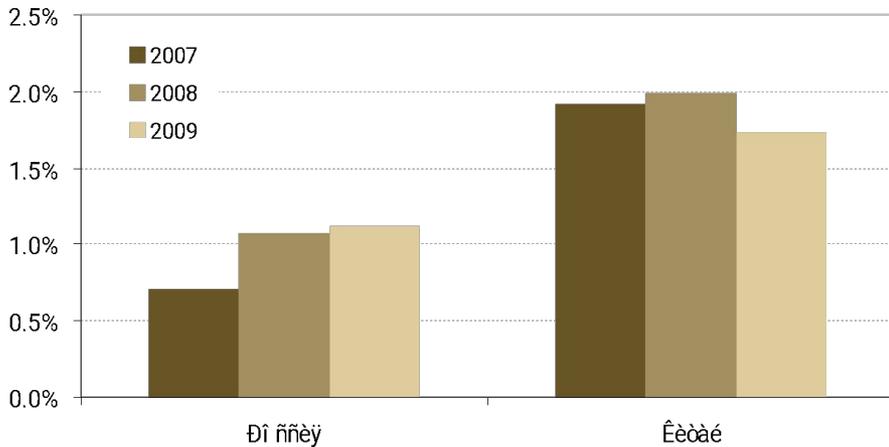
Ñòðòéòòðà ÂÂÏ ï ï ðàññî ãàè , 2008 ã



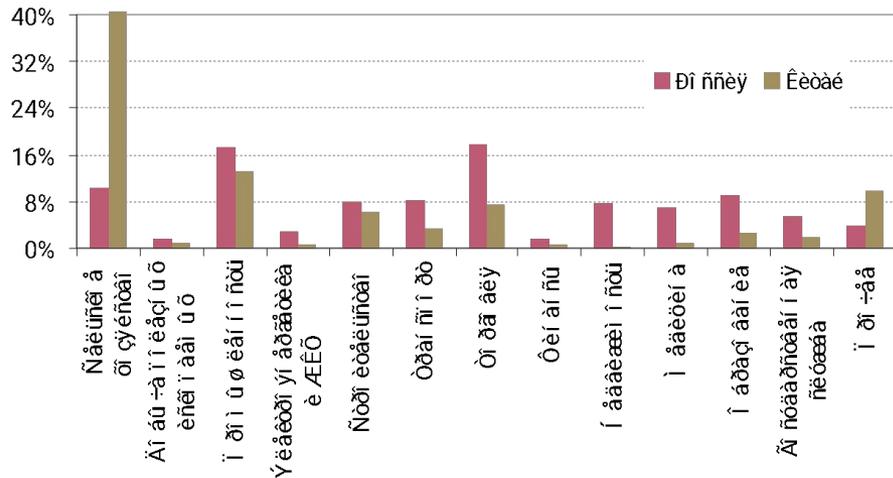
Зависимость от экспорта сырьевых ресурсов



Ï ðýì ù á èí ï ñòðáí í ù á èí ááñòèèèè èàè % ï ð ÂÂÏ



Ñòðòéòòðà çàè ýüñ ñèè

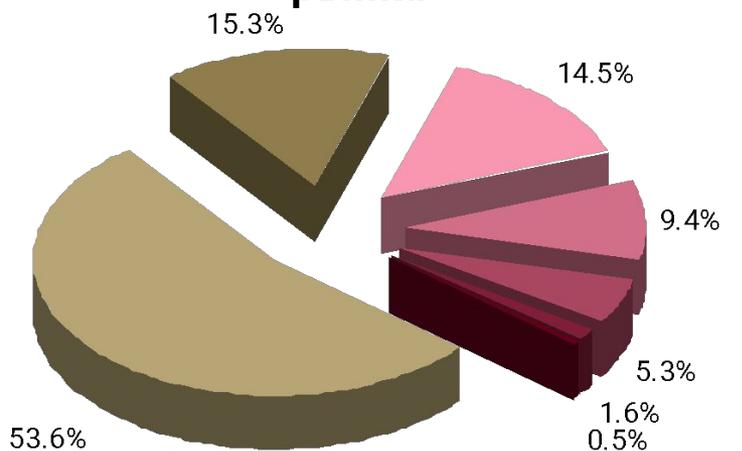


## Различия в структуре промышленности КНР и России – результат отставания России

Наиболее передовыми с технологической точки зрения секторами в экономике КНР уже сейчас являются отрасли, производящие более высокую добавленную стоимость, нежели соответствующие отрасли промышленности в России

