

Анализ ушедших иностранных компаний с российского рынка

Репутационный портрет иностранных компаний: подход и оценка



ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Создание репутационного рейтинга иностранных компаний, ушедших с российского рынка после 24 февраля 2022 года, на основе открытых данных.

Анализируется не сам факт ухода, а **характер поведения** компании:

- в публичном поле;
- по отношению к российским сотрудникам и клиентам;
- по отношению к Украине.

ПЕРИОД

с **24.02.2022** по
31.05.2025

ВЫБОРКА

1645 компаний с
признаками ухода или
изменения деятельности

ИСКЛЮЧЕНЫ

Индивидуальные
предприниматели,
госструктуры и НКО

Компании, оставшиеся в РФ, отмечены отдельно (143 ед.)



ИСТОЧНИКИ

Первичные (подтверждают поведение компаний):

- Официальные заявления на сайтах компаний
- Публикации в СМИ (Коммерсант, NYT и другие)
- Финансовые и нефинансовые отчёты
- Письма организаций (например, B4Ukraine ↔ Procter & Gamble и другие)

Вторичные (формируют базу компаний):

- Сайты проукраинских организаций
leave-russia.org
coalitionforukraine.com
yalerussianbusinessretreat.com

Оценка компаний основана на 7 ключевых критериях:

- 1** мотивировка ухода с российского рынка;
- 2** риторика в публичной коммуникации;
- 3** пожертвования в пользу Украины или связанных с ней субъектов;
- 4** состояние, в котором компания оставила свой российский бизнес;
- 5** поддержка российских клиентов или сотрудников;
- 6** наличие смягчающих обстоятельств;
- 7** тайминг ухода с российского рынка.

Дополнительный критерий

Оценивается тип присутствия на российском рынке:

- только торговые отношения или
- физическая инфраструктура и персонал в РФ.

По каждому критерию (кроме тайминга) компании присваивается **уровневая (качественная) оценка**.

Критерии и процедура оценивания

КРИТЕРИЙ	УРОВНИ ОЦЕНКИ
Мотивировка ухода с российского рынка	- Санкционная: уход вызван санкциями  - Экономическая: бизнес-причины - Абстрактная: общие гуманитарные формулировки - Ценностная: несоответствие ценностям компании 
Риторика в публичной коммуникации	- Агрессивная: осуждение России с использованием терминов из западной повестки  - Пацифистская: нейтральные призывы к миру
Пожертвования в пользу Украины или связанных с ней субъектов	- Прямые: поддержка армии, госструктур Украины  - Гуманитарные: помощь беженцам и больным через международные организации
Состояние, в котором компания оставила российский бизнес	- Передан: активы проданы/переданы новым владельцам - Ликвидирован: бизнес уничтожен, доступы закрыты 
Поддержка российских клиентов или сотрудников	- Материальная: выплаты, сохранение обязательств  - Моральная: публичная солидарность - Нанесён ущерб: отказ от обязательств, блокировки, присвоение средств 
Смягчающие обстоятельства	- Солидарность: действия в пользу РФ (например, отказ уходить)  - Нелинейность: уход с задержкой, через схемы или возврат
Тайминг ухода	Кол-во дней от 24.02.2022 до первого действия в сравнение с медианой (12 дней): - Ранний уход  - Поздний уход

Чтобы объективно оценить поведение компаний, были введены **вспомогательные флаги** — признаки недружественных действий или недостаточной ответственности.

КРАСНЫЕ ФЛАГИ

- агрессивная риторика
- ценностная мотивировка ухода из России
- прямые жертвования Украине
- нанесение ущерба российским клиентам, партнерам или сотрудникам

ЖЕЛТЫЕ ФЛАГИ

- отсутствие сведений о передаче или продаже активов, включая интеллектуальные права
- Нет поддержки российских клиентов, партнеров или сотрудников
- Уход до медианного срока (до 12 дней)

