

Кто не рискует, тот не выигрывает: как меняются представления о российском бизнесе за рубежом

Исследование Economist Intelligence Unit



Содержание

Введение	2
Об исследовании	3
Основные выводы	4
Всплеск инвестиционной активности	6
Восстановление объемов	6
Ожидаемый рост внешних инвестиций	7
<i>Вставка.</i> Российская экономика в стиле «Хороший, плохой, злой»	8
Мифы и реальность	10
Полная неопределенность	10
Партнерство с российским бизнесом: за и против	12
Знакомство с российскими партнерами	14
<i>Вставка.</i> PepsiCo: долгий путь	18
Заключение: Домашнее задание	19
<i>Вставка.</i> Преодолевая стереотипы	20
Приложение 1 – Результаты опроса	21
Приложение 2 – Программа интервью	29

Введение

В середине прошлого десятилетия международная экспансия была в повестке дня российских транснациональных корпораций, а крупные сделки по слияниям и поглощениям пестрили заголовками в СМИ. Процесс интернационализации корпораций из России замедлился в результате финансового кризиса 2008-2009 годов, который особенно затронул компании с высокой долей заемных средств. Однако в последнее время российские компании вновь возобновили свою международную активность. При этом важным фактором экспансии российских корпораций за рубежом стал инвестиционный климат – не только с точки зрения развитости экономик, которые получают российские инвестиции, но и с точки зрения восприятия потенциальными иностранными партнерами специфики ведения бизнеса с российскими компаниями.

Взяв эти тенденции за основу, агентство Economist Intelligence Unit изучило инвестиционный климат для компаний из России за рубежом, уделив особое внимание вопросу имиджа российского бизнеса в глазах потенциальных зарубежных деловых партнеров. Исследование, проведенное при поддержке ОК РУСАЛ, рассматривает преимущества и сложности, с которыми сталкиваются российские игроки на международных рынках, с точки зрения компаний, расположенных за пределами России.

Economist Intelligence Unit несет полную ответственность за содержание, результаты и выводы настоящего исследования. Автор отчета – Пол Килстра (Paul Kielstra), редактор – Авива Фрейдман (Aviva Freudmann). ■

Об исследовании

Настоящее исследование основано на опросе 195 руководителей высшего звена компаний, расположенных за пределами России и имеющих опыт работы с российскими компаниями – в качестве партнеров в совместных предприятиях, в компаниях, образовавшихся в результате слияния, или на уровне головных компаний, а также компаний, планирующих осуществлять тот или иной вид сотрудничества в течение ближайших трех лет. Чуть менее половины (46%) опрошенных – руководители, которые либо в настоящее время, либо в прошлом сотрудничали с партнерами или головными компаниями из России. Остальные респонденты планируют начать вести бизнес с российскими партнерами или инвесторами в ближайшие три года.

Респонденты – руководители высшего звена: 59% являются топ-менеджерами компаний (генеральный директор, финансовый директор и т.д.). По географическому охвату исследование является международным: 33% респондентов приходится на Западную Европу, 26% – на Азиатско-Тихоокеанский регион и Северную Америку, 11% – на Ближний Восток и Северную Африку, остальные – на другие регионы мира. Респонденты преимущественно работают в крупных компаниях: более половины (52%) работают в компаниях с годовой выручкой свыше 1 млрд долларов США. Они также представляют широкий спектр отраслей, включая промышленное производство (21%), энергетику и сырьевой сектор (16%) и финансовые услуги (12%).

Помимо опроса агентство EIU провело обстоятельный сбор и анализ статистической информации, а также серию интервью с 11 руководителями высшего звена, которые обладают опытом работы с российскими партнерами. Economist Intelligence Unit выражает благодарность всем участникам программы интервью, чьи имена перечислены в Приложении к настоящему отчету.



ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

По мере того, как прямые инвестиции в Россию и из России начали восстанавливаться после спада, вызванного кризисом 2008-2009 годов, вновь стало расти число совместных предприятий, созданных российскими и зарубежными компаниями. Агентство Economist Intelligence Unit провело исследование с целью выяснить, как сегодня российские партнеры воспринимаются их зарубежными контрагентами, а также понять, каковы в настоящее время предпосылки для развития совместных предприятий. В частности, в рамках исследования рассматриваются основные вопросы и проблемы зарубежных партнеров в отношениях с их российскими головными компаниями, а также (для тех, кто имеет опыт подобных сделок) насколько партнерство с российскими компаниями оправдало их ожидания. Помимо этого, исследование ставит своей целью ответить на вопрос, планируют ли иностранные компании осуществлять сделки с российскими инвесторами и каковы преимущества и недостатки работы с российскими компаниями по мнению их зарубежных партнеров.

Основные результаты проведенного исследования:

Прямые инвестиции в Россию и из России восстанавливаются, что означает постоянный рост числа международных совместных предприятий, слияний и поглощений. По оценкам Economist Intelligence Unit (EIU), иностранные инвестиции в Россию в 2012 году достигнут 50 млрд

долларов США по сравнению с 49,5 млрд долларов США в 2011 году. Данные EIU показывают, что за последнее десятилетие, несмотря на международный финансовый кризис, прямые инвестиции из России выросли в 16 раз, причем к текущему моменту они набрали устойчивые послекризисные темпы роста. По оценкам EIU, прямые иностранные инвестиции из России в 2012 году достигнут 41 млрд долларов США, что выведет Россию на 14-е место среди крупнейших стран по объему экспорта прямых иностранных инвестиций по сравнению с 28-м местом в 2000 году. Вступление России в ВТО в августе 2012 года, скорее всего, простимулирует дальнейший рост иностранных инвестиций. Примерно треть инвестиций из России приходится в производственные активы.

Руководители высшего звена иностранных компаний испытывают смешанные впечатления от своих российских партнеров.

С одной стороны, почти три четверти (74%) респондентов исследования, которые участвовали в сделках по слиянию и поглощению или совместных предприятиях с российскими инвесторами, утверждают, что партнерство оправдало их ожидания. В отношении таких сделок за пределами России этот показатель достигает 84%. Более того, 72% опрошенных утверждают, что они возможно или определенно продолжат бизнес с российскими партнерами в среднесрочном периоде. С другой стороны, иностранные компании отдают наименьшее предпочтение российским партнерам

среди компаний из развивающихся стран. Респонденты отметили, что, если бы у них был выбор, то они предпочли бы быть приобретенными индийскими, китайскими или бразильскими компаниями. Более того, по таким показателям, как надежность, новаторство и конкурентоспособность, оценка респондентами российских компаний составила от 4,3 до 5,7 балла из 10.

Доступ к энергетическим и финансовым ресурсам, а также технологиям и ноу-хау является большим преимуществом. Говоря о плюсах работы с российскими компаниями, респонденты прежде всего отмечают наличие у них доступа к ресурсам. 67% опрошенных сказали, что доступ их российского партнера к энергоресурсам является преимуществом или значительным преимуществом, а 46% указали то же самое в отношении доступа к капиталу, а именно наличие у российских партнеров собственных средств. Также высокую оценку получили традиционно сильные технологические возможности России – 49% респондентов рассматривают их как преимущество.

Плохое знание иностранных языков, неэффективное руководство и слабое корпоративное управление – существенные минусы. По мнению респондентов, основным препятствием для развития бизнеса с российскими компаниями является языковой барьер, а именно слабое владение иностранными языками – этот недостаток выделили 36% опрошенных. Однако данная проблема наиболее актуальна для респондентов – руководителей среднего звена. Больше беспокойство вызывает тот факт, что респонденты слишком часто характеризуют российские компании как плохо управляемые, неэффективно структурированные (либо и то, и другое), что ведет к их недостаточной гибкости. Административные барьеры и бюрократия также указываются в числе препятствий в работе с российскими компаниями (такое мнение высказали 32% респондентов), а 21% опрошенных жалуется на сложную иерархию. Кроме того, респонденты присвоили российским компаниям низкий балл и по качеству управления (5,4 из 10). Третьим основным препятствием для ведения бизнеса с российскими компаниями, по мнению опрошенных, является коррупция (28%), а 20% рассматривают в качестве барьера слабое корпоративное управление. В среднем

российские компании оценены в 4,3 балла из 10 по уровню прозрачности, что, по мнению иностранных респондентов, является очень низким показателем.

Недостатки воспринимаются как менее значимые при более тесном знакомстве с российскими деловыми партнерами.

Респонденты, представляющие корпорации, которые уже имеют опыт работы с российскими компаниями, более определенно, чем в среднем по выборке, высказывают свои намерения продолжить развивать сотрудничество с российскими партнерами в будущем. Также, как правило, они более высокого мнения о надежности, гибкости и инновационности российских компаний. Они в меньшей степени, чем другие респонденты, указывают на языковые сложности, административные барьеры и коррупцию в качестве препятствий при ведении бизнеса.

Тем не менее, по мнению данной категории респондентов, именно эти факторы являются главными проблемами. Разница в отношении к партнерам из России, возможно, является результатом большей осведомленности тех, кто уже работает с российскими компаниями, об улучшениях в таких областях, как, например, корпоративное управление.

Движение вперед для российских компаний прежде всего заключается в том, чтобы суметь преодолеть эти стереотипы.

Несмотря на частично негативное восприятие российских партнеров, большинство иностранных компаний говорят о готовности ведения бизнеса с ними. Тем не менее низкий уровень прозрачности и плохое корпоративное управление могут затруднить сделки. Российским компаниям, которые смогут преодолеть существующие стереотипы, будет проще реализовать успешные партнерские проекты за рубежом. Речь идет о реализации различных мер, в частности, внедрение стандартов корпоративной этики, обеспечение прозрачности финансовых результатов, избежание «инсайдерской» практики и закулисных сделок, обеспечение справедливого трудового найма, соблюдение договорных обязательств, повышение языковых навыков руководителей, нацеленность на долгосрочное и устойчивое деловое партнерство.

1

Всплеск инвестиционной активности

Восстановление объемов

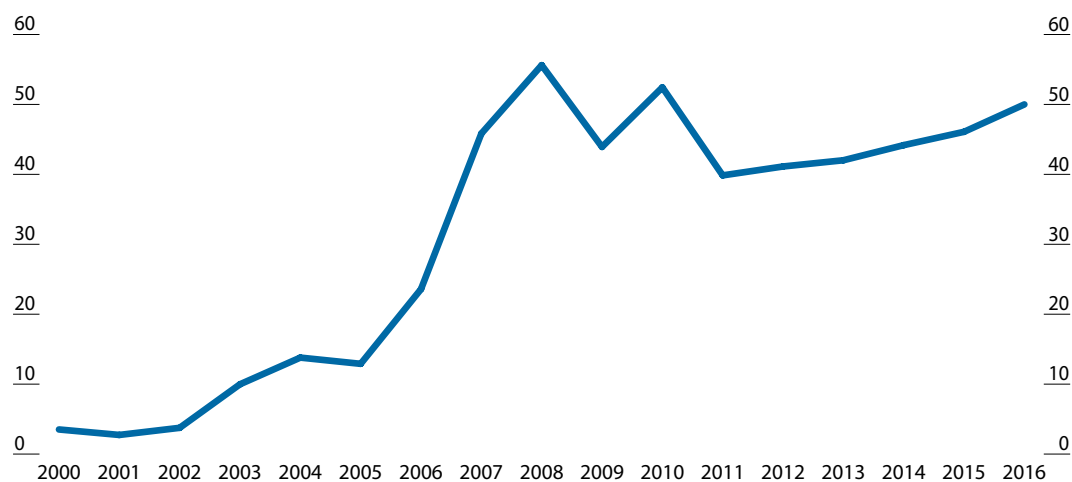
В последние годы прямые иностранные инвестиции в Россию и из России начали восстанавливаться после периода спада во время финансового кризиса. По данным Economist Intelligence Unit (EIU), прямые инвестиции в Россию в 2011 году составили 49,5 млрд долларов США, и, по прогнозам, в 2012 году ожидается их небольшой подъем – до 50 млрд долларов США. Это немного ниже 55 млрд долларов США, инвестированных в 2007 году, и значительно меньше предкризисного пика в 75 млрд долларов США, достигнутого в 2008 году.

