

# BizMag

ФРАНКО-РОССИЙСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

№34 (315)

DÉCEMBRE / ДЕКАБРЬ 2016

Le pétrole  
sous  
sanctions :  
*ce qui  
a changé*  
p. 28

Нефть  
под  
санкциями:  
*что  
изменилось?*  
стр.32

L'OUDMOURTIE :  
PRODUCTRICE DE  
KALACHNIKOV MAIS  
PAS QUE

УДМУРТИЯ:  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬ  
АВТОМАТА  
КАЛАШНИКОВА  
И НЕ ТОЛЬКО

EN PARTENARIAT AVEC /  
ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:

20 ans  
CCI FRANCE RUSSIE  
CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE FRANCO-RUSSE  
ФРАНКО-РОССИЙСКАЯ  
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА



Multinational  
Logistics  
Partnership

# 1.8 mln. m<sup>2</sup> of Grade-A warehouse space

- **Severnoe Domodedovo**

540 000 m<sup>2</sup>

11 km from Moscow MKAD, M-4 highway

- **Chekhov**

337 000 m<sup>2</sup>

49 km from Moscow MKAD, M-2 highway

- **Utkina Zavod'**

210 000 m<sup>2</sup>

200 m from St. Petersburg on the Ring Road

- **Podolsk**

206 000 m<sup>2</sup>

17 km from Moscow MKAD, M-2 highway

- **Leningradskiy Terminal**

198 000 m<sup>2</sup>

13 km from Moscow MKAD, M-10 highway

- **Chaika**

115 000 m<sup>2</sup>

5 km from Kiev Ring Road, Ukraine

- **Nikolskoe**

107 000 m<sup>2</sup>

35 km from Moscow MKAD, A-104 highway

- **Tomilino**

85 000 m<sup>2</sup>

6 km from Moscow MKAD, M-5 highway



CONTACT FOR RENT:

+7 (495) 644-0-777, [www.mlprussia.com](http://www.mlprussia.com)  
Advertising

Chers lecteurs,

Vous tenez entre les mains le premier numéro de la nouvelle version de la revue d'affaires franco-russe BizMag. Celle-ci succède aux suppléments du journal *Le Courrier de Russie*, publiés quatre fois par an et portant sur différents thèmes.

L'objectif de ce nouveau BizMag est d'informer ses lecteurs russophones et francophones sur le développement des relations d'affaires franco-russes, sur les secteurs prometteurs dans lesquels investir en Russie et sur les dernières tendances du marché. Vous trouverez dans chaque numéro des nouvelles économiques, une interview avec un top manager, un article sur les PME, un tour d'horizon d'une région russe ainsi qu'un sujet «à la une», consacré à un secteur de l'économie russe.

«Le pétrole et le gaz face aux sanctions» est le thème principal de ce BizMag. Nous avons cherché à comprendre l'impact des sanctions occidentales sur le secteur le plus important de l'économie russe et à dégager les dernières évolutions du marché. Pour la rubrique «Interview», nous avons discuté avec le nouveau vice-président de la société ferroviaire RZD des derniers changements effectués au sein de l'entreprise. Dans la partie «PME», vous découvrirez comment s'est déroulée, pour trois entrepreneurs français, l'ouverture de nouveaux magasins dans une Russie touchée par la crise.

Ce numéro contient également une interview avec le dirigeant de l'Oudmourtie, patrie des célèbres mitrailleuses Kalachnikov et région jadis fermée où d'autres usines se sont depuis installées. Enfin, vous en saurez plus sur le développement de l'industrie nationale de la mode et ferez la connaissance de créateurs russes qui concurrencent chaque jour un peu plus le marché de masse occidental.

Nous espérons que ce numéro vous plaira et nous continuerons à faire en sorte de vous proposer les articles les plus intéressants possible.

Bonne lecture!

Anastasia Sedukhina,  
rédactrice en chef du BizMag

Dорогие читатели!

