



# **The View from the Top: Деловой климат, риски и перспективы глазами руководителей компаний, ведущих бизнес в России**

Перевод с английского

Сентябрь 2019



STANTON CHASE



## Предисловие

Россия — не для слабонервных. Это факт. Состояние судебной системы и риск попасть в её жернова, а также растущий интерес государства к экономике, не ограничивающийся больше сырьевым сектором, — лишь два пункта из длинного списка страхов руководителей крупных компаний. Тем не менее, вопреки всем обстоятельствам, большинство компаний продолжают расти, зачастую демонстрируя впечатляющие результаты.

В этом отчете мы попытались отразить извечный российский парадокс — рынок России порою кажется минным полем, но, если вы сумеете на нем сориентироваться, добравшись до другой стороны, то с лихвой компенсируете все риски.

Надеемся, наш отчет вам покажется полезным!

**Том Блэквелл, Генеральный директор  
EM**



Как международная компания, занимающаяся подбором, оценкой и развитием руководителей высшего звена и управленческих команд, мы внимательно следим за состоянием рынков в каждой из стран присутствия. Нас вдохновляет работа на опережение, подразумевающая поиск новых идей и выявление новых трендов.

Благодаря специализации у нас есть уникальные возможности для ведения диалога с широким кругом профессионалов. Обмен новыми знаниями с клиентами и деловыми партнерами — один из ключевых элементов нашей корпоративной культуры, поэтому мы с большим удовольствием делимся с вами результатами проведенного опроса.

**Андрей Ракитин, Управляющий партнер  
Stanton Chase Russia**



## Основные результаты опроса



Несмотря на то, что российская экономика продолжает ощущать на себе последствия санкций, большинство компаний полностью адаптировались к «новой реальности». Большинство опрошенных представителей бизнеса не ожидают введения новых жестких санкций.



Большинство опрошенных согласны с тем, что экономика по-прежнему находится в тяжелом состоянии. Тем не менее участники опроса отмечают, что выручка их компаний растет, и более четверти — полагают, что российский рынок представляет самый большой потенциал для роста компании в трехлетней перспективе.



Бизнес в России становится более изолированным. Это явление имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Хотя ряд отраслей экономики защищены от внешних ударов, вызванных мировым экономическим кризисом, российские компании фактически отрезаны от важных международных инициатив и обсуждений.



Одной из основных причин для обеспокоенности респондентов стал вопрос верховенства права и использования административного ресурса с целью манипулирования судебным процессом. Эту проблему компании считают нужным решить, а также найти способ для повышения доступности финансирования.



Определяющую роль во всем мире играет политика: санкционные режимы обусловлены геополитической ситуацией, на рынках наметилась тенденция к протекционизму, в то же время формируются новые альянсы. Западные санкции подталкивают Россию и Китай к сближению, но пока что, несмотря на все ожидания, "Разворот на Восток" не приносит желаемых результатов.

## Бизнес в «новой реальности»

После введения санкций в 2014 году компании, работающие в России, вынуждены преодолевать целый ряд новых трудностей — от прямых последствий санкций до девальвации рубля. Кроме того, замедление роста экономики негативно сказалось на покупательной способности населения, которая снижается уже пятый год подряд.

Перенесемся в настоящее. В 2018 году благодаря взвешенной политике Центробанка и высоким основным макроэкономическим показателям рост российского ВВП превзошел большинство прогнозов и составил 2,3%. Несмотря на то, что российский бизнес сегодня продолжает сталкиваться с теми же рисками, судя по всему, экономика страны пришла в равновесие, и **компании нашли способы адаптироваться к «новой реальности».**

Неудивительно, что подавляющее большинство опрошенных **руководителей считают, что санкции оказали значительное прямое негативное воздействие на их бизнес.** В то же время 13% респондентов сообщили, что санкции имели лишь незначительные или косвенные последствия для их бизнеса, а еще 6% заявили, что санкции (в сочетании с так называемыми российскими контрсанкциями) в конечном счете оказали позитивный эффект на их деятельность.

По мнению участников опроса, главным следствием санкций стало изменение доступности финансирования и сокращение инвестиций. Крупные компании потеряли возможность привлекать средства на рынках акций и облигаций: 2018 год стал первым за десять лет, когда российские компании не провели ни одного IPO. Получать банковское финансирование также стало труднее — несколько респондентов отметили, что вынуждены были приостановить реализацию ряда проектов из-за отсутствия достаточного финансирования.