Технологическое развитие	КНР	Россия
<b>Наибольшее</b>	Судостроение	Добыча нефти и газа
	Черная металлургия	Нефтепереработка
	Нефтепереработка	Добыча рудного сырья
<b>Наименьшее</b>	Цементная промышленность	Автомобилестроение
	Добыча угля	Самолетостроение
	Станкостроение	Электроника

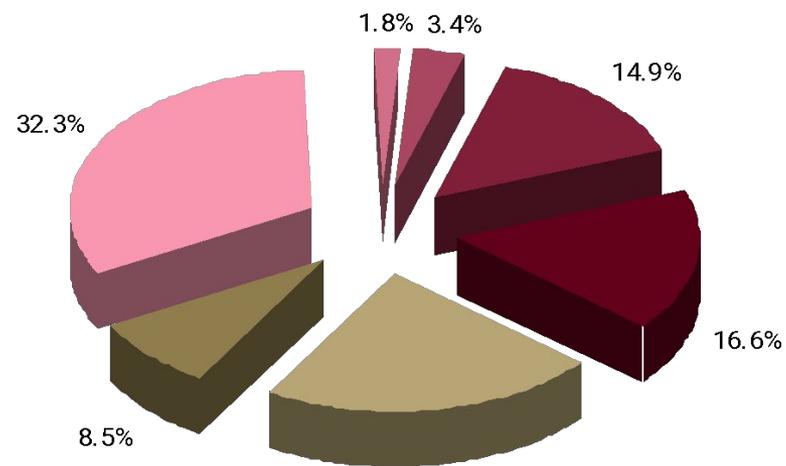
**Отраслевая структура  
российского фондового  
рынка**



- Нефть и газ
- Финансы
- Электроэнергетика
- Metallurgy
- Телекоммуникации
- Потребительский сектор

Индекс MSCI Russia

**Отраслевая структура  
китайского фондового рынка**



- Нефть и газ
- Финансы
- Электроэнергетика
- Metallurgy
- Телекоммуникации
- Потребительский сектор

Индекс Shanghai Composite

# Возможности применения различных моделей модернизации

Выбор общей стратегии модернизации правительством КНР был обусловлен главным образом **тремя основными целями**, значение которых могло меняться в течение более, чем 20 лет реформ:

- необходимость удержать власть в руках правящей партии, ориентируя население на достижение реалистичных целей, связанных с постепенным выходом из состояния крайней бедности
- необходимость создать широкую базу поддержки в рамках бюрократического аппарата для высших эшелонов правящей партии (той их части, что поддерживала реформы)
- необходимость повышения внешнеполитической роли и военной мощи КНР для обеспечения в будущем борьбы за природные ресурсы и рынки сбыта экспортной продукции

Модель развития (реформирования экономики и общества), применяемая для достижения указанных целей, не могла быть заимствована в полном объёме в других странах. Поэтому правительство КНР применило модель параллельного развития различных экономических укладов при сохранении доминирующей роли госсектора, что обеспечивалось сильным бюрократическим аппаратом, сохранившимся от периода Мао, но получившим новые ориентиры и задачи

## Некоторые различия в моделях «догоняющей модернизации» КНР и СССР:

### 1) Политическая системы после отказа от единоличного правления

В КНР – однопартийная система при активном развитии частной собственности

В СССР – однопартийная система при монополии государственной собственности

### 2) Финансирование модернизации

В СССР – за счёт дешёвой рабочей силы, сырьевого экспорта (с 1970-х), зарубежных кредитов (с 1980-х)