Объем прямых иностранных инвестиций из России во время мирового кризиса сокращался дважды, однако сейчас он устойчиво восстанавливается (см. график). Более того, ожидается, что прямые

инвестиции из России в ближайшие годы выйдут на значительно более высокий уровень по сравнению с началом прошлого десятилетия. В частности, по данным EIU, среднегодовые прямые иностранные инвестиции из России в 2000-2002 годах составляли около 3 млрд долларов США, увеличившись до годового среднего уровня в 49,2 млрд долларов США в 2007-2010 годах. По прогнозу EIU, в 2012 году прямые иностранные инвестиции из России достигнут 41 млрд долларов США. Таким образом, Россия станет 14-м крупнейшим по величине экспортером прямых иностранных инвестиций, поднявшись с 28-го места, которое она занимала в 2000 году. Россия также становится одним из крупнейших источников прямых иностранных инвестиций среди быстроразвивающихся стран.

График 1

Прямые иностранные инвестиции из России
(млрд долларов США)



Примечание. Цифры за 2012 г. и далее - прогноз.
Источник: Economist Intelligence Unit.

Данные об инвестициях из России наглядно показывают степень глобализации российского бизнеса. Однако, если воспринимать их буквально, они могут создать неверное впечатление о масштабе глобализации российских компаний. Данные показатели отражают весь отток капитала из страны, включая инвестиции в недвижимость за рубежом и уход от уплаты налогов. По данным Центра оценки устойчивых международных инвестиций Колумбийского университета, только одна треть прямых иностранных инвестиций из России приходится на корпоративные вложения.

Тем не менее анализ Колумбийского университета и респонденты, опрошенные в ходе настоящего исследования, подтверждают, что объем чистых корпоративных иностранных инвестиций растет наряду с остальными прямыми иностранными инвестициями из России. Костас Катсоглу (Kostas Katsoglou), президент Dow Chemical по России, Восточной Европе, Греции и Турции, отмечает, что по сравнению с ситуацией пятилетней давности «сегодня российские компании имеют значительно более широкие горизонты. Их начали рассматривать в качестве глобальных игроков».

Ожидаемый рост внешних инвестиций

Основная часть инвестиционной деятельности за рубежом приходится на компании, работающие в сырьевом секторе, энергетике и металлургии. Недавний пример – приобретение компанией TNK-IP International 45%-ной доли в нефтегазовых месторождениях в бассейне реки Солимоинс в Бразилии за 1 млрд долларов США. Однако компании из других отраслей также активны. Последние крупные сделки, не связанные с добывающей промышленностью, включают приобретение в 2010 году телекоммуникационной компанией «Вымпелком» египетской компании Weather Investments за 21 млрд долларов США; приобретение инвестиционной Интернет-компанией Digital Sky Technologies долей в различных компаниях, занимающихся социальными сетями, включая Facebook и Twitter, за 4,6 млрд долларов США в 2011 году после значительных инвестиций в 2010

году в Alibaba Group – китайский Интернет-магазин для корпоративных клиентов; а также приобретение Сбербанком РФ в июне 2012 года турецкого Denizbank у французско-бельгийского банка Dexia за 2,8 млрд евро (3,5 млрд долларов США).

Причины для усиления глобализации настолько различны, насколько разнообразен и состав участников этого процесса, но есть и то, что можно охарактеризовать как общие моменты. Дмитрий Коломыцын, старший аналитик по металлургии и горнодобывающей промышленности Morgan Stanley в Москве, отмечает, что крупные российские компании хотят «использовать средства, накапливающиеся на балансах, и диверсифицировать свои активы с целью минимизации рисков». Кроме того, некоторые компании стараются найти более дешевые активы, которые невозможно найти в России, или просто реализовать свои международные амбиции. Иван Чакаров, главный экономист по России и СНГ российского инвестиционного банка «Ренессанс Капитал», отмечает, что рост корпоративных зарубежных инвестиций «определенно является тенденцией, которая активно усиливается с 2008 года». Частично – это отток капитала, обусловленный опасениями в отношении политических рисков, например таких, как риск произвольного применения нормативных актов. Однако, по его мнению, это также вызвано «естественной эволюцией крупных российских компаний», которые диверсифицируют свои активы и начинают выходить на международную арену.

Эта тенденция, скорее всего, продолжится, несмотря на существующие опасения относительно деловой среды в России. Она влияет на перспективы любого международного предприятия с участием российских партнеров. «Объем прямых иностранных инвестиций из России будет расти, – прогнозирует Карл Фей (Carl Fey), профессор международного бизнеса Бизнес-школы Ноттингемского университета в Китае и ранее – Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге. – На первых порах их вклад был не очень заметен, однако есть целый ряд очень интересных компаний, которые выходят на международную арену».

Российская экономика в стиле «Хороший, плохой, злой»

Способность российских компаний и инвесторов использовать зарубежные возможности будет отчасти зависеть от долгосрочной устойчивости российской экономики и ее способности генерировать инвестиционный капитал. Прогноз же развития российской экономики, определенно, неоднозначный.

С одной стороны, перспективы блестящие. Рынок уже устойчив. Экономика, объем которой, по оценкам Economist Intelligence Unit, в 2012 году превысит 2 трлн долларов США, входит в десятку крупнейших в мире. Для некоторых отраслей Россия является стратегически важным регионом. Например, Андрей Лавриненко, региональный вице-президент по России и СНГ французской энергетической компании Alstom Power, говорит, что его компания присутствует в России, «поскольку здесь находится одна из крупнейших энергетических сетей в мире. Для нас это в значительной степени стратегический рынок».

Высокий ВВП страны частично связан с большой численностью населения, которая в настоящее время составляет около 142 млн человек. При этом ВВП на душу населения, который, по прогнозам, в этом году составит 14,2 тыс. долларов США, является крупнейшим в странах БРИК и более чем в два раза превышает уровень Китая. EIU отмечает хорошие предпосылки для роста внутреннего потребления, в частности за счет увеличения покупательской способности населения. По индексу рыночных возможностей Россия находится на шестом месте из 82 развивающихся стран и на первом месте в Центральной и Восточной Европе. Байрон Смит (Byron Smith), директор по стратегии и преобразованиям AkzoNobel Pulp and Performance Chemicals, отмечает: «Россия потенциально является потрясающим рынком. Это единственный действительно большой рынок в Европе с богатыми возможностями для дальнейшего расширения».

Респонденты исследования соглашаются с тем, что российская экономика обладает огромным потенциалом. Они преимущественно полагают, что страна станет крупнейшим по объему рынком в Европе (39% согласны, 23% не согласны). Они также ожидают, что Россия станет основной экспортной платформой для Европы и Азии (37% согласны, 23% не согласны).

Это хорошие новости. Плохие новости заключаются в том, что в стране остается много барьеров для ведения бизнеса. Например, компании жалуются, что процентные ставки остаются слишком высокими для предприятий, в результате они испытывают трудности в привлечении заемных средств для расширения своего бизнеса. Более того,

респонденты исследования, как правило, рассматривают Россию как менее перспективную страну по сравнению с другими крупными развивающимися рынками. С этим утверждением респонденты скорее соглашаются, чем не соглашаются (40% против 37%). Что касается Китая, то 38% опрошенных полагают, что Россия не сможет конкурировать с КНР по инвестиционной привлекательности, тогда как 27% считают наоборот.

Возможно, более поразительным является уровень неопределенности в отношении всех этих вопросов. 40% респондентов просто не уверены, сможет или нет страна стать экспортной платформой, а 35% не уверены, станет или нет Россия крупнейшим европейским рынком. Несмотря на бесспорный потенциал России, остается масса сомнений.

«Настоящей проблемой в России является тот факт, что [ее законодательная среда] непредсказуема», – говорит Карл Фей (Carl Fey), профессор международного бизнеса Бизнес-школы Ноттингемского университета в Китае и ранее – Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге. Это утверждение особенно верно в отношении политического климата, где Россия зачастую применяет чрезвычайные меры давления на частных лиц и компании. «Лучшим подходом было бы предсказуемое, последовательное усиление законов без применения таких экстремальных мер», – добавляет он.

44% респондентов исследования считают, что текущий уровень политического риска слишком высок для привлечения значительных инвестиций (32% с этим не согласны). 46% заявляют, что темпы роста в России будут замедляться в связи с отсутствием реформ (27% не согласны). Почти треть считают, что власти никогда не откроют Россию для значительных зарубежных инвестиций. По мнению EIU, значимость политических рисков в России аналогична значимости имеющихся в стране экономических возможностей. По данным рейтинга оценки деловой среды EIU, Россия занимает 73-е место из 86 стран и 15-е место из 16 стран в регионе.

Все это не является препятствием для ведения бизнеса (по прогнозам, российский ВВП будет расти примерно на 4% в год в ближайшие четыре года), но значительно все усложняет. Грег Тейн (Greg Thain), генеральный директор компании Agricultural Infrastructure Management Co., работающей в сфере недвижимости, кратко и емко описывает ситуацию: «Главная проблема России – полное доминирование государства. Барьеры [для бизнеса] создаются чиновниками. Но также существуют огромные возможности. Здесь компании делают деньги».

График 2



Говоря о России в целом, в какой степени вы согласитесь или не согласитесь со следующими заявлениями относительно возможностей по ведению бизнеса в России в течение следующего десятилетия? (% от общего числа респондентов)

■ Полностью согласен ■ Согласен ■ Нейтральное отношение ■ Не согласен ■ Полностью не согласен

Россия станет крупнейшим по объему рынком Европы



Россия станет международным инвестиционным магнитом подобно Китаю



Россия станет основной экспортной платформой для Европы и Азии



Россия будет серьезно отставать от других крупных развивающихся стран



Россия никогда не будет открыта для значительных иностранных инвестиций



Политический риск в России слишком высок для крупных инвестиций международных компаний



Россия будет расти очень медленно в связи с отсутствием реформ



2

Мифы и реальность

Полная неопределенность

Одно из основных наблюдений, сделанных в рамках этого исследования, – серьезные противоречия в отношении иностранных руководителей высшего звена к инвесторам и компаниям из России. С одной стороны, респонденты, если бы у них был выбор, гораздо в большей степени предпочли бы приобретение или слияние с компанией из любой другой страны БРИК. Почти половина опрошенных (45%) считают приобретение их бизнеса компанией из России наихудшим или плохим вариантом. И только 15% считают этот вариант хорошим или наилучшим. Они бы в первую очередь предпочли сделку с индийскими инвесторами (51% назвали это наилучшим или очень хорошим вариантом) или китайскими (45%)

(см. график на стр. 11). Аналогичным образом респонденты не высказывают энтузиазма по поводу управленческих функций и возможностей российских компаний в целом. Как показывает график ниже, по ряду важных характеристик респонденты присваивают России от 4,3 до 5,7 балла из 10. Очевидно, что иностранные компании имеют определенные сомнения относительно российских компаний.