Перед вами – франко-российский деловой журнал BizMag. Это первый номер издания в новом формате, выросший из тематических приложений к газете *Le Courrier de Russie*. Они выходили четыре раза в год, не имели названия и были посвящены определенной теме.

Цель нового журнала BizMag – предоставить русскоязычным и франкоязычным читателям информацию о развитии франко-российских деловых отношений, перспективных для инвестиций отраслях российской экономики и последних изменениях на рынке. В каждом выпуске вы найдете деловые новости, интервью с топ-менеджером, статью о малом и среднем бизнесе, обзор одного из регионов России, а также «Тему номера» – раздел, посвященный определенной отрасли российской экономики.

Нефтегазовый сектор России на фоне санкций – главный сюжет данного номера BizMag. Мы решили разобраться, как отразились западные санкции на важнейшей для российской экономики отрасли, а также рассказать о последних изменениях на российском нефтегазовом рынке. В рубрике «Интервью» мы побеседовали с новым вице-президентом РЖД о последних изменениях в деятельности компании, а в разделе «Малый и средний бизнес» попросили трех французских предпринимателей рассказать об их опыте открытия новых ретейл-сетей в России на фоне экономического кризиса.

Кроме того, в этом номере вы найдете интервью с главой Удмуртии – родины знаменитого автомата Калашникова, в прошлом закрытого региона, где сегодня есть место и для других производств. А также узнаете о развитии российской модной индустрии и познакомитесь с российскими дизайнерами, которые с каждым днем составляют все более серьезную конкуренцию западному масс-маркету.

Мы надеемся, что вам понравится наш журнал, и постараемся радовать вас интересными статьями в дальнейшем. Приятного чтения!

Анастасия Седухина,  
главный редактор BizMag



Ensemble, développons votre excellence

**Bellerage**

Solutions complexes de soutien aux entreprises

- Externalisation et Conseil Financier • Portage Salarial • Gestion RH • Outstaffing
- Conseil Fiscal et Juridique • Litiges • Immigration et Enregistrement • Support IT
- Audit • Transformation et Consolidation • Recouvrement de Comptabilité

## 6. Nouvelles



## 10. «La coopération ferroviaire est toujours aполитique»

Interview avec Viatcheslav Pavlovski, vice-président de la société des chemins de fer russes RZD

## 16. L'élection de Donald Trump : quelles conséquences sur les relations entre la Russie et la communauté euro-atlantique ?

## 18. Réforme de l'arbitrage en Russie : une procédure offrant plus de garanties

## 22. Nouvelles du secteur pétro-gazier

## 36. Bashneft : de privatisation en privatisation

Historique de la compagnie pétrolière russe Bashneft, au cœur d'un scandale en 2016

## 46. Le retail français en Russie : par où commencer ?

## 52. Crédit aux PME : dernières évolutions

## 54. «Je voudrais que la cuisine oudmourte soit représentée à Paris»

Interview avec le dirigeant de l'Oudmourtie, Alexandre Soloviev

## 62. Les marques russes à l'assaut du marché de la mode

Comment lancer une ligne de vêtements en Russie ? Les créateurs de marques démocratiques évoquent leurs débuts et les difficultés rencontrées.



## 28. Le pétrole et le gaz face aux sanctions

L'impact des sanctions occidentales sur le secteur pétro-gazier en Russie

## 32. Куда утекает нефть?

Влияние западных санкций на российский нефтегазовый сектор

## 8. Новости

## 13. «Сотрудничество в области ж/д транспорта всегда «вне политики»

Интервью с вице-президентом РЖД Вячеславом Павловским

## 17. Как победа Дональда Трампа отразится на отношениях между Россией и Западом?

## 19. Реформа третейских судов, или Арбитраж по-новому

## 24. Новости нефтегазовой отрасли

## 40. «Башнефть»: от приватизации до приватизации

История российской нефтегазовой компании, которая в 2016 году оказалась в центре скандала