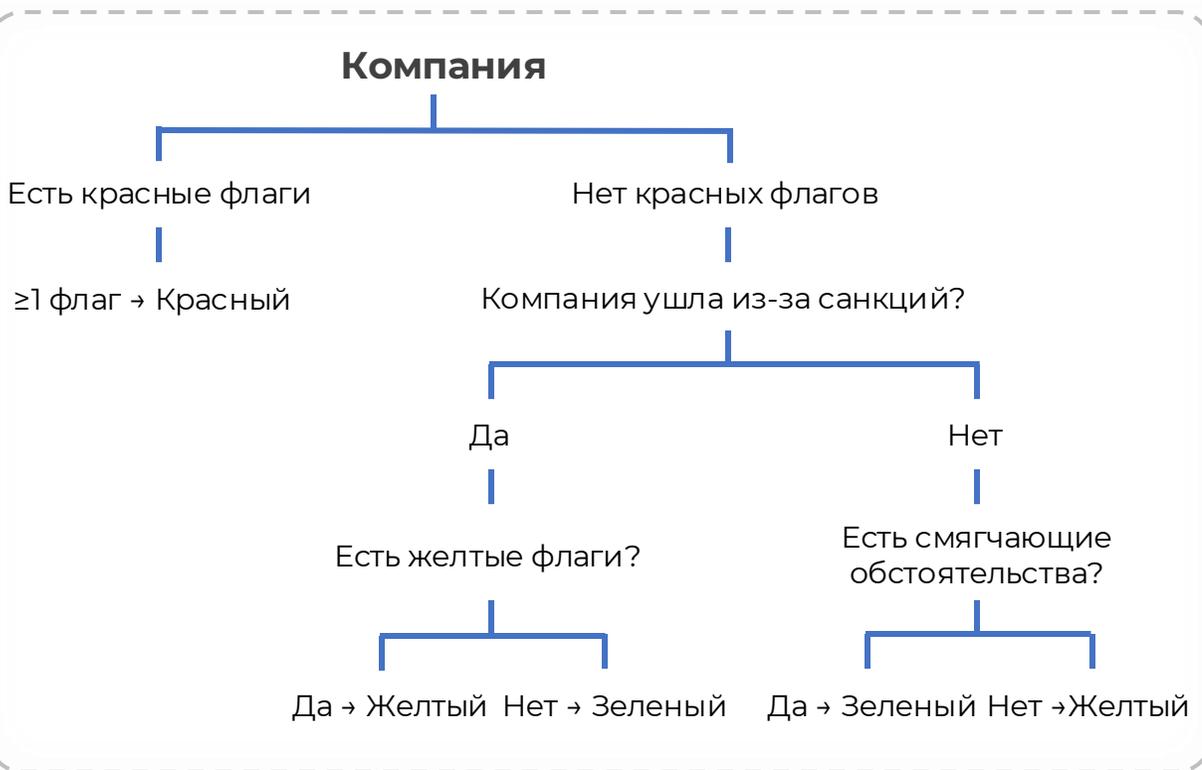
ЗЕЛЕНЫЕ ФЛАГИ

- уход по санкционным причинам
- ответственный уход с передачей бизнеса в целости
- предоставление поддержки сотрудникам и клиентам

 ПРОЦЕДУРА: Использование GPT-4o (температура 0) → машинное оценивание → кросс-проверка аналитиками → финальная классификация

Укрупнённая система оценки компаний по качеству ухода с российского рынка

В связи с избыточной детализацией системы из семи списков, затрудняющей интерпретацию, предлагается укрупнённая классификация на три группы — **красный, жёлтый, зелёный** — при сохранении методологии оценки.



ДОЛЯ ОТ ОБЩЕГО СПИСКА

21,1% **КРАСНЫЙ СПИСОК**

Компании с выраженными признаками недружественного поведения при уходе с российского рынка. Включают организации, допустившие агрессивную риторику, ценностную мотивировку ухода, пожертвования Украине или действия, повлекшие ущерб для российских клиентов и партнёров. Такие компании не предприняли шагов по смягчению последствий.

36% **ЖЕЛТЫЙ СПИСОК**

Компании, не совершавшие явно недружественных действий, но не проявившие достаточной степени ответственности при уходе: не предоставили поддержки сотрудникам, не передали бизнес в целости и ушли без санкционного принуждения.

34,2% **ЗЕЛЕНЫЙ СПИСОК**

Компании, осуществившие уход с ответственным подходом, который, как правило, был обусловлен санкционными ограничениями либо сопровождался смягчающими действиями — поддержкой персонала, сохранением инфраструктуры, поэтапным выходом.

Предлагаемый алгоритм разработки порядка и методики возвращения иностранных компаний на российский рынок

1. ФОРМИРОВАНИЕ БАЗЫ ДАННЫХ И РЕПУТАЦИОННАЯ ОЦЕНКА ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЙ



ВЫПОЛНЕН

- 1 Сформировать реестр иностранных компаний, ушедших из России
- 2 Разработать методику репутационной оценки компаний, с учётом:

- мотивировка ухода;
- риторика в публичной коммуникации;
- состояние, в котором компания оставила российский бизнес
- поддержка российских клиентов и сотрудников;
- пожертвования Украине;
- смягчающие обстоятельства.