В целом, в 2019 году компании уже не так обеспокоены по поводу включения их акционеров в санкционный список США (SDN), как это было несколько лет назад. Данный риск, похоже, себя изжил. Однако подавляющее большинство опрошенных руководителей признают, что были вынуждены **существенно скорректировать свою деятельность из-за ограничений в части сотрудничества с попавшими под санкции партнерами.** Чаще всего это влекло за собой необходимость искать новых поставщиков.

Замедление экономического роста в России, помимо прочего, негативно отразилось на покупательной способности населения. Она снижалась в течение пяти последних лет на фоне высокой инфляции, опережающей рост доходов россиян. В результате **некоторые компании пересматривали стратегии развития, поскольку темпы рыночного роста перестали соответствовать первоначальным прогнозам.**

Вместе с тем несколько респондентов отметили, что благодаря реализуемому российским правительством плану импортозамещения в ряде отраслей экономики наблюдаются положительные изменения. Это прежде всего касается сельского хозяйства, где идет активная деятельность по восстановлению истощенной производственной базы. Однако, как правило, в наиболее выигрышном положении от внедрения подобных инициатив оказываются государственные или квазигосударственные компании.

Как санкции против России повлияли на Ваш бизнес?



*Геополитические риски порождают другие риски, но компании успели адаптироваться к «новой реальности».*

## Снижение рисков — ключевой вопрос

Более половины участников опроса признали, что несмотря на высокий уровень развития национальной правовой базы, их беспокоят риски, связанные с правоприменительной практикой в России.

В частности, в ходе интервью упоминались участвовавшие случаи использования политических связей и сфабрикованных уголовных обвинений для разрешения коммерческих споров. В качестве наиболее яркого примера приводилось недавнее резонансное дело Baring Vostok, которое, по словам некоторых собеседников, во многом способствовало приостановлению инвестиционной активности в стране.

Многие респонденты обратили внимание на то, что в России существует развитая правовая инфраструктура — во многом благодаря регуляторам. В то же время есть опасения, что из-за избирательного правоприменения в зоне риска оказываются все без исключения виды бизнеса, и это приводит к оттоку успешных предпринимателей.

Для минимизации перечисленных выше рисков компании, по словам участников опроса, ведут непрерывный мониторинг изменений законодательства, инвестируют в усиление департаментов нормативно-правового контроля (функции комплаенса), активизируют взаимодействие с инвесторами и государственными органами. Некоторые собеседники указали на то, что ключом к успеху является тщательный отбор бизнес-партнеров, а также игнорирование секторов рынка, в которых вероятность возникновения споров наиболее высока.

Некоторые компании на постоянной основе сотрудничают с международными юридическими фирмами и крупными международными аудиторско-консалтинговыми компаниями, чтобы получать профессиональные консультации по поводу санкций и по международно-правовым вопросам.

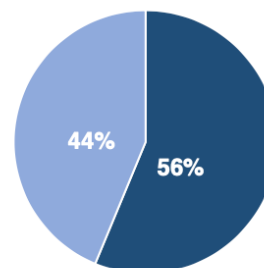
Наряду с правовыми рисками почти все респонденты отметили риск колебаний валютных курсов как требующий каждодневного внимания фактор. По их мнению, для минимизации этого риска необходимо выработать стратегию хеджирования.

## Изоляция — палка о двух концах

Некоторые члены совета директоров и представители исполнительного руководства, принявшие участие в опросе, отметили, что их компании и российская экономика в целом все больше фокусируются на деятельности внутри страны при растущей изоляции от внешних рынков и глобальных отраслевых изменений. Понятно, что «протекционистские» меры принимаются с целью снижения зависимости России и российского бизнеса от внешней среды, более враждебно настроенной к России сегодня. Отдельные отрасли российской экономики смогли укрепиться в результате такой политики. Некоторые респонденты, в частности, отметили прорывы в сельском хозяйстве, в сфере информационных технологий и в фармацевтической промышленности, которые вряд ли случились бы в отсутствие стимулов в виде санкций и контрсанкций.