## 49. Французский ретейл в России: с чего начать?

## 53. Кредитование малого бизнеса: последние изменения

## 58. «Хочется, чтобы удмуртская кухня была представлена в Париже»

Интервью с главой Удмуртии Александром Соловьевым

## 66. Бизнес-рецепт: как создать свою марку одежды

Российские дизайнеры демократичных марок одежды о том, как они начинали свой бизнес

MAGAZINE SUR  
LE BUSINESS  
FRANCO-RUSSE  
Supplément BizMag  
du Courrier de Russie

Rédactrice en chef

Anastasia Sedukhina

Rédactrices / Traductrices /

Correctrices

Maïlis Destrée, Julia Breen,

Elena Maletina, Daria

Smirnova, Alina Tsukanova

ÉDITIONS  
COURRIER  
DE RUSSIE

AGENCE  
NVM  
NOVIY VEK MEDIA

Directrice de l'agence NVM

Alina Reshetova

Directrice artistique

Galina Kouznetsova

Maquettistes

Tatiana Neporada

Le Courrier de Russie  
www.lecourrierderussie.com

СООБЩЕНИЕ ОБ ОБЪЕДИНЕНИИ

Rédactrice en chef du

Courrier de Russie / Directrice

de la publication

Inna Doulkina

Président

Jean-Félix de La Ville Baugé

Rédacteur en chef du site

internet

Thomas Gras

Adresse de la rédaction

10, Milioutinski pereoulok,

bât. 1, 3<sup>e</sup> étage, 101 000 Moscou

Contacts pour la publicité

Tél. : +7 (495) 721 38 28

Chef de produit

(supports publicitaires)

Yulia Shapovalova

yulia.shapovalova@ccifr.ru

Chef de produit

(supports publicitaires)

Maria Stalchenkova

maria.stalchenkova@ccifr.ru

Directeur commercial

Thomas Kerhuel

Responsable partenariats

Tatiana Chevikina

Responsable communication

Albina Kildebaeva

Pour s'abonner

abonnement@lcdr.ru

Photo en une: Fotolia.com

ÉDITION RÉALISÉE

EN PARTENARIAT AVEC

LA CCI FRANCE RUSSIE

Édité par

ООО Noviy Vek Media ©

Le Courrier de Russie est enregistré

auprès du TsTU du ministère

de la presse et des médias

ПИ № ФС77-45687

Le supplément est distribué  
gratuitement et sur  
abonnements.

Il est imprimé à partir de

films au OAO Moskovskaia

Gasetnaia Tipografia,

7 Ul. 1905 goda, 123995 Moscou

Volume 3 p.l.

Tirage 10 000 exemplaires

Commande N°3097

Donné à imprimer

le 30 novembre 2016

BRICOLAGE - CONSTRUCTION - DECORATION - JARDINAGE



DES PRIX  
INDISCUTABLEMENT  
BAS!

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

LEROYMERLIN

*Don que Dona!*

## \$1,11 MILLIARD D'INVESTISSEMENTS FRANÇAIS EN RUSSIE AU PREMIER SEMESTRE 2016

D'après les statistiques de la Banque centrale de Russie, au premier semestre 2016, la France est restée le premier investisseur étranger en Russie (territoires offshore non compris).



## LA RUSSIE POURRAIT DEVENIR LE PAYS OÙ LEROY MERLIN A LE PLUS GRAND CHIFFRE D'AFFAIRES

Vincent Gentil, directeur général de Leroy Merlin Russie, a déclaré en octobre, dans une interview à *Kommersant*, que le marché russe pourrait, d'ici 3 à 4 ans, devenir celui où l'entreprise a le chiffre d'affaires le plus élevé. La Russie occupe aujourd'hui la 2<sup>e</sup> position avec une part de 20 %.