Как положительный момент стоит отметить, что в ответ на конкретный вопрос о своих собственных совместных предприятиях или слияниях и приобретениях с участием российских партнеров респонденты намного более позитивны, что отражено в диаграммах на стр. 11. 74% из тех, кто осуществлял бизнес в России, говорят, что совместное предприятие в достаточной или полной мере соответствовало их ожиданиям. В отношении предприятий с российскими партнерами за пределами России этот показатель возрастает до 84%. Г-н Катсоглу из Dow Chemical расценивает эти результаты как более значимые, чем мнение респондентов о предпочтительной стране делового партнера. Последнее «очень субъективно, [но] у нас было одно совместное предприятие [в России], и этот опыт был чрезвычайно положительным». Александр Ивлев, старший партнер по России компании E&Y в Москве, отмечает, что, хотя в прошлом иногда случались проблемы, сейчас «иностранцы компании в стране [работающие с российским бизнесом] довольны».

В целом мнение иностранцев о российских партнерствах следует толковать больше как положительное, чем отрицательное, поскольку большинство респондентов говорят, что они бы хотели снова вступить в партнерство с российскими компаниями: 52% утверждают, что они возможно или определенно вступили бы в дальнейшие деловые отношения с российскими инвесторами в краткосрочной перспективе. Этот показатель сдерживается текущими экономическими условиями. В отношении компаний в регионах, менее затронутых текущим кризисом, этот показатель значительно выше: в частности в Азиатско-Тихоокеанском регионе

График 3

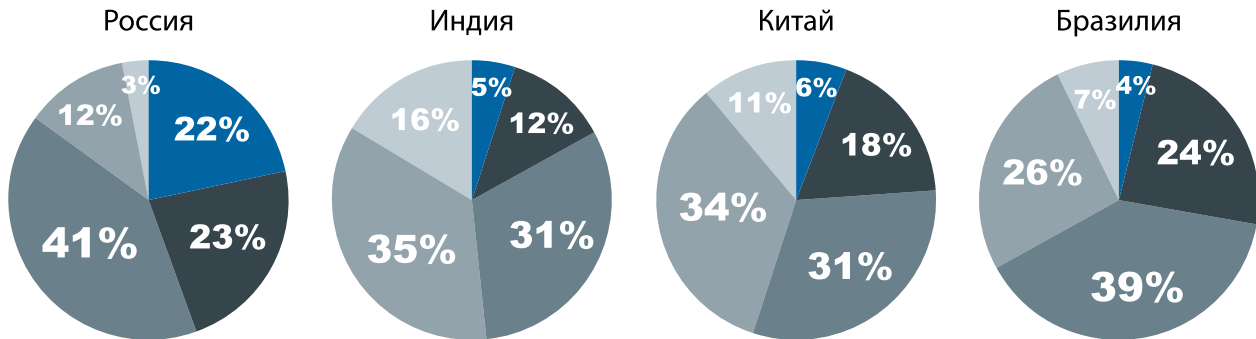


График 4

Q Если сравнить перспективы слияния или приобретения вашей компании российской компанией, будет ли это лучше слияния или приобретения компанией из других быстроразвивающихся стран?

(% от общего числа респондентов)

● Худший вариант 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● Лучший вариант 5



(63%), на Ближнем Востоке и в Африке (62%). Грег Тейн, генеральный директор компании Agricultural Infrastructure Management Co., подчеркивает: «Все находится в подвешенном состоянии [с западными компаниями] в данный момент... Но существует много неанглосаксонских компаний, активно стремящихся создать партнерства

в России: из Китая, с Ближнего Востока и из Турции». По мере разрешения текущей ситуации с неопределенностью интерес должен возрасти на всех рынках. В среднесрочной перспективе 72% респондентов планируют (возможно или определенно) продолжить деловые отношения с российскими компаниями.

График 5

Q Как вы оцениваете ваши совместные предприятия и/или слияния и поглощения с российскими транснациональными компаниями при работе в России?

(% от общего числа респондентов)



Примечание. Ответы «не применимо» не учтены.

График 6

Q Как вы оцениваете ваши совместные предприятия и/или слияния и поглощения с российскими транснациональными компаниями при работе за пределами России?

(% от общего числа респондентов)



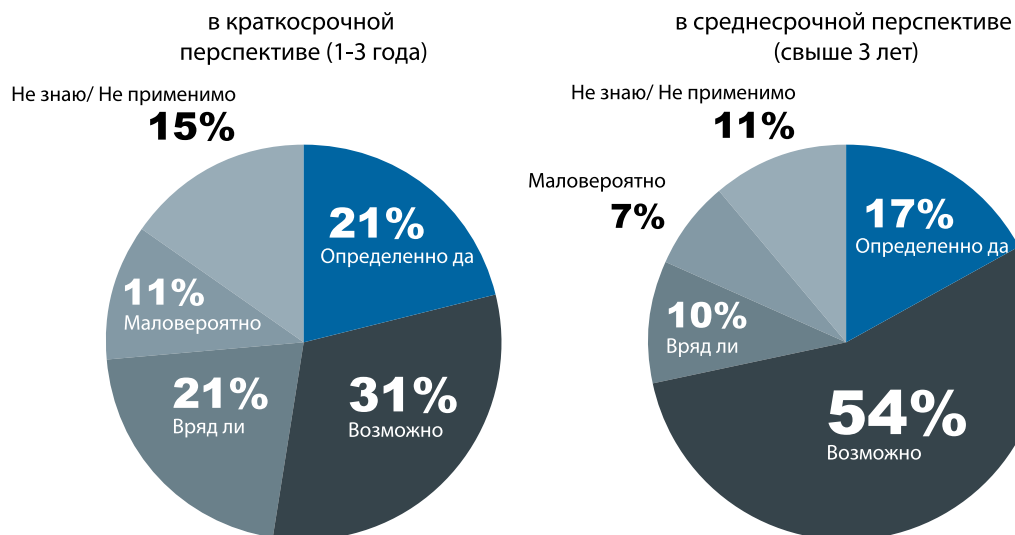
Примечание. Ответы «не применимо» не учтены.

График 7



Планирует ли ваша компания вступить в дальнейшие деловые отношения с российскими партнерами?

(% от общего числа респондентов)



Партнерство с российским бизнесом: за и против

Респонденты исследования называют ряд преимуществ и недостатков, которые объясняют их неоднозначное мнение относительно работы с российскими партнерами и инвесторами.

Преимущества

Очевидные преимущества, которые респонденты видят в работе с российскими компаниями, – это доступ к ресурсам. 67% опрошенных утверждают, что доступ их партнера к энергоресурсам является преимуществом или значительным преимуществом, и еще 46% заявляют то же самое о доступе к капиталу (наличии собственных средств). В большей степени, в особенности по мере роста российских инвестиций в иностранные активы, именно финансовые ресурсы становятся преимуществом российских компаний. Г-н Тейн отмечает: «Если смотреть на международные партнерства, то ожидается, что именно российский партнер будет предоставлять финансирование».

Другие факторы, традиционно рассматриваемые как преимущества российских компаний, включают их технические возможности и уровень образования персонала. Респонденты исследования особенно ценят последнее: 49%

рассматривают это как преимущество и только 15% – как недостаток. Г-н Фей отмечает: «Россия традиционно сильна в области технологий, и это верно и по сей день. Россияне не умели извлекать из них прибыль, но некоторые компании уже этим занимаются». Ненад Павлетич (Nenad Pavletic), президент российского подразделения фармацевтического гиганта AstraZeneca, добавляет: «В России сформировалась солидная база компетентных талантливых людей с сильными интеллектуальными возможностями». Он отмечает, что его компания успешно сотрудничает с российскими исследовательскими институтами, такими как Сколково, Российская венчурная компания и Роснано. AstraZeneca также расширяет свое сотрудничество с российскими организациями по клиническим исследованиям, поскольку они способны проводить клинические тесты на высоком уровне. Во многих партнерствах иностранные компании предоставляют более современную технологию, однако в таких случаях российские компании обычно обладают техническим ноу-хау для ее использования.

Мнение о квалификации персонала – и менеджеров, и работников – хотя и положительное, но более неоднозначное: 39% респондентов считают это преимуществом,

но больше – 44% – в этом не уверены. Опрошенные в основном благоприятно отзываются о навыках своих российских партнеров. Например, г-н Катсоглоу отметил: «Россияне очень хорошо образованны. Мы были впечатлены квалификацией персонала [нашего партнера по совместному предприятию]». Грамотность взрослого населения страны, превышающая 99%, говорит об универсальности системы образования. С другой стороны, общее образование не существенно для предпринимательской деятельности. Г-н Фей отмечает: «Качество образования очень высокое на всех уровнях, но традиционное высшее образование носит слишком теоретический характер. Люди обладают очень хорошими теоретическими знаниями, но не знают, как их применить. Поэтому компании должны много инвестировать в профессиональную подготовку». Более того, последние два десятилетия в России наблюдается ухудшение в этом направлении, в частности, в связи с недофинансированием системы образования.

Недостатки

С другой стороны, респонденты исследования отмечают три основные сложности в работе с российскими компаниями.

Наиболее часто упоминается незнание иностранных языков, что, по мнению 36% респондентов, является одним из основных препятствий для ведения бизнеса с российскими компаниями. Хотя данная проблема признана в целом, указывали на нее чаще всего респонденты, занимающие менее высокие должности: только 33% респондентов высшего звена указали на эту проблему как на значимый барьер против 41% других должностных лиц. Такое расхождение означает, что проблема является более значительной на уровне среднего руководства компаний и ниже. С другой стороны, если языковые барьеры преодолены, культурные проблемы возникают крайне редко. Бадр Джафар (Badr Jafar), президент Crescent Petroleum и директор по маркетингу Crescent Group, диверсифицированной группы компаний, расположенной в ОАЭ, отмечает: «В коммерческих сделках россияне очень конкретны». Г-н Фей соглашается: «В России нет проблем с тем, чтобы понять, что люди думают. Они очень открыты, и это помогает продвигаться вперед».

Вторая и более глубокая проблема заключается в том, что, по мнению респондентов, слишком многие российские компании имеют слабое

График 8



С какими основными сложностями вы сталкиваетесь при работе с российскими международными компаниями?

(% от общего числа респондентов)



управление, плохо структурированы или и то, и другое, что приводит к низкой эффективности и гибкости. После языковых трудностей именно административные барьеры и бюрократия являются основными препятствиями для работы с российскими компаниями, что подтвердили 32% респондентов. Кроме того, 21% респондентов жалуется на сложные иерархические структуры. Аналогичным образом, административная эффективность чаще указывается в качестве недостатка, чем преимущества при работе с российскими компаниями (32% против 22%). Также респонденты называют российские компании недостаточно гибкими (присваивая в среднем 5 баллов по 10-балльной шкале) и с невысоким качеством управления (5,4 балла из 10).

Байрон Смит, директор по стратегии и преобразованиям AkzoNobel Pulp and Performance Chemicals, считает, что данные

трудности иностранцы должны принять как нечто неизбежное. «Основное препятствие для реализации совместных предприятий с российскими компаниями заключается в образе мышления: компании начинают бизнес, думая, что они смогут все осуществить за шесть месяцев. Вы должны понять, что из-за особенностей деловой культуры и специфики работы с властями на это потребуются намного больше времени. Наибольшие затруднения связаны с бюрократией, но они преодолимы». «В России отсутствуют реальные знания об управлении, — добавляет г-н Тейн. — Это большое препятствие. Все еще существует узкая пирамида, и все решения должны передаваться наверх. Это все замедляет». Конечно, не все компании сталкиваются с такой проблемой. Г-н Фей говорит: «Российские топ-менеджеры могут сравниться с лучшими в мире», но отмечает, что менеджеров такой квалификации не хватает.

