



## Trudności z wycofywaniem się zachodnich firm z Rosji

Stefania Kolarz

Na rosyjskim rynku pozostaje obecnych prawie 1,7 tys. przedsiębiorstw z państw, które nałożyły na Rosję sankcje za pełnoskalową agresję na Ukrainę. Mimo deklarowanego sprzeciwu wobec działań agresora i strat wizerunkowych nie wycofują się z Rosji m.in. ze względu na wprowadzane przez reżim Władimira Putina utrudnienia prawne i spodziewane straty finansowe. Kontynuację operacji w Rosji dodatkowo uzasadniają troską o zaspokajanie potrzeb ludności cywilnej i ochronę miejsc pracy. W interesie UE i G7 leży przekonanie tych firm do opuszczenia rosyjskiego rynku, ponieważ wzmocni to widoczność i skuteczność nałożonych na Rosję sankcji.

W dniu rozpoczęcia inwazji na Ukrainę w 2022 r. na rosyjskim rynku działało ok. 2,4 tys. spółek z państw UE i G7. Według Kyiv School of Economics do końca września br. ponad 420 z nich całkowicie go opuściło, sprzedając udziały lub całą działalność (np. IKEA), a prawie 790 formalnie zawiesiło działalność w Rosji (np. BP, BMW, Chanel, Apple). Ponad 560 firm wstrzymało operacje na tym rynku (np. Alstom i Siemens), ponad 360 ograniczyło je – np. zmniejszyło zakres oferowanych usług lub dostarczanych produktów (np. Pirelli), a prawie 140 odroczyło plany inwestycyjne. Niektóre przedsiębiorstwa wycofały się z własnej inicjatywy, inne pod presją opinii publicznej, np. Shell i Total Energies. Mimo to ok. 1,7 tys. zachodnich firm kontynuuje działalność w Rosji, np. Storck i Orange.

**Powody pozostawania w Rosji.** Wiele firm – głównie z branży spożywczej, rolno-chemicznej i farmaceutycznej – uzasadnia pozostawanie w Rosji względami humanitarnymi, w tym koniecznością zapewnienia ludności cywilnej dostaw podstawowych produktów, uniknięcia chorób i głodu. Powołują się też na ochronę miejsc pracy (np. Auchan – ok. 29 tys. pracowników w Rosji). Francuskie Bonduelle wskazywało, że przepisy krajowe i unijne, które dotyczą wybranych sektorów, nie zakazują mu działalności w Rosji. Choć płacenie w tym kraju podatków jest równoznaczne z przyczynianiem się do finansowania agresji na Ukrainę, wielu przedsiębiorców zostaje jednak na rosyjskim rynku, spodziewając się większych zysków w związku z wycofywaniem się z niego konkurencji. Firmy podejmują

więc różne działania w celu zredukowania szkód wizerunkowych. Pfizer i Nestle np. ograniczyły sprzedaż niektórych produktów i zaprzęstały inwestycji w Rosji, a zyski przekazują na wsparcie humanitarne Ukrainy. Niektóre podmioty zrezygnowały z kampanii reklamowych w Rosji (np. PepsiCo).

Na decyzje podejmowane przez firmy wpływa również forma prowadzenia działalności na rosyjskim rynku. Wiele marek operuje na zasadzie franczyzy i choć formalnie już wycofały się z Rosji lub do tego dążą, nie mają realnych możliwości powstrzymania dotychczasowych franczyzobiorców od działania pod ich szyldem. Z tym problemem mierzy się np. Burger King (ponad 800 restauracji w Rosji) czy Subway (ok. 450).

Od ub.r. rosyjskie prawo umożliwia też przekazanie Federalnej Agencji Zarządzania Majątkiem Państwowym (Rosimuszczestwo) wykonywania uprawnień właścicielskich wynikających z posiadania akcji i udziałów w rosyjskich przedsiębiorstwach przez podmioty z „państw nieprzyjaznych” (np. USA i członków UE). Może to mieć miejsce w przypadku wrogich działań ze strony tych państw lub zagrożenia narodowego, gospodarczego, energetycznego lub innego rodzaju. Reżim umożliwił też zmianę struktury właścicielskiej w spółkach o dużym znaczeniu gospodarczym, których właściciele są powiązani z „nieprzyjawnymi państwami” i posiadają znaczne – choć niekoniecznie umożliwiające kontrolę – udziały w rosyjskich podmiotach. Latem ub.r. w tymczasowy zarząd przeszedł

## BIULETYN PISM

rosyjski biznes Danone, a w marcu na jego czele stanął Jakub Zakriew, bratanek Ramzana Kadyrowa (Danone w br. ostatecznie sprzedał Zakriewowi swoje rosyjskie przedsiębiorstwo poniżej ceny rynkowej).