## AUCHAN EN TÊTE DU TOP 50 DES ENTREPRISES ÉTRANGÈRES EN RUSSIE

Avec un chiffre d'affaires de 414 milliards de roubles, le groupe français Auchan domine pour la 2<sup>e</sup> année consécutive le classement des plus grandes sociétés étrangères en Russie, selon le magazine russe *Forbes*. Le groupe est suivi par l'allemand Metro Group (305 milliards de roubles) et par l'entreprise suisse de tabac Philip Morris International (234 milliards de roubles).

## LE RFPI ET TOTAL DISCUTENT DES PROJETS D'ÉNERGIE RENOUVELABLE

LE FONDS RUSSE DES INVESTISSEMENTS DIRECTS (RFPI) ET L'ENTREPRISE TOTAL ONT CRÉÉ UN GROUPE DE TRAVAIL CONJOINT CONSACRÉ AUX INVESTISSEMENTS DANS LES PROJETS D'ÉNERGIE ALTERNATIVE EN RUSSIE. «NOUS DISCUTONS DES DIFFÉRENTS PROJETS POSSIBLES NON SEULEMENT EN RUSSIE MAIS AUSSI DANS DES PAYS TIERS. NOUS AVONS NOTAMMENT ABORDÉ LE THÈME DE L'ÉNERGIE RENOUVELABLE», A INDICÉ LE PRÉSIDENT DU RFPI, KIRILL DMITRIEV, AU MOIS D'OCTOBRE.



## LA RZD RECEVRA €21,9 MILLIONS DE DIVIDENDES DE GEFCO

Le prestataire logistique français GEFCO allouera 29,2 millions d'euros, soit l'intégralité de ses bénéfices pour 2015, au paiement des dividendes de ses actionnaires. La compagnie ferroviaire russe RZD, qui possède 75 % des actions de l'entreprise française, recevra près de 21,9 millions d'euros de dividendes.



© galikin\_palkin

## UNE DÉLÉGATION LYONNAISE EN VISITE OFFICIELLE À MOSCOU

FIN OCTOBRE, ALAIN GALLIANO, VICE-PRÉSIDENT DE LA MÉTROPOLE DE LYON, A VISITÉ POUR LA 2<sup>E</sup> FOIS EN UN AN LA CAPITALE RUSSE AFIN DE DISCUTER DES POSSIBILITÉS DE COOPÉRATION ENTRE LES DEUX VILLES.

Au cours d'une table ronde organisée par la Chambre de commerce et d'industrie de Moscou, Alain Galliano a déclaré que Moscou et Lyon avaient toutes les chances d'établir un partenariat réussi dans de nombreuses sphères de développement. Une attention particulière a été accordée à la collaboration économique, en particulier dans le secteur des nou-

velles technologies, des start-up, du tourisme et dans l'industrie pharmaceutique.

Alain Galliano a également souligné que l'ouverture de lignes aériennes directes entre Moscou et Lyon par la compagnie russe Aeroflot devrait accélérer la mise en place de la coopération entre la région lyonnaise et la Russie.



DR

## LA RUSSIE PROPOSE À LA FRANCE UNE COOPÉRATION VITICOLE

Au cours d'une rencontre organisée en octobre avec Hervé Morin, président du conseil régional de Normandie, et Jean Bizet, président de la commission des affaires européennes du Sénat, Alexandre Tkatchev, ministre russe de l'agriculture, a proposé à la France de créer des pépinières viticoles en Russie. « Cette activité se développe activement chez nous grâce au soutien fédéral », a ajouté le ministre.

## VOLGOGRAD ET DIJON SIGNENT UN ACCORD DE PARTENARIAT

Les maires de Volgograd et Dijon, Andreï Kossolapov et François Rebsamen, ont signé en octobre un accord de partenariat entre leurs villes, jumelées en 1959. La coopération couvrira 5 secteurs : l'économie, l'enseignement supérieur, la culture, le tourisme et les liens intermunicipaux.