Следующее серьезное препятствие для развития сотрудничества, по мнению иностранных руководителей, связано с аспектами управления и прозрачности. Респонденты указывают на коррупцию в качестве третьей ключевой проблемы при работе с российскими компаниями (28%). Непрозрачные юридические процедуры (26%) и слабое корпоративное управление (20%), которые могут способствовать коррупции или дать основания для подозрения в ней, тоже вызывают беспокойство. Качество корпоративного управления также находится в списке недостатков, а не преимуществ российского бизнеса (45% против 17%), равно как и юридическая прозрачность (45% против 14%). Действительно, российские компании имеют самую низкую оценку по уровню прозрачности среди всех характеристик, приведенных в исследовании (4,3 балла из 10).

Эта проблема хорошо известна. В индексе восприятия коррупции Transparency International (TI) за 2011 год Россия занимает 143-е место из 182 стран. Хотя этот индекс определяет уровень коррупции только в государственном секторе, российские частные компании на этом фоне смотрятся не лучше. По данным индекса взяточничества, который определяет возможную вероятность того, что компании из данной страны будут предлагать взятки, Россия занимала последнее место из 28 крупнейших экономик в 2011 году.

Корпоративное управление остается ахиллесовой пятой России с 1990-х годов. Подробности борьбы за контроль над совместными предприятиями, как,

например, между российской AAR и британской BP за совместное нефтяное предприятие THK-BP или между Alfa Group и Telenor за «Вымпелком», мало способствуют формированию уверенности иностранцев в том, что они защищены от различных рисков, ведь им приходится работать в среде, где юридическая прозрачность и защита далеко не всегда гарантированы. В некоторых случаях российская деловая культура усугубляет эти трудности. Г-н Джафар отмечает: «Складывается впечатление, что даже после подписания договора он обладает юридической силой исключительно по усмотрению сторон. Так, один из наших партнеров без какого-либо видимого сожаления или смущения сообщил нам, что они совершили ошибку, когда подписали определенный пункт в договоре, и теперь хотят его удалить».

Этот спектр проблем приобретает все большее значение для международного бизнеса. В частности, коррупция вызывает все большее беспокойство на фоне активного применения Закона об иностранной коррупционной практике Министерством юстиции США даже в отношении неамериканских компаний, действующих далеко за пределами границ страны, и экстерриториальных положений Закона о взяточничестве Великобритании. Плохая репутация существенно снижает привлекательность компании как партнера или инвестора. Дитрих Мюллер (Dietrich Moeller), президент Siemens Russia, отмечает, что для потенциальных партнеров его компании «соблюдение юридических и этических норм и борьба с коррупцией на всех уровнях компании являются безусловным приоритетом».

Знакомство с российскими партнерами

Хотя опрос показал, что иностранные руководители принимают во внимание позитивные аспекты российского бизнеса, во многих случаях их отношение можно охарактеризовать как прохладное или определенно негативное. Это не вызывает удивления у большинства участников интервью, проведенных в ходе исследования. Г-н Чакаров из Renaissance Capital говорит: «У России есть серьезные проблемы на уровне ее восприятия. Конечно, в стране существуют реальные проблемы с коррупцией, корпоративным управлением и взаимодействием с миноритарными акционерами, но они в значительной степени преувеличены». Г-н Фей добавляет, что российские компании «не рассматриваются [за рубежом] как компании

График 9



мирового класса. Тем не менее в России можно встретить компании, делающие очень правильные вещи. Но за рубежом об этом мало что известно, поскольку пресса гораздо больше любит страшные истории».

Более внимательное изучение данных исследования подтверждает, что негативное восприятие российских компаний в целом преувеличено. 46% опрошенных представляют собой «более опытных респондентов», т.е. обладают опытом работы с российскими партнерами. Их мнение значительно отличается от мнения тех респондентов, которые пока не имеют опыта и только планируют начать работу с российскими партнерами в ближайшее время.

Как отмечено выше, подавляющее большинство более опытных респондентов заявили, что их совместные предприятия, слияния и поглощения с российскими партнерами в достаточной степени или вполне соответствовали ожиданиям. Аналогично, более опытные респонденты, скорее всего, продолжают свой дальнейший бизнес с российскими компаниями: 67% заявили, что они определенно или возможно поступят так в краткосрочной перспективе (в сравнении с 40% менее опытных респондентов), а 75% заявили, что они начнут такое сотрудничество в среднесрочной

перспективе (в сравнении с 70% менее опытных респондентов).

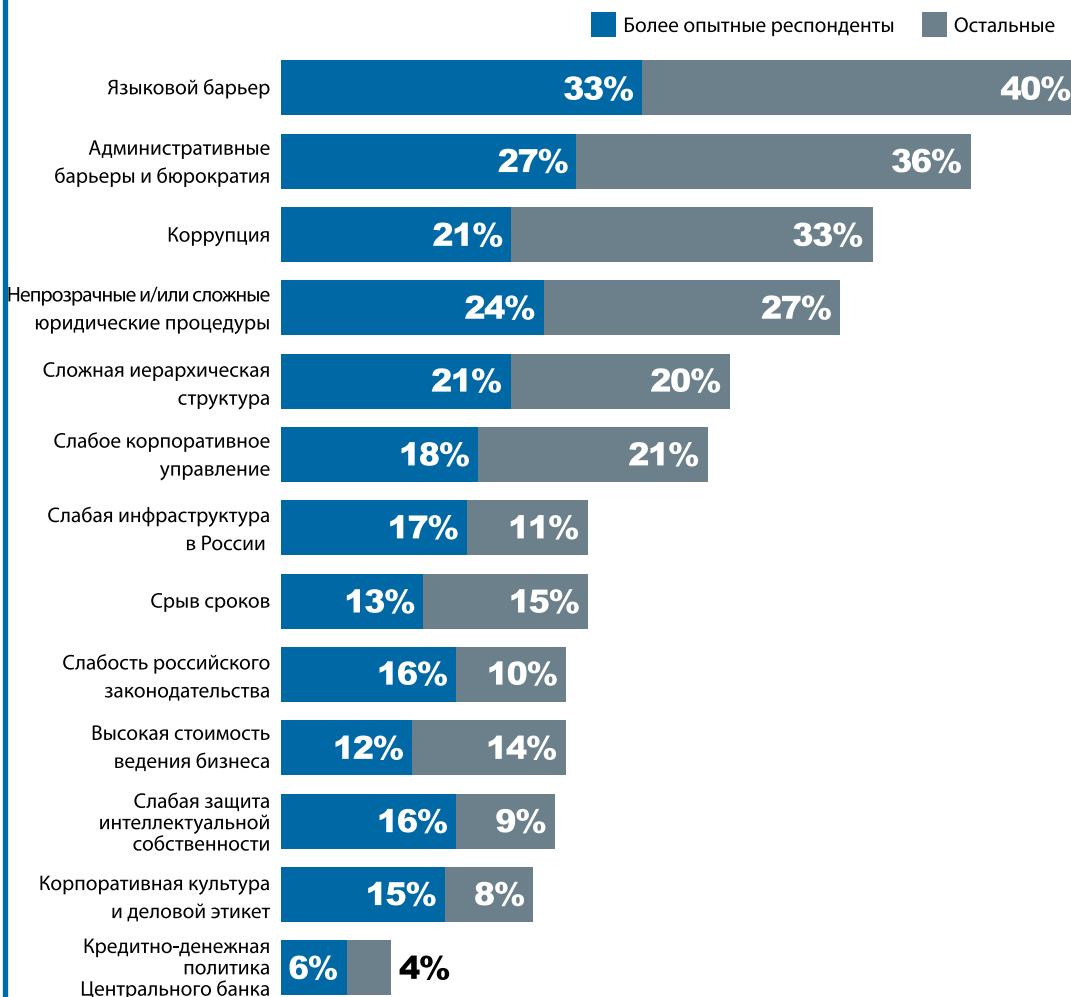
Более опытные респонденты также не очень сильно обеспокоены сложностями в работе с российскими компаниями. Они более высоко оценивают российские компании по ряду критериев, таких как конкурентоспособность, инновационность и гибкость, по сравнению с менее опытными респондентами. В нашем исследовании оценки, присвоенные более опытными компаниями, в среднем были на 9% выше оценок, присвоенных менее опытными компаниями [см. график 9]. Хотя оценка менее опытных респондентов не дает повода для оптимизма, эта разница важна, ведь не только российские компании сталкиваются с подобными проблемами. Как отмечает г-н Тейн: «Очень сложно вести бизнес во всех развивающихся странах, включая все страны БРИК». Китайские компании не являются эталоном прозрачности, а индийские – эффективности. Поэтому с относительной точки зрения более высокая оценка более опытных респондентов имеет еще большее значение.

Мнение более опытных респондентов относительно сложности ведения бизнеса с российскими компаниями также имеет ряд

График 10



С какими основными сложностями вы сталкиваетесь при работе с российскими международными компаниями?



Источник: Economist Intelligence Unit.

нюансов. Язык, административные барьеры и коррупция остаются главными проблемами, но более опытными респондентами они указываются реже, чем остальными. Кроме того, более опытные респонденты лучше понимают трудности, с которыми сталкиваются и российские компании, и россияне в целом – к ним относятся недостаточно развитая инфраструктура при работе в России и разница в деловом этикете. Например, г-н Смит из AkzoNobel заявляет: «Создание совместного предприятия занимает в России больше времени, чем в любой другой стране. Существует много нюансов – вещей,

которые вы воспринимаете как бюрократию, но не являющихся таковыми, поскольку они – важный элемент их бизнес-процесса. Не удивляйтесь появлению неожиданных правил и нормативных актов: они могут удивить и ваших российских партнеров». Он добавил, что при работе с российскими компаниями «вы должны изучать культуру. Процесс осуществления изменений отличен».

Более негативное мнение менее опытных компаний в отношении российских партнеров может просто отражать недостаток информации. Участники интервью указывают на постоянное

улучшение в таких значимых для иностранцев областях, как корпоративное управление. Г-н Ивлев считает, что за последнее десятилетие в этом отношении произошли кардинальные изменения. «В 1990-х условия ведения бизнеса были более сложными. Сейчас уровень корпоративного управления стал намного выше. Российские компании не так плохи, как думают многие иностранцы». Аналогичным образом г-н Смит отмечает, что «все западные компании [работающие с российскими] считают, что сегодня ситуация меняется к лучшему».

Подобное происходит не только внутри России. Г-н Мюллер заявил, что «за последние пять лет репутация российских компаний за рубежом улучшилась», поскольку они стали выходить на мировые рынки и инвестировать в зарубежные страны, отметив, в частности, их активность в Германии.

Кодексы и стандарты корпоративного управления улучшились во многих компаниях, в частности благодаря продолжающимся дискуссиям о возможном членстве России в Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Ежегодные исследования Российского института директоров (РИД) за последнее десятилетие демонстрируют постоянное усовершенствование практики корпоративного управления. Соблюдение рекомендаций РИД по корпоративному управлению среди российских акционерных обществ возросло с 56% в 2004 году до 68% в 2009 году (последний год с сопоставимыми показателями до перехода на новый формат исследования). Аналогичным образом исследование РИД за 2011 год, в котором изучается практика раскрытия информации российскими компаниями, акции которых котируются на биржах, показывает, что в некоторых областях, особенно в отношении финансовой прозрачности и раскрытия структуры собственности, показатели российских компаний выше средних среди развивающихся рынков. В отчете отмечается необходимость

сформировать лучшее понимание обязательств и преимуществ прозрачности среди директоров компаний.