- 3 Присвоить каждой компании итоговый репутационный статус:

⊖ — исключается из допуска, ⊕ — допуск с ограничениями, ⊙ — допускается при наличии отраслевой потребности

выполнено с привлечением средств ЦСР: 14 млн руб.

2. ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ НА ПРЕДМЕТ ДОПУСТИМОСТИ И ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ИНОСТРАННОГО ПРИСУТСТВИЯ

- 1 Провести анализ отраслей экономики с использованием классификатора ОКВЭД.
- 2 Осуществить оценку отраслей по следующим критериям:

- технологическая зависимость от внешних поставщиков;
- наличие внутренних ключевых компетенций;
- риск вытеснения отечественных производителей;
- стратегическая значимость для суверенитета.

- 3 проведение профильных опросов компаний и исследований совместно с крупнейшими бизнес объединениями (РСПП, ДР, ОПОРА, ТПП)

- 4 Присвоить каждой отрасли уровень открытости к иностранному участию:

⊖ — допуск исключён, ⊕ — допуск возможен в отдельных случаях; ⊙ — допуск целесообразен и приоритетен.

Необходимо привлечение дополнительного финансирования 40 млн руб. Источник пожертвования: крупный бизнес.

3. СОПОСТАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИОННОГО И ОТРАСЛЕВОГО АНАЛИЗА

- 1 Определить допустимые и приоритетные сценарии возврата иностранных компаний на российский рынок на основе интеграции репутационной и отраслевой оценки
- 2 Построить матрицу сопоставления отраслей и компаний, увязывающую уровни допуска с потенциальными условиями и допустимыми форматами возвращения на российский рынок
- 3 Сформировать перечень допустимых сочетаний «компания — отрасль».
- 4 Подготовить **«карточки компаний»** с учетом разработанных критериев и соответствующих условий возвратений

Приложение 1. Репутационная классификация компаний

Чтобы объективно классифицировать поведение компаний, была разработана схема присвоения цветового списка — **от бордового до белого** — на основе наличия флагов, санкционного давления и смягчающих обстоятельств



ДОЛЯ ОТ ОБЩЕГО СПИСКА

4,3%

БОРДОВЫЙ СПИСОК

Компании с испорченной репутацией, склонные к саботажу и недружественным действиям; отсутствуют смягчающие обстоятельства. [Cisco](#), [Pfizer](#), [Grammarly](#)

16,8%

КРАСНЫЙ СПИСОК

Недобросовестные компании, допустившие одно недружественное действие и не имеющие смягчающих факторов. [Amazon](#), [BBC](#), [PayPal](#)

32,8%

ЖЕЛТЫЙ СПИСОК

Не допустили недружественных действий, но ушли без санкционного давления и без должной ответственности при уходе. [H&M](#), [Dell](#), [Ubisoft](#)

11,7%

СЕРЫЙ СПИСОК

Ушли без санкционного принуждения, не проявили враждебности, но ответственно свернули бизнес; поддержки сотрудников нет. [McDonald's](#), [Michelin](#), [Apple](#)

20,5%

СИНИЙ СПИСОК

Либо санкционно вынужденные, но не до конца ответственные; либо ушли добровольно, но с поддержкой и смягчающими факторами. [Adidas](#), [Airbnb](#), [Nestlé](#)

2%

БЕЛЫЙ СПИСОК

Пострадавшие от санкций компании, ушедшие ответственно и корректно, без проявлений недружественности. [Ericsson](#), [JDE Peet's](#), [Decathlon](#)

3,2%

СЛОЖНЫЕ СЛУЧАИ

Допустили недружественные действия, но одновременно проявили смягчающие признаки; требуют индивидуальной оценки. [Microsoft](#), [Intel](#), [SA](#)

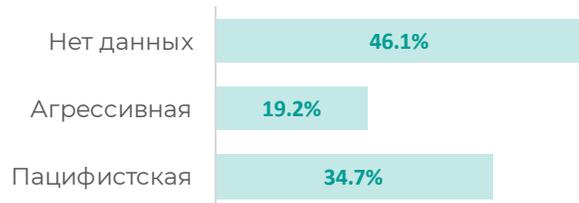
* Выделен список сложных случаев при неоднозначных ситуациях