Кроме того, по мнению ряда участников опроса, низкий уровень интеграции России и российских компаний в мировую экономику и рынки может в целом помочь стране легче пережить трудности, связанные с приближением очередной глобальной рецессии.

Считаете ли Вы, что законодательство и практика правоприменения в России представляют риск для Вашего бизнеса?



- Да, представляют риск для моего бизнеса
- Нет, не представляют риск для моего бизнеса

Другие респонденты сожалеют о том, что, несмотря на относительную защищенность российских компаний от внешних потрясений, результатом политики изоляционизма стало ослабление роли России в глобальных отраслевых проектах и инициативах.

## Бизнес-прогноз: пессимизм наравне с оптимизмом

Чуть более 60% респондентов не ожидают ни существенного улучшения, ни кардинального ухудшения инвестиционного климата в России в ближайшие двенадцать месяцев. При этом мнения остальных участников по этому поводу разделились поровну.

Большинство сходится во мнении, что эффект санкций уже отыгран, а их ужесточение маловероятно, тем не менее нет и ощутимых оснований ожидать их отмены.

Примечательно, что большая часть респондентов верит скорее в рост выручки в 2019 году, чем в улучшение инвестиционного климата. Такую двойственность можно считать подтверждением того, что бизнес успешно адаптируется к новой обстановке и продолжает развиваться в сложных рыночных условиях.

Среди факторов ожидаемого роста выручки в 2019 году участники опроса назвали:

- вывод на рынок новых продуктов или услуг, отвечающих меняющимся потребностям рынка;
- повышение операционной эффективности;
- эффект низкой базы для молодых компаний, все еще находящихся в фазе роста.

## Поиск возможностей

По мнению участников опроса, в тройку главных факторов, способствующих появлению новых возможностей в ближайшие двенадцать месяцев, входят:

- экономическая стабильность в России в целом;
- доступность финансирования и инвестиций;
- изменения в законодательстве.

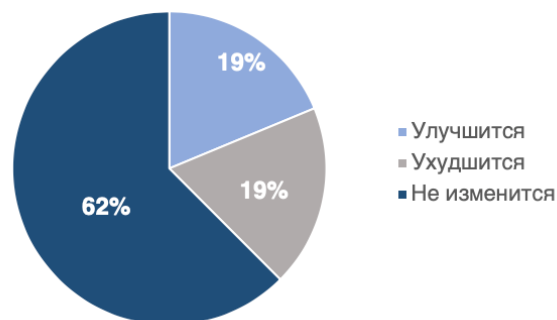
Санкции занимают лишь четвертое место в списке, и это лишний раз указывает на то, что большинство респондентов не ждет никаких серьезных изменений или значимых улучшений на этом фронте в ближайшем будущем.

В качестве еще одного фактора развития и роста бизнеса некоторые респонденты назвали отраслевые инновации. Это особенно актуально для технологического и финансового секторов.

Часть респондентов обеспокоена потенциальными конфликтами с партнерами или контрагентами, что может негативно отразиться на бизнесе.

В ходе интервью также поднимался вопрос об участившихся случаях государственного вмешательства в экономику. Особенно остро этот вопрос звучит для банковского, технологического и минерально-сырьевого секторов, где государственный контроль резко усилился в последние годы.

На ваш взгляд, в ближайшие 12 месяцев инвестиционный климат в России улучшится или ухудшится?