Кампания против коррупции также набирает обороты: в 2011 году принят новый закон, вносящий изменения в действующее законодательство в области противодействия взяточничеству с более жесткими наказаниями, а в феврале 2012 года Россия подписала конвенцию о борьбе со взяточничеством ОЭСР. Г-н Коломыцын из Morgan Stanley подчеркивает, что не следует путать ситуацию в России с действиями российских компаний за рубежом. «Если говорить о российских компаниях, которые имеют активы за пределами страны, то они ведут себя совершенно по-другому. Это компании, ориентированные на международное развитие». Текущая интернационализация российских компаний, скорее всего, ускорит процесс их совершенствования в качестве деловых партнеров. Г-н Катсоглу объясняет, что «российские компании долгое время варились в собственном соку. Сегодня они находятся на том этапе, когда они стремятся стать открытыми. Они все больше будут расширять свою деятельность по всему миру. Это отразится на их манере ведения бизнеса. Вступление в ВТО будет способствовать этому процессу».

В целом, хотя проблемы, которые респонденты видят в российских компаниях, реальны, озабоченность в отношении многих из этих проблем преувеличена. Не всегда просто преодолеть трудности на пути к успешному взаимодействию с российскими партнерами, но те, кто справился с этой задачей, считают, что усилия были потрачены не напрасно. Г-н Смит отмечает: «Когда вы успешно сотрудничаете, вы действительно рады, что приложили к этому все усилия. Все компании, с которыми я общался и которые успешно взаимодействуют с российскими партнерами, рассматривают возможность дальнейшего инвестирования».

PepsiCo: долгий путь

PepsiCo, американский гигант по производству еды и напитков, предлагает замечательный пример, как можно выйти за пределы стереотипов, научившись вести дела со своими российскими партнерами. Для PepsiCo – производителя, в числе прочих, таких брендов, как Pepsi-Cola, Gatorade, Tropicana, Quaker Oats и Frito Lay – путь в Россию был тернист и долг.

Все началось в 1959 году еще во времена «холодной войны» на американской национальной выставке, проходившей в Москве. Вице-президент США Ричард Никсон подвел Председателя Совета Министров СССР Никиту Хрущева к киоску с продукцией PepsiCo. После того как Хрущев попробовал две порции шипучей колы, одна из которых была изготовлена в США, а вторая – в России (для показа того, что этот напиток может производиться и в нашей стране тоже), он заявил: «Пейте московскую пепси-колу. Она намного лучше, чем американская».

Но прошло еще 15 лет, прежде чем компания Pepsi получила возможность продавать свою продукцию в СССР. Сегодня Россия является ключевым рынком для этой американской корпорации, а PepsiCo – ведущий игрок на российском корпоративном поле. В декабре 2010 года PepsiCo превратилась в крупнейшего производителя продуктов питания и напитков в России за счет приобретения 66% акций компании Вимм-Билль-Данн (ВБД), российского производителя соков и молочных изделий, за 3,8 млрд долларов США. К сентябрю 2011 года PepsiCo приобрела оставшиеся 34% акций, что дало ей полный контроль над этим бизнесом.

Причины приобретения ВБД ясны. Поглощение превратило PepsiCo в крупнейшего участника на рынке продуктов питания и прохладительных напитков в России. Товары ВБД увеличивают мировые доходы компании PepsiCo от продаж продуктов питания. Приобретение позволило PepsiCo занять устойчивое положение на растущем рынке молочной продукции в России, а также на ключевых развивающихся рынках в Восточной Европе и Средней Азии. По словам Екатерины Квасовой, директора по связям с общественностью PepsiCo, «для PepsiCo все было предельно ясно – инвестиция прекрасно вписалась».

Но каким же оказался полученный опыт поглощения российской компании? Г-жа Квасова отмечает:

«Все прошло достаточно ровно, и мы бы ничего не стали переделывать, если бы пришлось все начинать заново». «Не сказать, что мы не прикладывали никаких усилий, – говорит она. – Объединение двух разных компаний с разной историей и культурой никогда не бывает легким, но я бы сказала, что у нас сложились отличное взаимопонимание и рабочие отношения с нашими коллегами [из ВБД]».

Долгая история PepsiCo в России способствовала процессу. У компании уже были необходимые люди на местах, обладающие знаниями специфики местного рынка. «Для нас не существовало деления на «до» и «после», – говорит г-жа Квасова. – В некотором роде мы и сейчас – российская компания. У нас более 40 заводов и свыше 25 тыс. сотрудников в регионе».

И все же, даже для компании с многолетним присутствием на внутреннем рынке, вести бизнес не всегда просто. Бюрократические проволочки и неэффективные бизнес-процессы могут сделать компании менее гибкими, чем они должны быть. Например, говорит г-жа Квасова «на Западе достаточно просто отправить письмо по электронной почте. В России же иногда этого недостаточно. Вам нужно еще получить подпись на документах, чтобы дело пошло. Но мы видим постоянные улучшения».

Что касается мнения о том, что для иностранных инвесторов в России существуют непреодолимые сложности, г-жа Квасова возражает: «Есть негативные стереотипы о России как о стране, где ничем нельзя заниматься, или что на развитие уйдут годы и что там коррупция. Честно говоря, Россия по-настоящему радушно отнеслась к PepsiCo, и у нас эти проблемы никогда не возникали».

Как показывает история существования PepsiCo в России, занятие бизнесом в этой стране, как и во многих развивающихся странах, не всегда проходит гладко. Однако возможности с лихвой перекрывают сложности, что делает жизненно важным присутствие на внутреннем рынке, говорит г-жа Квасова. Она объясняет: «Новые возможности повсюду: за последнее десятилетие доходы после уплаты налогов удвоились, средний класс растет, а потребление в ключевых сегментах все еще остается на низком уровне».

Заключение

Домашнее задание

Сложно дать количественную оценку тем взглядам, которые были получены в ходе исследования. Многие иностранные компании хотят сотрудничать с российскими компаниями или получать от них инвестиции. Однако иногда, по мнению г-на Фейя, «негативное восприятие становится серьезным препятствием». Наглядный пример – усилия «Сургутнефтегаза» по инвестированию в венгерскую нефтяную компанию MOL. При покупке «Сургутнефтегазом» 21%-ной доли MOL у австрийской компании – владельца этого пакета – сильное сопротивление оказало правительство Венгрии, которое заблокировало «Сургутнефтегазу» возможность голосования на всех собраниях MOL и, в конце концов, выкупило долю у российской компании. Были ли причинами такого отношения венгерских властей непрозрачная структура собственности и политические связи «Сургутнефтегаза», обычно описываемые в прессе как «мутные», неизвестно, но они явно не способствовали реализации сделки. Все, что мы услышали, – обвинения в заговоре по подрыву энергетической независимости Венгрии в духе «холодной войны».

Для российских компаний, планирующих приобретение иностранных активов или совместное предприятие с зарубежным партнером, наивысшие шансы на успех связаны с формированием положительного восприятия российского бизнеса, включая высокую оценку технологических возможностей России, и стремлением преодолеть стереотипы, которые связаны с негативной оценкой. Как отметил г-н Фейя, российские компании, планирующие выход на международный уровень, должны

продемонстрировать, что они соблюдают деловую этику, обеспечивают справедливые условия найма и заинтересованы в долгосрочном развитии – вот исчерпывающий список передовых методов. Г-н Ивлев комментирует, что иностранные партнеры ожидают от россиян того же, что и от компаний из любой страны: «Они всегда стремятся к четкому, понятному, предсказуемому взаимодействию, хорошему корпоративному управлению и нормальной деловой этике».

Это же справедливо в отношении совместных предприятий. Г-н Смит объясняет, что у AkzoNobel не было причин для тревоги при создании совместного предприятия с российской компанией «Илим» не только потому, что это была крупная компания, обладающая широкими возможностями. По его словам, для успеха такого партнерства гораздо важнее «убедиться в том, что вы работаете с компанией с хорошей репутацией и придерживающейся высоких этических стандартов. Мы знали «Илим» в течение многих лет и понимали, что это за компания. Их уровень деловой этики и четкость в соблюдении законодательства должны были соответствовать нашему отношению к этому. Это вопрос не только финансовой оценки, но и философии: если ваши взгляды кардинально расходятся, совместное предприятие обречено на провал».

Для одних российских компаний это подразумевает устранение недостатков в корпоративном управлении и системе менеджмента, а для других означает, что они должны четко дать понять своим потенциальным партнерам, что они уже соблюдают международные стандарты. Поскольку российские компании становятся более активными в мировой экономике, изменения на уровне каждой

конкретной компании станут более заметными. Г-н Коломыцын отмечает, что многие крупные компании, работающие за рубежом, «по сути своей являются международными компаниями. Я не думаю, что кто-то, кто работает с ними за рубежом, скажет, что они связаны с коррупцией». Аналогичным образом, г-н Чакаров заявляет, что «основной страх [иностраных партнеров] может быть связан с уровнем корпоративного управления, но крупные российские компании придерживаются международных стандартов в процессе управления и имеют хороший персонал».

В конечном счете, говорит г-н Чакаров, «Россия должна решить проблему со своим имиджем. Международные инвестиции – это шанс для российских компаний вести достойный бизнес достойным образом, что позволит изменить представления о них. Они должны рассматривать это как прекрасную возможность». Г-н Фей добавляет: «Хорошая новость заключается в том, что российские компании за рубежом демонстрируют, что они успешно следуют лучшей мировой практике. Это привлечет внимание».

Преодолевая стереотипы

Российским компаниям, которым удастся преодолеть стереотипы, связанные с их страной и ее деловой практикой, будет намного проще создать успешные партнерства за рубежом. Наше исследование предлагает девять способов, при помощи которых российские компании могут преодолеть стереотипы или, по крайней мере, избавиться от общепринятых предубеждений:

- Нацеленность на продвижение деловой этики на всех уровнях компании
- Обеспечение своевременной публикации финансовых результатов и их прозрачность для всех
- Уход от «инсайдерской» практики и закулисных сделок
- Обеспечение справедливых условий найма и прозрачные процессы принятия решений

- Соблюдение условий договоров
- Повышение навыков владения иностранными языками у руководителей
- Нацеленность на долгосрочную и устойчивую деловую практику
- Разработка антикоррупционных процессов, достаточно надежных для соблюдения требований не только российского, но и иностранного законодательства с экстерриториальным действием, таких как Закон об иностранной коррупционной практике США или Закон о взяточничестве Великобритании
- Соблюдение передовой международной практики корпоративного управления, включая защиту прав миноритарных акционеров и внедрение кодекса этики на уровне компании

Приложение 1

Результаты опроса

Имеет ли ваша компания опыт работы (в прошлом или в настоящее время) с российскими компаниями в качестве партнеров по совместному предпринятию, партнеров в результате сделок по слиянию или на уровне головной компании в результате поглощения?

(% от общего числа респондентов)

Нет, но мы планируем вести бизнес с российскими партнерами или инвесторами в ближайшие три года

54

Да

46

Нет, и мы ничего не планируем в ближайшие три года

0

Говоря о России в целом, в какой степени вы согласитесь или не согласитесь со следующими заявлениями относительно перспектив России в течение следующего десятилетия?