DR

# TRIBUNAL D'ARBITRAGE DE LA CCI FRANCE RUSSIE

**RÉGLEZ VOS CONFLITS PLUS RAPIDEMENT ET EN TOUTE INDÉPENDANCE**



## ТРЕТЕЙСКИЙ СУД ПРИ ФРАНКО-РОССИЙСКОЙ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАЛАТЕ

**РАЗРЕШАЙТЕ ВАШИ КОНФЛИКТЫ БЫСТРО И НЕЗАВИСИМО**

arbitrage@ccifr.ru  
 +7 495 721 38 28  
 ta.ccifr.ru



## \$1,11 МЛРД ИНВЕСТИРОВАЛА ФРАНЦИЯ В РОССИЮ ЗА ПЕРВОЕ ПОЛУГОДИЕ 2016 ГОДА

Как следует из статистики Центробанка России, по итогам первого полугодия 2016 года Франция сохранила лидерство по уровню инвестиций в Россию среди зарубежных стран (не считая офшорных территорий).

## РОССИЯ МОЖЕТ СТАТЬ ПЕРВОЙ СТРАНОЙ ПО ВЫРУЧКЕ LEROY MERLIN

Гендиректор «Leroy Merlin Россия» Венсан Жанти заявил в октябре в интервью газете «Коммерсантъ», что российский рынок может стать первым по доле выручки французской компании через три-четыре года. Сейчас Россия занимает второе место по доле выручки Leroy Merlin с долей 20 %.



## «АШАН» ВОЗГЛАВИЛ ТОП-50 ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЙ В РОССИИ

Французская Groupe Auchan с выручкой 414 млрд рублей второй год подряд возглавила рейтинг крупнейших иностранных компаний в России по версии российского журнала Forbes. В топ-3 рейтинга также попали немецкая Metro Group с выручкой 305 млрд рублей и швейцарская табачная компания Philip Morris International с выручкой 234 млрд рублей.

## РФПИ И TOTAL ОБСУЖДАЮТ ПРОЕКТЫ В СФЕРЕ ВОЗОБНОВЛЯЕМОЙ ЭНЕРГЕТИКИ

РОССИЙСКИЙ ФОНД ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ (РФПИ) И КОМПАНИЯ TOTAL СОЗДАЛИ СОВМЕСТНУЮ РАБОЧУЮ ГРУППУ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ПРОЕКТЫ АЛЬТЕРНАТИВНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ В РОССИИ. «МЫ ОБСУЖДАЕМ РАЗЛИЧНЫЕ ВОЗМОЖНЫЕ ПРОЕКТЫ НЕ ТОЛЬКО НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ, НО И В ТРЕТЬИХ СТРАНАХ. В ТОМ ЧИСЛЕ ЗАТРОНУЛИ ТЕМУ ВОЗОБНОВЛЯЕМОЙ ЭНЕРГЕТИКИ», – СООБЩИЛ В ОКТЯБРЕ ГЛАВА РФПИ КИРИЛЛ ДМИТРИЕВ.



## РОССИЯ ПРЕДЛОЖИЛА ФРАНЦИИ СОТРУДНИЧЕСТВО В СФЕРЕ ВИНОДЕЛИЯ

Глава российского Минсельхоза Александр Ткачев в октябре на встрече с главой французского региона Нормандия Эрве Мореном и председателем комиссии по европейским делам сената Франции Жаном Бизе предложил французской стороне создать виноградные питомники в стране. «Данное направление у нас активно развивается благодаря господдержке», – добавил российский министр.

## РЖД ПОЛУЧАТ €21,9 МЛН ДИВИДЕНДОВ ОТ GEFSCO

Французский логистический оператор GEFSCO направит на выплату дивидендов акционерам 100 % своей прибыли за 2015 год – € 29,2 млн. РЖД принадлежит 75 % акций французской компании. Исходя из этого, российская компания получит от GEFSCO в 2015 году около € 21,9 млн дивидендов.