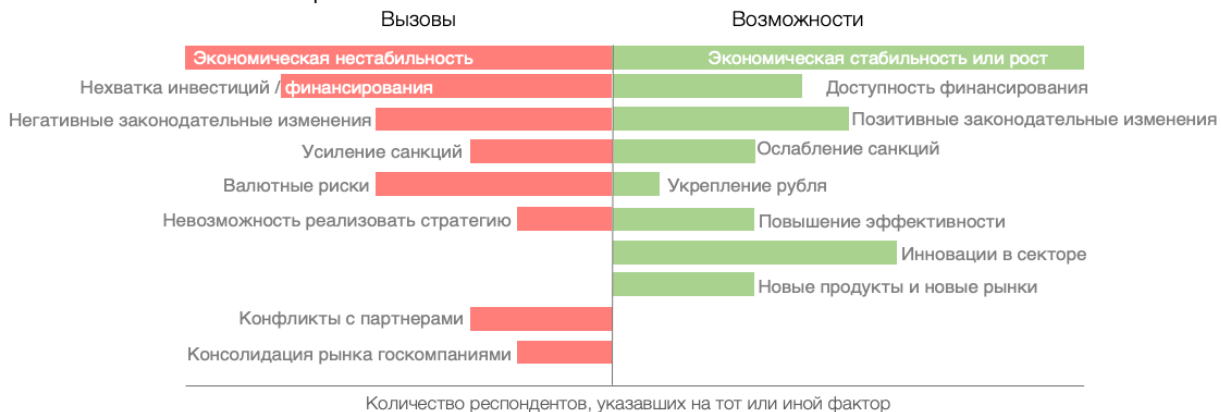


Считаете ли Вы, что выручка Вашей компании по итогам 2019 года будет больше, чем в прошлом году?



Серьезную обеспокоенность у участников опроса вызывает растущий интерес государства к технологическому сектору, в частности — предложение на законодательном уровне ограничить долю иностранных инвестиций в технологические компании, которое в его нынешней форме могло бы подорвать бизнес таких компаний как Яндекс, Mail.ru и в будущем привести к более широким последствиям.

**Какие факторы будут способствовать/препятствовать развитию вашего бизнеса в ближайшие 12 месяцев?**



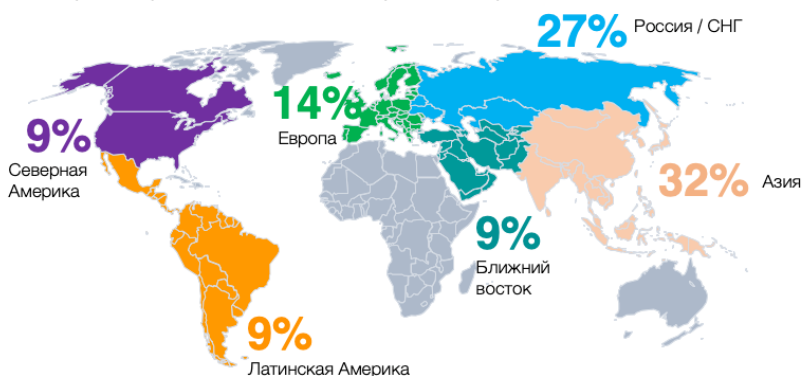
**Поиск точек роста**

Более четверти участников опроса отметили, что рынки России и стран СНГ больше всего будут способствовать росту компаний на горизонте ближайших трех лет.

В то же время еще большее число респондентов (32%) полагают, что их компании в ближайшие три года могут рассматривать выход на азиатские рынки, в том числе в Китай, в качестве основного направления роста.

*Для многих респондентов важным драйвером роста с исключительным потенциалом остается внутренний рынок.*

**Какой рынок является для Вашей компании наиболее привлекательным с точки зрения роста бизнеса на горизонте трех лет?**





## Российско-китайские отношения — первые страницы первой главы

Участники опроса в основном придерживаются мнения о том, что российско-китайские отношения имеют приоритетное значение для обеих стран, но пока развиваются не так быстро и плодотворно, как ожидалось изначально, когда Россия объявила о «Развороте на Восток».

Несмотря на обилие меморандумов и заявлений о сотрудничестве, поток реальных иностранных инвестиций кажется скудным. Некоторые респонденты считают, что выгоду из немногочисленных сделок главным образом извлекают государственные и квазигосударственные компании. Наиболее плодотворными оказались отношения в рамках таких национальных и стратегических проектов, как трубопровод «Сила Сибири» (реализуется Газпромом, Сибуром, Группой ECH / CNPC), электронная коммерция (Сбербанк / Ali Baba), технология 5G (МТС / Huawei), а также приобретение компанией CEFC Energy доли в Роснефти.

В будущем большинство участников опроса видит Китай скорее в роли конкурента или потребителя, чем в роли источника инвестиций.

Тем не менее респонденты сходятся во мнении по поводу роста значимости Китая на международной арене. Они считают российско-китайскую дружбу неизбежной и взаимовыгодной, полагая, что плоды такого сотрудничества — вопрос десятилетий, а не краткосрочной перспективы.