(% от общего числа респондентов)

■ Полностью согласен ■ Согласен ■ Нейтральное отношение ■ Не согласен ■ Полностью не согласен

Россия станет крупнейшим по объему рынком Европы

4 35 38 20 4

Россия станет международным центром притяжения инвестиций подобно Китаю

5 22 35 33 5

Россия станет основной экспортной платформой для Европы и Азии

3 34 40 20 3

Россия будет серьезно отставать от других крупных развивающихся стран

3 37 23 36 1

Россия никогда не будет открыта для значительных иностранных инвестиций

5 28 30 34 4

Политический риск в России слишком высок для крупных инвестиций международных компаний

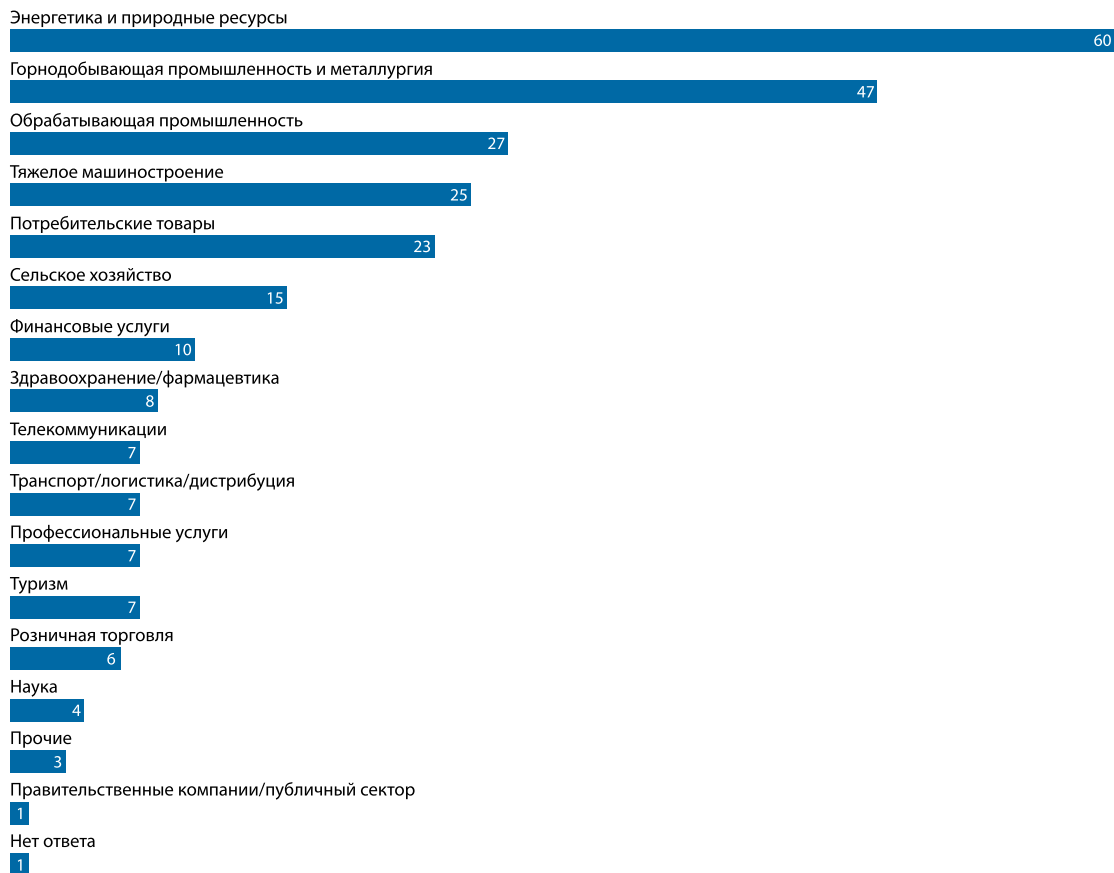
11 33 23 30 2

Россия будет очень медленно развиваться в связи с отсутствием реформ

10 36 28 26 1

Примечание: наличие возможных расхождений в итоговых значениях связано с округлением цифр.

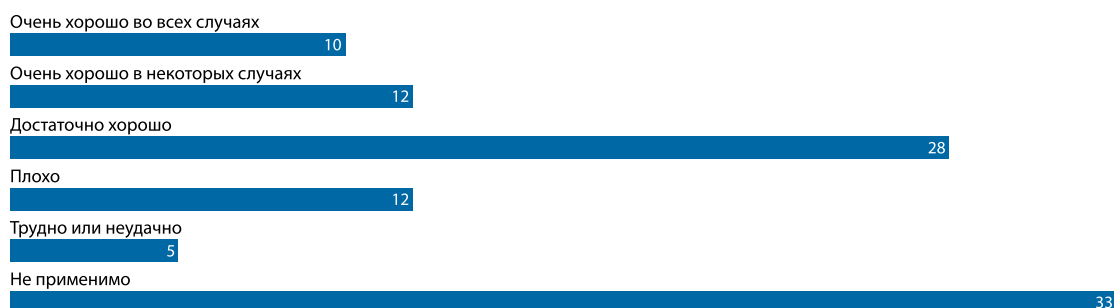
В каких секторах экономики вы видите наибольший потенциал для международной экспансии российского бизнеса?
(% от общего числа респондентов)



Ваши совместные предприятия (текущие или планируемые) с российскими партнерами включают бизнес внутри России, за пределами России или и то, и другое?
(% от общего числа респондентов)



Как вы оцениваете ваши совместные предприятия и/или слияния и поглощения с российскими транснациональными компаниями при работе в России?
(% от общего числа респондентов)



Как вы оцениваете ваши совместные предприятия и/или слияния и поглощения с российскими транснациональными компаниями при работе за пределами России?

(% от общего числа респондентов)



Планирует ли ваша компания вести бизнес с инвесторами из России в краткосрочной перспективе (1-3 года)?

(% от общего числа респондентов)



Планирует ли ваша компания вести бизнес с инвесторами из России в среднесрочной перспективе (свыше 3 лет)?

(% от общего числа респондентов)



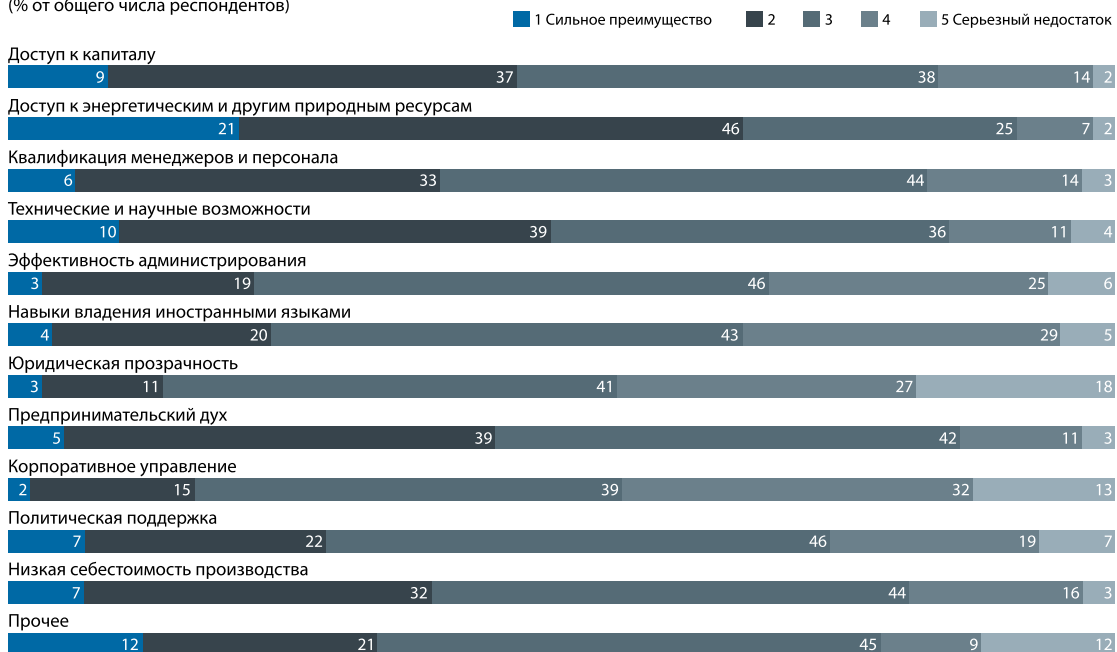
Какую характеристику вы бы дали российским компаниям?

(% от общего числа респондентов)

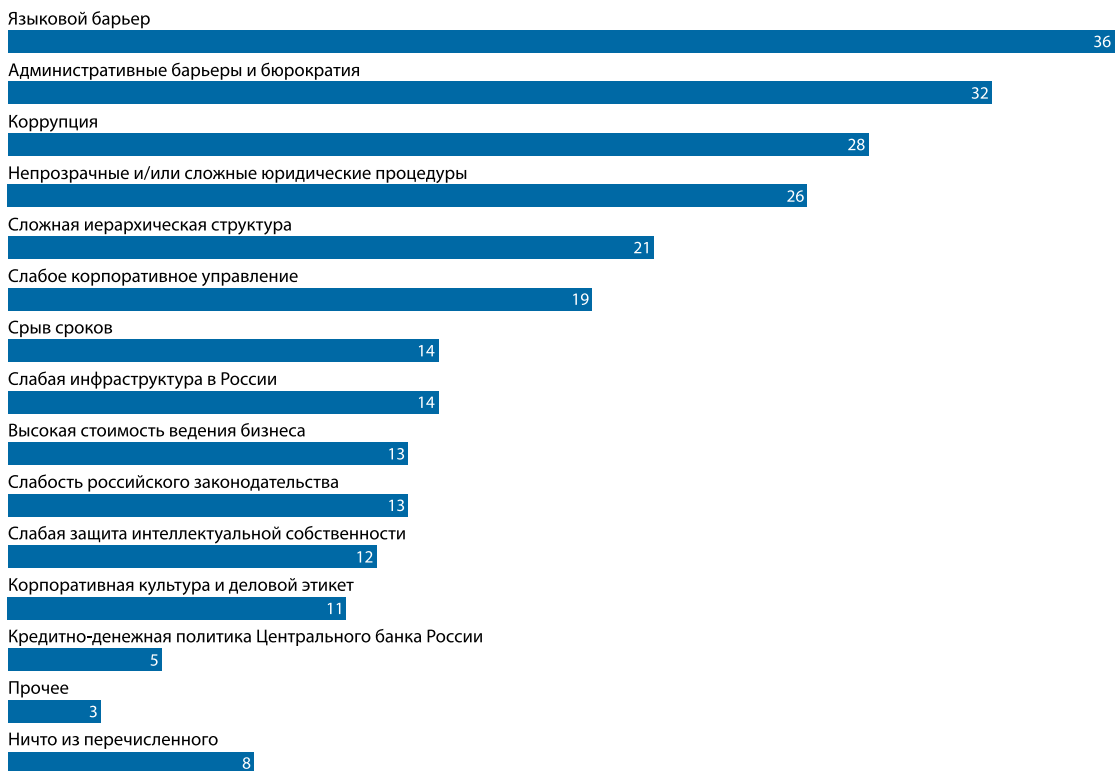


Что, на ваш взгляд, относится к ключевым преимуществам и недостаткам при работе с российским бизнесом?