**Ograniczenia prawne.** Od 2022 r. zachodni przedsiębiorcy często zawieszali działalność w Rosji, ale koszty tego rozwiązania rosną ze względu na przedłużającą się wojnę i niekorzystne zmiany prawne. Opuszczenie Rosji jest utrudnione z powodu wymogu uzyskania zgody rosyjskich władz na przeniesienie majątku za granicę lub zbycie udziałów, której w sektorach strategicznych (np. paliwowy, bankowość) udziela sam prezydent. Dodatkowe problemy wynikają z [reżimu sankcyjnego](#), który ogranicza transport środków trwałych i transfery pieniężne (odwetowe obostrzenia zostały też wprowadzone w rosyjskim prawie) oraz krąg potencjalnych nabywców, np. zniechęcając do transakcji z oligarchami. Jednocześnie właściciele są niechętni sprzedaży przedsiębiorstw firmom z Chin, Turcji, Indii czy Ameryki Łacińskiej, które przejęłyby miejsce na rynku i know-how zachodnich konkurentów. Ponadto poszukują nabywców, którzy zagwarantują im prawo pierwokupu po zakończeniu wojny, choć rentowności ich działalności w Rosji i tak zagrażają problemy z serwisowaniem, pozyskaniem półproduktów czy wykwalifikowanego personelu (za sukcesem firmy często stali ekspaci – menedżerowie i inżynierowie). Dalsze koszty może generować – w zależności od rodzaju umowy – konieczność wypłacenia pracownikom i dostawcom odszkodowań, odpraw lub kar umownych za przedwczesne zakończenie współpracy. W przypadku udziałów w rosyjskich spółkach dodatkowe straty powoduje konieczność ich sprzedaży znacznie poniżej ceny rynkowej i zapłaty tzw. dobrowolnego podatku od niezrealizowanych zysków kapitałowych (5–10%). Na koniec marca br. straty zagranicznych firm, które opuściły rosyjski rynek po ataku na Ukrainę w 2022 r., były szacowane na 107 mld dol.

Ograniczenie operacji w Rosji (bez podjęcia kroków formalnych) może skutkować nacjonalizacją przedsiębiorstwa. Wiosną 2022 r. reżim umożliwił jej przeprowadzanie wobec firm, które wstrzymały działalność w Rosji, a w których ponad 25% udziałów posiadają zagraniczne podmioty z państw określanych mianem nieprzyjaznych. Jeżeli zaprzestały działań bez podania uzasadnienia gospodarczego lub ze względu na antyrosyjską postawę, przechodzą pod zarząd wykonywany przez rosyjskie władze, o ile nie wznowią funkcjonowania lub nie sprzedadzą udziałów. Przekonało to Auchan do kontynuacji działalności spółek zależnych w celu uniknięcia tego rodzaju zarzutów ze strony reżimu, przejęcia pod pretekstem

ochrony przed bankructwem oraz wszczęcia postępowań wobec lokalnej kadry zarządzającej.

Stosując nieprzejrzyste procedury i nieprecyzyjne przepisy, reżim może arbitralnie decydować o przyszłości zachodnich firm na rosyjskim rynku. Dodatkowym problemem przedsiębiorców – w przypadku każdej decyzji – jest brak efektywnych dróg odwoławczych, bo lokalne sądy nie są niezależne. Wykluczenie Rosji z Rady Europy dodatkowo ograniczyło możliwości dochodzenia roszczeń przez przedsiębiorców, których prawa (np. własności) zostały naruszone.

**Wnioski i perspektywy.** Rosja sprawnie wykorzystuje instrumenty nacisku prawnego i gospodarczego na zagraniczne firmy. Wprowadzane zmiany legislacyjne mają ograniczać widoczność negatywnych skutków wojny dla rosyjskiego społeczeństwa, sugerować nieskuteczność sankcji i zachęcać zachodnie firmy do naciskania na rodzime władze, by uchyliły restrykcje lub powstrzymały się od [zajmowania rosyjskich aktywów](#) ze względu na potencjalny rewanż. Zatrzymują w Rosji zagraniczne technologie, know-how i kapitał oraz podważają wśród zachodnich konsumentów zaufanie do marek, które pozostają na rosyjskim rynku.

Im dłużej trwa konflikt, tym mniej przedsiębiorstwom opłaca się zawieszanie działalności w Rosji jako sposób na przetrwanie trudnych czasów, co oznacza konieczność podjęcia decyzji o kontynuowaniu obecności na tym rynku lub o wycofaniu się. Indywidualne wybory przedsiębiorców są wypadkową prób wyważenia strat wizerunkowych i finansowych, ale w zasadzie nigdy nie są korzystne biznesowo.

W interesie Polski jest zachęcanie UE do przyjmowania rozwiązań przekonujących przedsiębiorców do wycofania się z Rosji. Odpowiedź na prawno-gospodarcze naciski rosyjskiego reżimu na unijne firmy powinna być jednak przyjęta na poziomie UE. W związku z trwającą [węgierską prezydencją w Radzie UE](#) i [powyborczymi zmianami w instytucjach unijnych](#) perspektywa podjęcia konkretnych działań będzie bardziej prawdopodobna w kolejnym półroczu, kiedy Polska przejmie kierowanie pracami Rady. Może więc przygotować konkretne propozycje działań. Choć wsparcie firm opuszczających rosyjski rynek jest mało prawdopodobne, bo – zwłaszcza od 2014 r. – znany ryzyko związane z operowaniem w Rosji, realne byłoby rozszerzenie katalogu dziedzin, w których zakazane jest prowadzenie tam działalności przez unijne przedsiębiorstwa (np. z branży elektronicznej, niektóre sektory branży spożywczej np. cukiernictwo). Alternatywą jest nałożenie sankcji na rosyjskie podmioty wykorzystujące sytuację firm z UE i np. odkupujące ich udziały poniżej wartości rynkowej.