## ESG постепенно приходит в Россию

По мере того, как движение за внедрение принципов ESG (экология, социальная ответственность, корпоративное управление) набирает обороты, и все большее количество инвестиционных фондов включают ESG-метрики в процесс формирования портфеля активов, международные компании усиливают коммуникации в этой сфере, чтобы не выпасть из поля зрения инвесторов.

В последнее время российские компании тоже стали проявлять интерес к теме ESG. Некоторые рассматривают ее как возможность повысить акционерную стоимость и компенсировать так называемый «русский дисконт», влияние которого весьма ощущается в последнее время.

Участники опроса отмечают, что на сегодняшний день лишь несколько российских компаний по-настоящему серьезно взялись за интегрирование лучшей практики ESG в свою деятельность. Это прежде всего крупнейшие корпорации с широким пулом иностранных инвесторов. Одна из основных сложностей — убедить акционеров в том, что стратеги ESG важна не только на уровне PR, но и на операционном уровне.

В то же время респонденты выражают оптимизм на фоне нового закона обязывающего ряд компаний публиковать нефинансовые показатели (Федеральный закон «О публичной нефинансовой отчетности», проект которого подготовило Минэкономразвития России). Он может стать хорошим подспорьем для дальнейшего внедрения ESG-практики и ESG-отчетности в России в ближайшие годы.

## Об опросе

В июне—августе 2019 года компании EM и Stanton Chase провели серию глубоких структурированных интервью с членами советов директоров и представителями исполнительного руководства российских и международных компаний, ведущих бизнес в России. Цель опроса — получить общее представление о текущем состоянии делового климата, рисках и бизнес-перспективах.

Интервью проводились лично или по телефону и состояли из десяти вопросов, целью которых было получение представления о настроениях и перспективах работающих в России компаний. Для обеспечения должного уровня открытости интервью авторы опроса обобщили ответы респондентов.

Представители бизнеса — участники опроса представляют собой широкий круг организаций, ведущих бизнес России. Это публичные и непубличные компании, в том числе российские и иностранные, со специализацией в сфере природных ресурсов, розничной торговли, информационных технологий, недвижимости, энергетики и финансовых услуг.

Авторы опроса выражают глубокую благодарность всем респондентам — представителям следующих организаций за участие в этом проекте:

- DAW-Russia
- Eurasian Resources Group
- Generali Russia
- IBS
- IDS Advisors
- OTTO Group Russia
- Petropvalovsk PLC
- SimpleFinance
- TradingGene
- Ассоциация профессиональных директоров АНД
- АФК «Система»
- Группа ЛСР
- Группа пользователей SWIFT в Российской Федерации
- Московская Биржа
- Национальный расчетный депозитарий
- Платформы и решения
- Русская аквакультура
- Санкт-Петербургская биржа
- Уралкалий
- Юнипро.

## О компаниях EM и Stanton Chase



EM — международное PR и IR агентство со штаб-квартирой в Лондоне. Компания работает с клиентами со всего мира из офисов в Лондоне, Москве, Нью-Йорке и Пекине.

Среди наших клиентов как международные компании, инвестирующие в развивающиеся рынки, так и национальные чемпионы, строящие свою репутацию на мировой арене.

EM специализируется на финансовых коммуникациях, отношениях с инвесторами, сопровождении сделок на рынках капитала и M&A сделок, коммуникациях в области устойчивого развития, а также оказывает услуги по репутационному менеджменту, урегулированию конфликтов с акционерами и консультированию генеральных директоров, советов директоров и акционеров по стратегическим и кризисным коммуникациям.

Подробнее: [www.em-comms.com](http://www.em-comms.com)

## STANTON CHASE

Stanton Chase — международная компания со специализацией в области подбора, оценки и развития руководителей высшего звена. Московский офис компании, основанный в ноябре 2010 года, предлагает целый ряд услуг, среди которых:

- подбор кандидатов в советы директоров, консультативные советы и комитеты;
- подбор кандидатов на высшие руководящие должности;
- оценка деятельности совета директоров и решение других задач в области корпоративного управления;
- оценка и развитие руководителей высшего звена и управленческих команд;
- подготовка и проведение командных сессий;
- реализация интеллектуально емких проектов, таких как исследование рынка кандидатов (мэппинг), сравнительный анализ вознаграждений, разработка модели компетенций и др.

Подробнее: [www.stantonchase.com](http://www.stantonchase.com)