** Список сложных случаев при укрупнении классификации относится к желтому списку

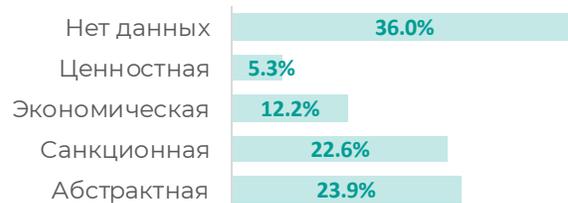
Приложение 2. Поведенческий профиль и перспективы анализа

Статистика присвоенных компаниям оценок по шести категориальным критериям

РИТОРИКА В ПУБЛИЧНОЙ КОММУНИКАЦИИ



МОТИВИРОВКА УХОДА С РОССИЙСКОГО РЫНКА



ПОЖЕРТВОВАНИЯ В ПОЛЬЗУ УКРАИНЫ ИЛИ СВЯЗАННЫХ С НЕЙ СУБЪЕКТОВ



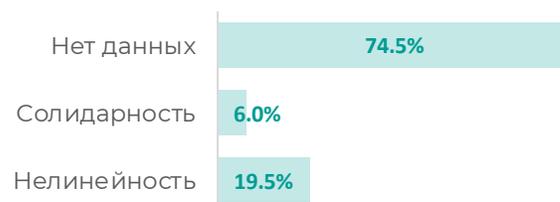
ПОДДЕРЖКА РОССИЙСКИХ КЛИЕНТОВ ИЛИ СОТРУДНИКОВ



СОСТОЯНИЕ БИЗНЕСА, В КОТОРОМ КОМПАНИЯ ОСТАВИЛА РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС



СМЯГЧАЮЩИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА



Корреляция между критериями

Некоторые признаки поведения компаний статистически связаны между собой:

Агрессивная риторика ↔ Абстрактная мотивировка **(+35%)**
Поддержка сотрудников ↔ Солидарность **(+30%)**
Передача активов ↔ Поздний уход **(+24%)**
Ликвидация бизнеса ↔ Солидарность **(-16%)**
Абстрактная мотивировка ↔ Задержка ухода **(-14%)**
Агрессивная риторика ↔ Экономическая мотивировка **(-11%)**
И другие



Перспективы использования данных

Углублённая аналитика

- Построение отраслевых рейтингов (по 12 секторам)
- Кластеризация и межотраслевая сравнительная оценка
- Ранжирование компаний с учётом ОКВЭД

Поддержка и обновление

- Возможна регулярная актуализация базы
- Формат: еженедельный мониторинг
- Сроки и объём — по согласованию с заказчиком

Макет карточек компании



ADIDAS

САЙТ

Сайт

СТРАНА

Германия

ОТРАСЛЬ

Швейная промышленность

ПРИСУТВИЕ

Физическое

ОТСТРОЧКА УХОДА

0 дней

КАЧЕСТВЕННЫЕ ПАРАМЕТРЫ УХОДА КОМПАНИИ

Названная причина ухода	Абстрактная (общественное давление, гуманистические соображения)
Риторика	Пацифистская
Благотворительность	Помощь беженцам, международным НКО (Красный Крест и др.)
Что стало с бизнесом в РФ	Продан
Поддержка сотрудников/клиентов	Материальная
Смягчающие обстоятельства	Нелинейность (возвращение через других дистрибьюторов)



ЗЕЛЕНЫЙ СПИСОК

ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ УХОДЕ

9 марта 2022 г. — Каспер Рорштед, генеральный директор adidas: «К сожалению, мы публикуем наши результаты за 2021 год в тревожное время. Наши мысли и молитвы с украинским народом, нашими командами на местах и всеми, кого коснулась война. Мы решительно осуждаем любые формы насилия и солидарны со всеми, кто призывает к миру. Мы также оказываем немедленную гуманитарную помощь тем, кто нуждается в поддержке. Мы продолжим внимательно следить за ситуацией и принимать будущие деловые решения и действия по мере необходимости, всегда отдавая приоритет безопасности и поддержке наших сотрудников».

РЕЗЮМЕ

Adidas решительно осудил насилие и выразил солидарность с Украиной, пожертвовав 1 миллион евро благотворительным организациям по оказанию помощи беженцам и детям, а также предоставив вещевую помощь. Компания приостановила партнерство с Российским футбольным союзом и прекратила деятельность в России, включая закрытие магазинов и онлайн-продаж, продолжая при этом выплачивать зарплату российским сотрудникам. Adidas подчеркнул приоритет безопасности и поддержки сотрудников. Несмотря на выход, продукция Adidas по-прежнему доступна в России через дистрибьютора Lestate, который планирует открыть магазины под брендом ASP. Adidas не ответил на запросы об этом соглашении о дистрибуции.