В КНР – за счёт дешевой рабочей силы и иностранных прямых инвестиций (с 1980-х)

### 3) Кадровый потенциал для развития промышленности и НИОКР

В КНР – (а) массовая миграция крестьян в города; (б) обучение специалистов за рубежом; (в) развития системы образования по западным образцам; (г) быстрый рост экономических мотиваций, включая предпринимательские; (д) массовая подготовка специалистов на Западе

В СССР – (а) искусственное ограничение миграции рабочей силы («привязка» квалифицированных кадров к предприятиям, невозможность эмиграции); (б) бесплатное высшее образование, ограничение на эмиграцию для специалистов высокотехнологичных отраслей; (в) запрет на предпринимательскую активность

## Некоторые различия в моделях «догоняющей модернизации» КНР и СССР:

### 4) Государственное регулирование цен в экономике

В СССР – плановое ценообразование и постоянный инфляционный рост цен

В КНР – диверсификация системы ценообразования: планово регулируемые цены на энергоносители, коммунальные услуги, основное сырьё и др.

### 5) Государственные институты, регулирующие инвестиции, инновации и предпринимательскую активность

В СССР – иерархическая система централизованного планирования и управления (партия-Госплан-министерства-предприятия)

В КНР – комбинированная система централизованного планирования (партия-министерства-госпредприятия) и рыночного регулирования (ставки Народного Банка Китая и госкредиты, таможенная протекционистская политика, развитие рынка ценных бумаг, арбитражные суды и др.)

- 1) **Изменения в политической системе (в т.ч. при парламентском большинстве одной партии), без которых модернизация невозможна**
  - В РФ необходим (но маловероятен) переход от системы «правительство назначает парламент» к системе реального парламентского контроля за правительством
  - В РФ необходимо и (при политической воле федеральной власти) достижимо существенное повышение уровня защищенности прав граждан и предприятий от произвола власти, повышение уровня независимости судов
- 2) **Финансирование модернизации (при сохранении объёмов экспорта сырья)**
  - В РФ необходим и реален переход от модели развития финансового рынка «для спекулянтов» и «портфельных инвесторов» к приоритетному развитию банковского (преимущественно негосударственного) кредитования промышленности и жилищного строительства
  - В РФ необходимо значительное перераспределение финансовых ресурсов государственных компаний из добывающих отраслей в перерабатывающие и в НИОКР
- 3) **Развитие кадрового потенциала**
  - В РФ необходимо создание системы подготовки кадров на Западе за счёт государства
- 4) **Перспективы развития государственного регулирования**
  - В РФ необходимо создать институты регулирования, обладающие полномочиями и ресурсами для планирования и инвестирования проектов и целых отраслей в промышленности, для создания рынков новых (для нашей страны) продуктов. Ближайший аналог (возможно) – Министерство Науки и Промышленности Японии

# Движущие силы и институциональные структуры модернизации

Недостаточно, чтобы «политическое руководство» страны понимало необходимость модернизации. Необходимо сформировать потребность и заинтересованность в модернизации у тех, кому принадлежит власть на момент начала реформ: у партийного аппарата (в КНР), владельцев и руководителей сырьевых компаний (в РФ), интегрированной с бизнесом бюрократии (в РФ), «силовиков» (в КНР и в РФ).