(% от общего числа респондентов)

**С какими основными сложностями вы сталкиваетесь при работе с российскими международными компаниями?**

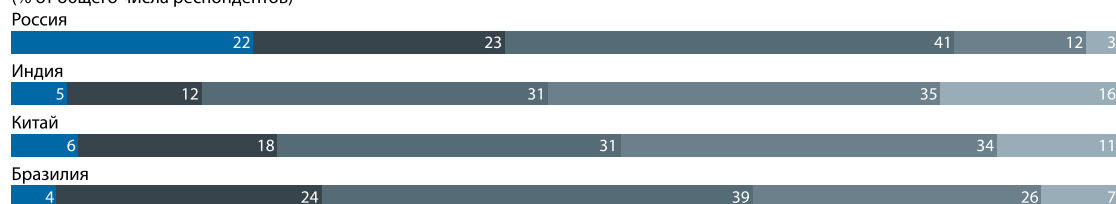
(% от общего числа респондентов)



Оценивая возможность слияния или приобретения вашей компании российским инвестором, считаете ли вы это лучшим вариантом по сравнению с возможностью слияния или приобретения вашей компании инвестором из других быстроразвивающихся стран?

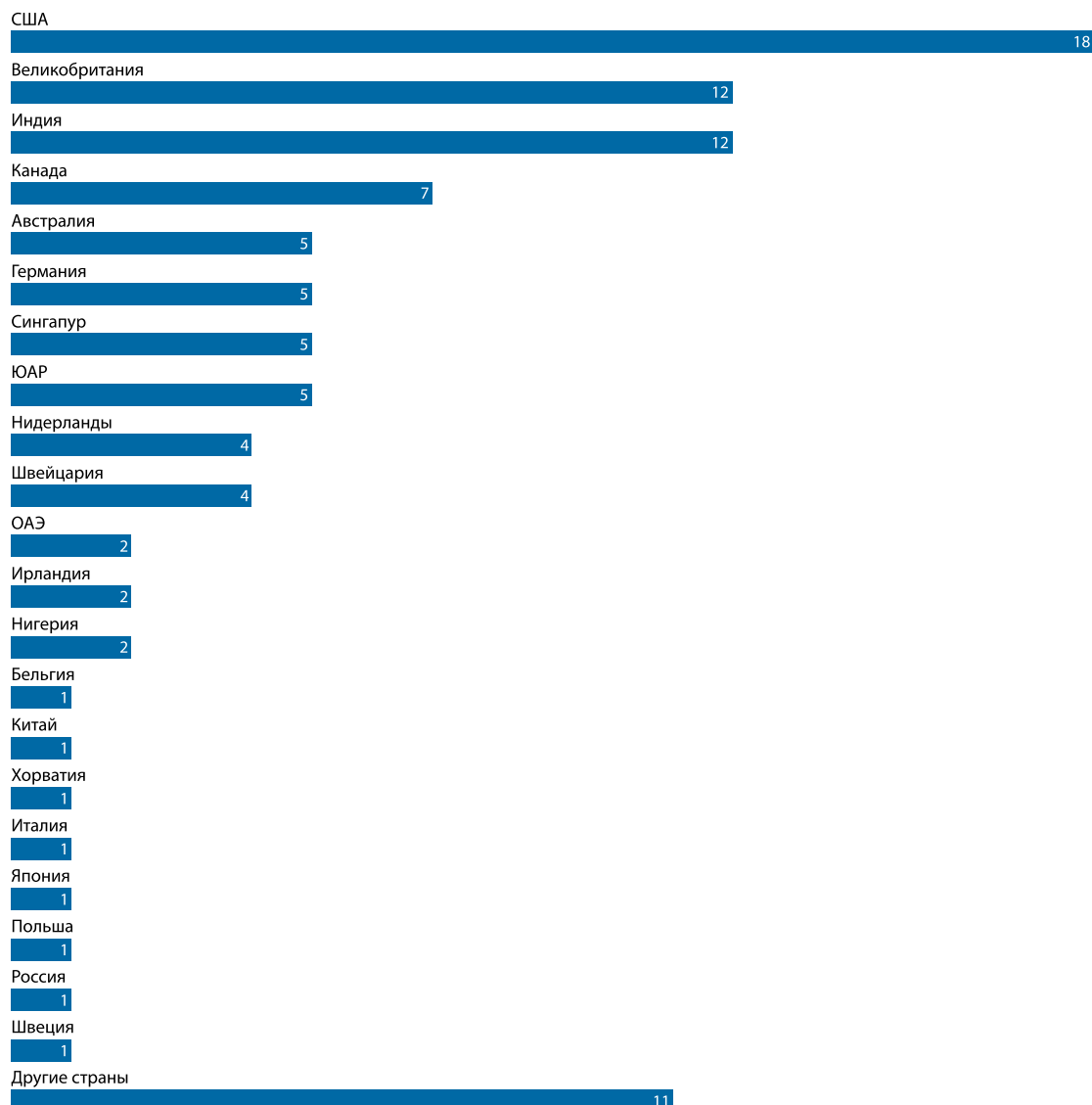
(% от общего числа респондентов)

■ 1 Худший вариант ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 Лучший вариант



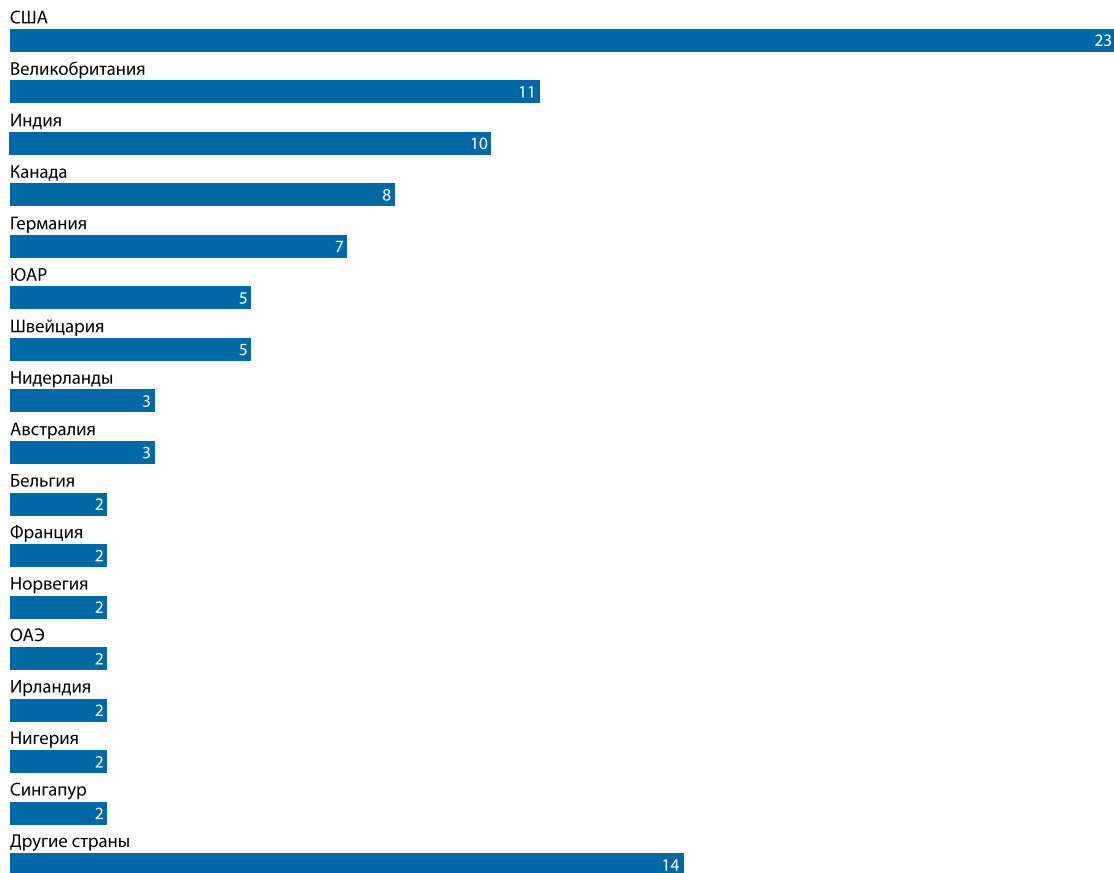
Из какой вы страны?

(% от общего числа респондентов)

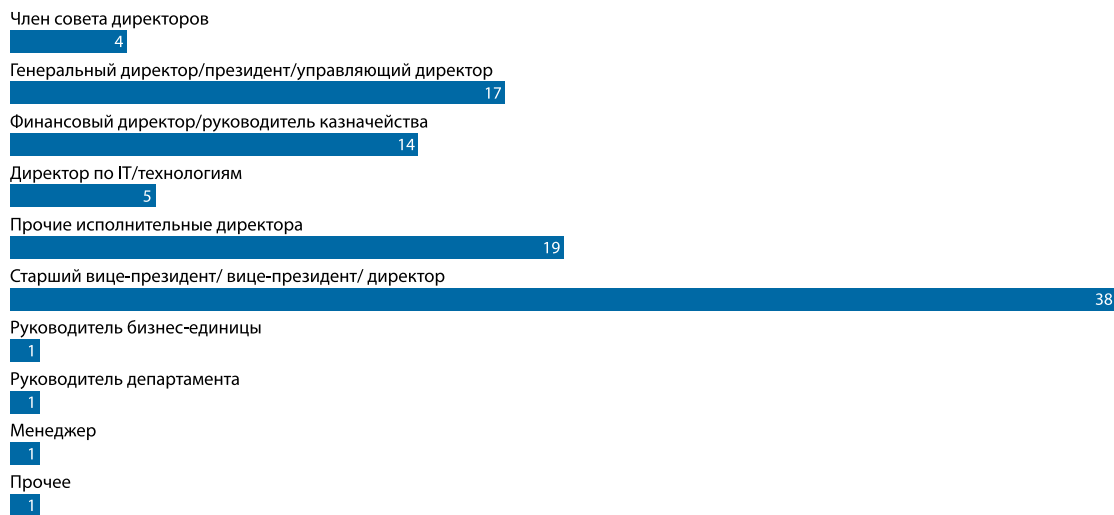


В какой стране расположена штаб-квартира вашей компании?