## Как это было достигнуто в КНР:

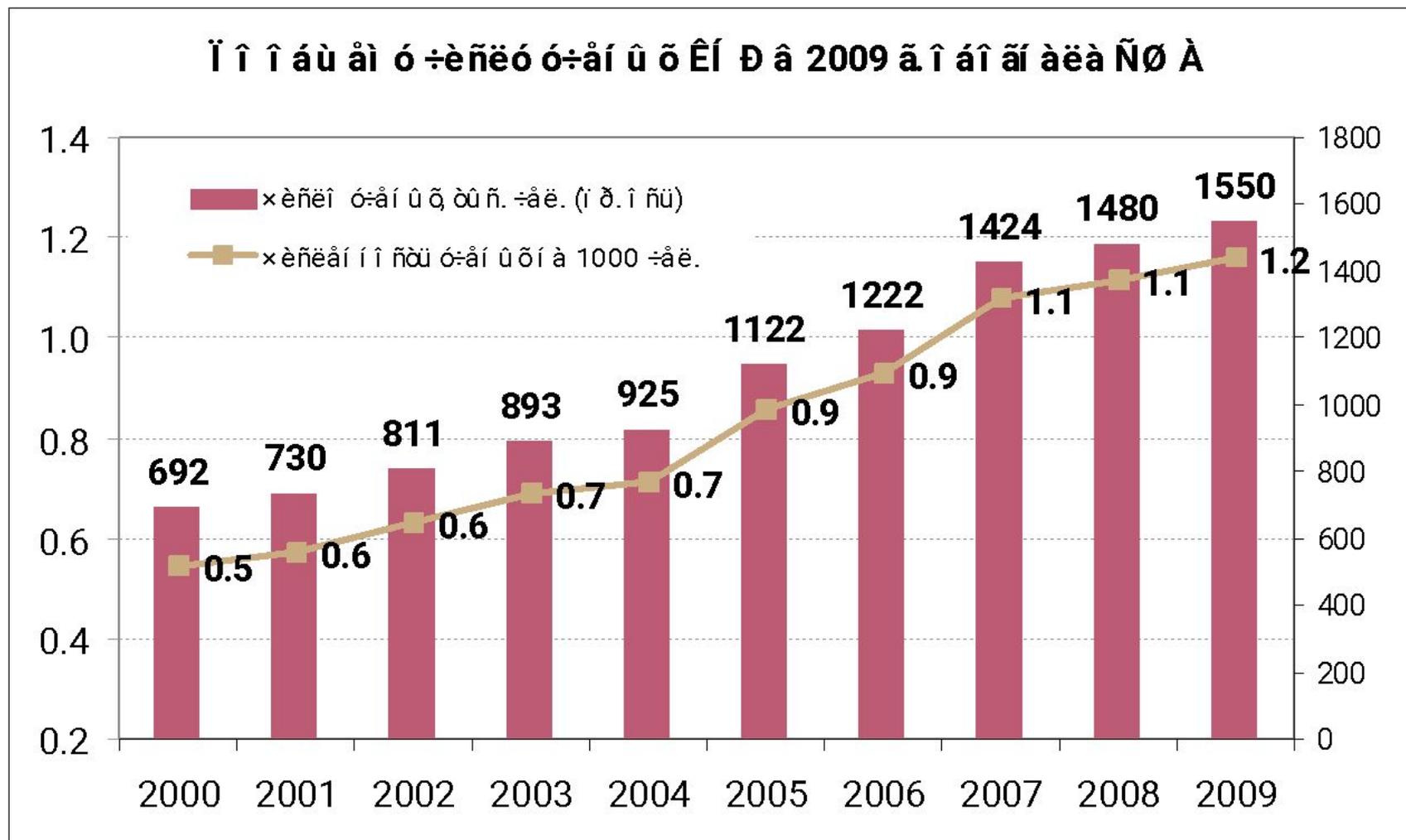
- Выбранная модель модернизации была нацелена на сохранение власти в руках партийной элиты, получившей определённые гарантии «пожизненных привилегий»
- Движущей силой модернизации в обществе стал широкий класс предпринимателей и привлечённой к управлению научной интеллигенции
- Власть поддерживала бизнес, а не только 10-20 самых крупных компаний
- Институциональные структуры модернизации получили широкие полномочия, позволившие поднять статус новых «капиталистических» чиновников
- Военные были заинтересованы в модернизации из-за необходимости переоснащения армии и увеличения оборонных расходов

## Почему трудно заинтересовать в модернизации элиту в РФ:

- Движущей силой модернизации в обществе не сможет стать широкий класс предпринимателей (включая средний бизнес), т.к. его финансовые возможности не сопоставимы с ресурсами сырьевых компаний
- Сложно привлечь к управлению научную интеллигенцию – нет мотиваций (значительная часть уже работает за границей или уезжает)
- Бюрократический аппарат уже слишком сильно интегрирован с самых крупными компаниями
- Военные мало заинтересованы в модернизации, т.к. не видят возможностей переоснащения армии и не могут рассчитывать на увеличение оборонных расходов

## Скоро чиновников в России будет больше, чем научных сотрудников





- **ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.** В КНР система планирования – управления – контроля для приоритетных отраслей и проектов создана на основе институтов модернизированного «Госплана» и ВПК, обладающих более высокими полномочиями, чем сложившаяся экономическая бюрократия. В РФ необходимо создать новые институты, свободные от влияния ведомств, «тормозящих» развитие (вроде ГТК, МВД, МАП и др.). Без этого никакие программы модернизации не реализуемы
- **ПРОПАГАНДА НЕОБХОДИМОСТИ МОДЕРНИЗАЦИИ.** Обсуждение в СМИ возможностей модернизации экономики стало «модной» темой, заняв место идеи построения «великой энергетической державы». Необходимо сделать следующий пропагандистский шаг - превратить стратегию модернизации в национальную идею, которая должна включать в себя создание высокотехнологичных и наукоемких отраслей в сочетании с радикальным изменением сложившегося в России образа жизни, политической, социальной и демографической ситуации, сделать работу в сфере НИОКР и высокотехнологичного бизнеса выгодней и престижней, чем работа бюрократов

- **РЕГИОНЫ, СВОБОДНЫЕ ОТ ЗАСИЛЬЯ БЮРОКРАТОВ** (в случае КНР – от чрезмерного влияния «традиционных» коммунистов). Для начала модернизации России необходимы ПРИМЕРЫ УСПЕШНЫХ ПРОЕКТОВ – «зоны» или регионы, свободные от неэффективного госрегулирования и тотальной коррупции». Это что-то вроде закрытых от административного произвола «кремниевых долин», где мотивациями для разработчиков новых технологий и лучших инженеров стали бы возможности творческой реализации и максимального заработка, свободного от поборов чиновников и налогов
- **ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНОСТРАННЫХ КАДРОВ** Для быстрого восстановления кадрового потенциала в России необходимо: (1) Разработать реалистичную стратегию модернизации, привязанную к наиболее перспективным рынкам и отраслям. Для выбора точек роста привлечь ведущих мировых консультантов по разработке стратегии (вроде «Маккинзи» или отраслевых); (2) Для реализации стратегии - перекупать у западных технологических компаний специалистов, у университетов преподавателей (в т.ч. из числа мигрантов, выучившихся и начавших карьеру в США, ЕС или Израиле и готовых переехать в Россию для более перспективной и доходной работы). Подобно тому, как в КНР привлекались этнические китайцы-специалисты из США и Тайваня. Для России Израиль может стать стратегическим партнером для модернизации российской промышленности и науки

## ОАО «Арбат Капитал Менеджмент»

Тел.: +7 495 780-01-11

Факс: +7 495 783-30-49

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

119180, Россия, Москва,  
ул. Б. Полянка, д. 2/10, стр.1

**Александр Орлов**

*Управляющий директор*

Тел.: +7 495 780-01-11 доб. 9102

[orlov@arbatcapital.ru](mailto:orlov@arbatcapital.ru)

**Евгения Кузнецова**

*Вице-президент*

Тел.: +7 495 780-01-11 доб. 9108

[kuznetsova@arbatcapital.ru](mailto:kuznetsova@arbatcapital.ru)

**Ирина Паршина**

*Сопровождение клиентов*

Тел.: +7 495 780-01-11 доб. 3001

[parshina@arbatcapital.ru](mailto:parshina@arbatcapital.ru)