(% от общего числа респондентов)

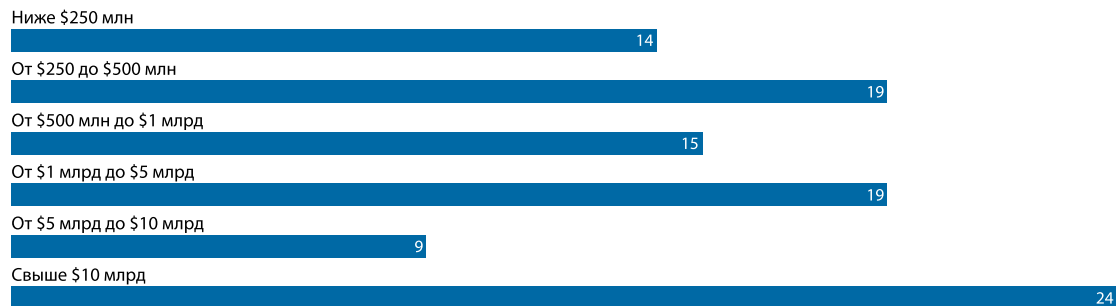
**Какую должность вы занимаете?**

(% от общего числа респондентов)



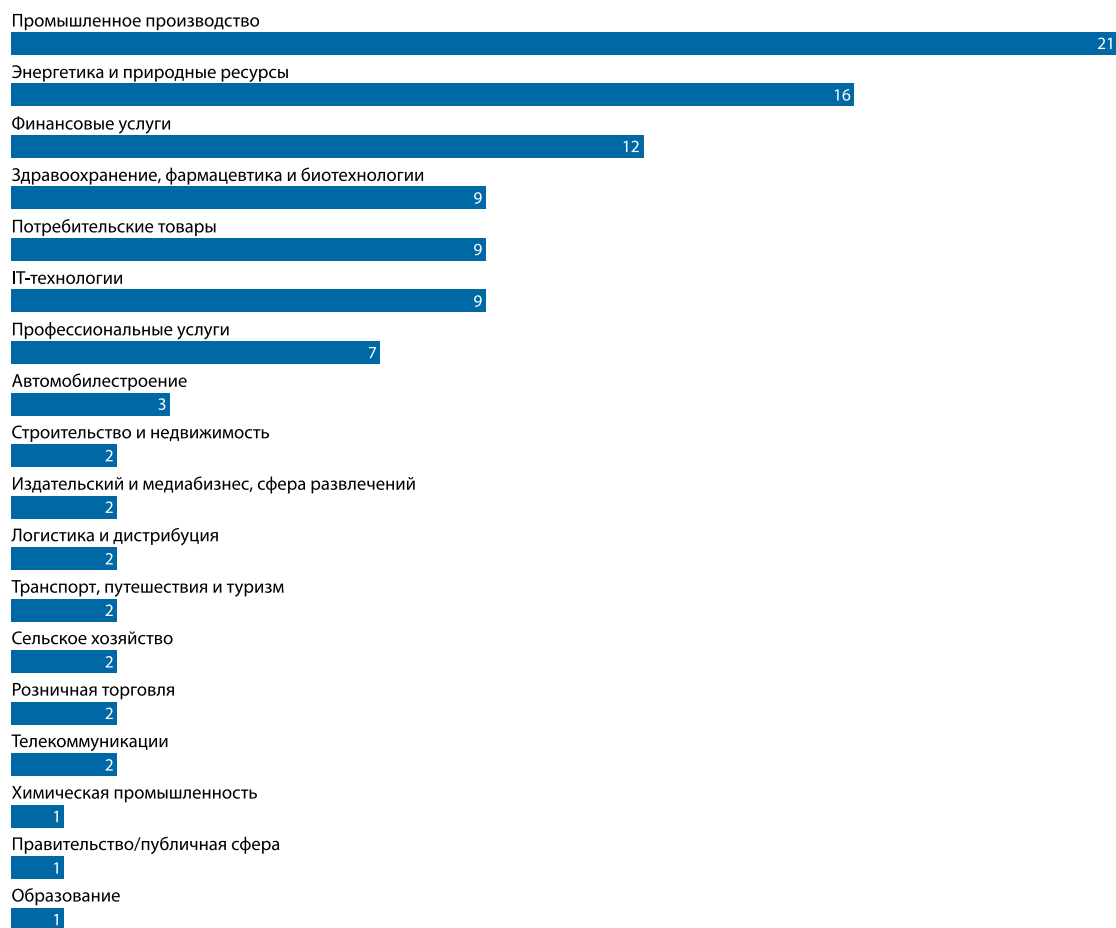
Каков годовой объем выручки вашей организации (в долларах США)?

(% от общего числа респондентов)



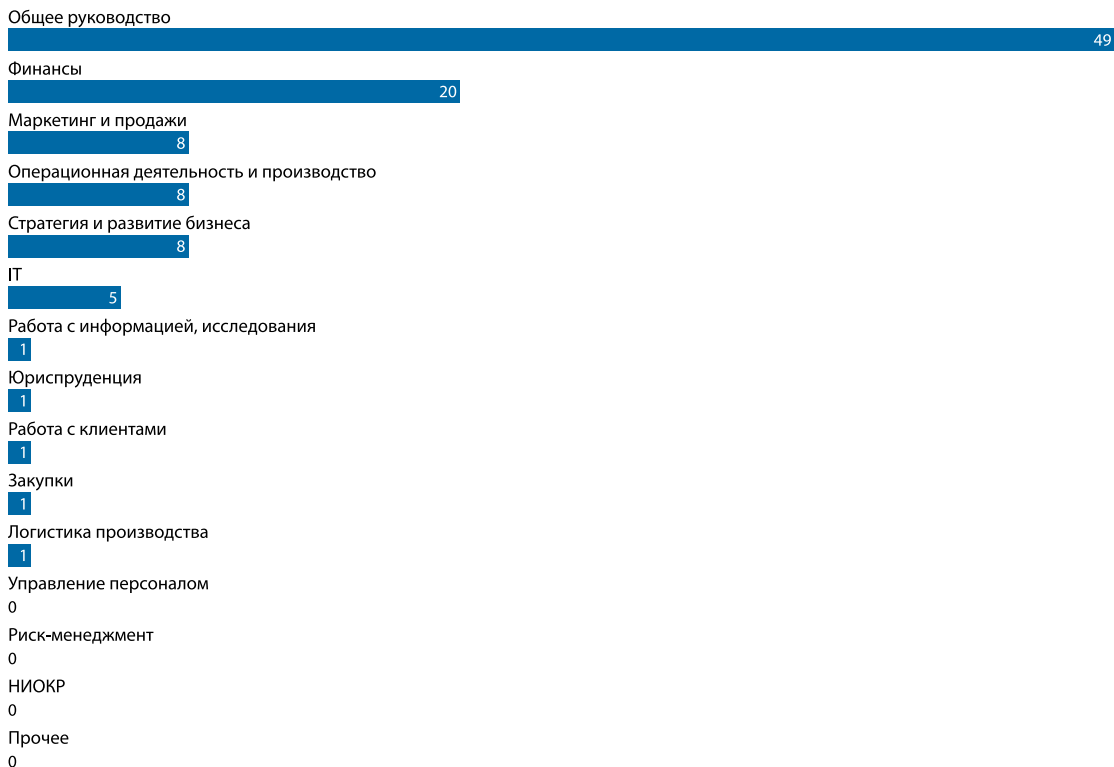
Какова основная сфера деятельности вашей компании?

(% от общего числа респондентов)



Какова ваша основная функция?

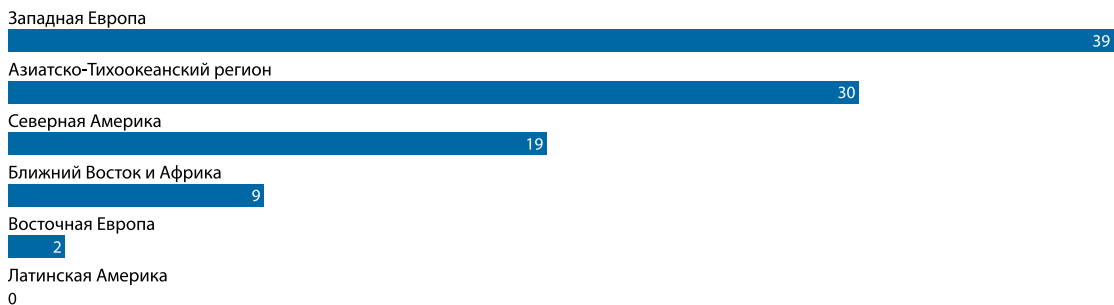
(% от общего числа респондентов)

**В каком регионе вы находитесь?**

(% от общего числа респондентов)

**В каком регионе расположена штаб-квартира вашей компании?**

(% от общего числа респондентов)



Приложение 2

Программа интервью

Economist Intelligence Unit благодарит всех участников программы глубинных интервью за вклад в подготовку данного исследования. Их имена перечислены ниже в алфавитном порядке по названию компании:

- Agricultural Infrastructure Management Company – Грег Тейн, генеральный директор
- Akzo Nobel Pulp and Performance Chemicals – Байрон Смит, директор по стратегии и преобразованиям
- Alstom Power – Андрей Лавриненко, региональный вице-президент Глобальной сбытовой сети (Alstom Энергетика Россия и СНГ):
- AstraZeneca Russia – Ненад Павлетич, президент
- Crescent Group – Бадр Джафар, управляющий директор
- Dow Chemical – Костас Катсоглу, президент по России, Восточной Европе, Греции и Турции
- Ernst&Young Russia – Александр Ивлев, управляющий партнер Ernst & Young по России
- Morgan Stanley Russia – Дмитрий Коломыцын, исполнительный директор
- Nottingham University – д-р Карл Фей, профессор международного бизнеса
- Renaissance Capital – Иван Чакаров, главный экономист по России и СНГ
- Siemens Russia – д-р Дитрих Мюллер, президент

Прямые зарубежные инвестиции

	2007 ^a	2008 ^a	2009 ^a	2010 ^a	2011 ^b	2012 ^b	2013 ^c	2014 ^c	2015 ^c	2016 ^c
Прямые зарубежные инвестиции (млрд долларов США)										
Входящие прямые инвестиции	55,1	75,0	36,5	43,3	52,9	50,0	59,0	62,0	65,0	70,0
Входящие прямые инвестиции (% от ВВП)	4,2	4,5	3,0	2,9	2,8	2,6	2,9	2,8	2,7	2,6
Входящие прямые инвестиции (% от валового объема инвестиций)	20,2	20,3	13,6	13,4	13,4	11,3	12,1	11,5	10,8	10,3
Исходящие прямые инвестиции	-45,9	-55,6	-43,7	-52,5	-67,3	-51,0	-52,0	-53,0	-54,0	-55,0
Чистые прямые инвестиции	9,2	19,4	-7,2	-9,2	-14,4	-1,0	7,0	9,0	11,0	15,0
Запасы входящих прямых инвестиций	491,1	215,8	378,8	493,4	546,2	596,2	655,2	717,2	782,2	852,2
Запасы входящих прямых инвестиций на душу населения (доллары США)	3 450	1 521	2 669	3 452	3 820	4 175	4 598	5 044	5 516	6 027
Запасы входящих прямых инвестиций (% от ВВП)	37,8	13,0	31,0	33,2	29,4	31,2	32,0	32,3	32,2	31,6
Справочные данные										
Доля в объеме мирового потока входящих инвестиций (%)	2,86	4,99	4,48	4,82	4,88	3,99	4,26	4,10	3,89	4,18
Доля в объеме мирового запаса входящих инвестиций (%)	3,34	1,51	2,43	2,98	3,09	3,15	3,22	3,28	3,33	3,66
^a Фактические данные. ^b Оценка Economist Intelligence Unite. ^c Прогноз Economist Intelligence Unit										

Несмотря на то, что было предпринято все возможное, чтобы обеспечить точность информации, ни агентство The Economist Intelligence Unit Ltd., ни спонсор данного исследования не несут никакой ответственности и никаких обязательств за последствия, к которым может привести деятельность какого бы то ни было лица, полагающегося на информацию, мнение и заключения из данного отчета.

ЖЕНЕВА

Boulevard des Tranchees 16
1206 Geneva
Switzerland
Tel: +41 22 566 24 70
E-mail: geneva@eiu.com

ЛОНДОН

25 St James's Street
London, SW1A 1HG
United Kingdom
Tel: +44 20 7830 7000
E-mail: london@eiu.com

ФРАНКФУРТ-НА-МАЙНЕ

Bockenheimer Landstrasse 51-53
60325 Frankfurt am Main
Germany
Tel: +49 69 7171 880
E-mail: frankfurt@eiu.com

ПАРИЖ

6 rue Paul Baudry
Paris, 75008
France
Tel: +33 1 5393 6600
E-mail: paris@eiu.com

ДУБАЙ

PO Box 450056
Office No 1301A
Thuraya Tower 2
Dubai Media City
United Arab Emirates
Tel: +971 4 433 4202
E-mail: dubai@eiu.com