## ДЕЛЕГАЦИЯ ЛИОНА ПОСЕТИЛА С ОФИЦИАЛЬНЫМ ВИЗИТОМ МОСКВУ

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ЛИОНСКОЙ МЕТРОПОЛИИ АЛЕН ГАЛЬЯНО В КОНЦЕ ОКТЯБРЯ ВО ВТОРОЙ РАЗ ЗА ГОД ПОСЕТИЛ РОССИЙСКУЮ СТОЛИЦУ, ЧТОБЫ ОБСУДИТЬ ВОЗМОЖНОСТИ СОТРУДНИЧЕСТВА ДВУХ ГОРОДОВ.

В ходе круглого стола, организованного Московской торгово-промышленной палатой, Ален Гальяно отметил, что у Москвы и Лиона есть все шансы для успешного взаимодействия во многих сферах развития. Особое внимание было уделено обсуждению экономического сотрудничества, в частности в таких сферах, как новые технологии, фармацевтика, стартапы и туризм.

Ален Гальяно также подчеркнул, что запуск прямого авиасообщения между Москвой и Лионом компанией «Аэрофлот» должен ускорить процесс налаживания сотрудничества между Лионским регионом и Россией.



## ВОЛГОГРАД И ДИЖОН ПОДПИСАЛИ СОГЛАШЕНИЕ О ПАРТНЕРСТВЕ

Мэры российского Волгограда и французского Дижона Андрей Косолапов и Франсуа Ребсамен подписали в октябре соглашение о партнерстве между этими городами, которые с 1959 года являются побратимами. Сотрудничество будет развиваться по пяти направлениям: экономика, высшее образование, культура, туризм и межмуниципальные связи.



**CENTRE DE MÉDIATION  
DE LA CCI FRANCE RUSSIE  
TROUVEZ UN ACCORD  
VIABLE POUR RÉSOUDRE  
VOS LITIGES**

**ЦЕНТР МЕДИАЦИИ  
ПРИ ФРАНКО-РОССИЙСКОЙ  
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАЛАТЕ  
ДОСТИГАЙТЕ  
КОМПРОМИССОВ  
В ВАШИХ СПОРАХ**

mediation@ccifr.ru

cm.ccifr.ru

+7 495 721 38 28



# « La coopération ferroviaire est toujours apolitique »

En mai dernier, la holding ferroviaire RZD, qui, en 2015, a vu l'arrivée d'un nouveau président à sa tête, a connu de nouveaux changements. Viatcheslav Pavlovski, ancien ambassadeur de la Russie en Norvège, a été nommé vice-président en charge des communications internationales et de l'activité économique extérieure de l'entreprise. *BizMag* a discuté avec lui des priorités de la coopération internationale de la RZD face au nouveau contexte géopolitique.

**VOUS AVEZ ÉTÉ DIPLOMATE PENDANT LA MAJORITÉ DE VOTRE CARRIÈRE. L'ADAPTATION À VOTRE NOUVEAU TRAVAIL A-T-ELLE ÉTÉ DIFFICILE ?**

Pas du tout. Vu la volonté de la RZD de s'implanter sur de nouveaux marchés internationaux, mon expérience diplomatique et mes connaissances en politique étrangère se sont révélées cruciales pour établir des relations mutuellement avantageuses avec nos partenaires étrangers.

**QUELS SONT AUJOURD'HUI LES SECTEURS DE COOPÉRATION INTERNATIONALE PRIORITAIRES POUR LA RZD ? AVEC QUELS PAYS L'ENTREPRISE COLLABORE-T-ELLE LE PLUS ACTIVEMENT ?**

Parmi les priorités stratégiques de la RZD à l'échelle internationale, je citerai les deux suivantes, extrêmement importantes : réaliser le potentiel de transit de la Russie et intégrer le réseau ferroviaire national au système logistique et de transport eurasiatique.

C'est dans cette optique que nous élaborons une série de projets destinés à augmenter les volumes du transport de fret et à accélérer la circulation des marchandises entre l'Europe, la Russie, la CEI et la région Asie-Pacifique.

La RZD donne la priorité au développement d'un système de transport unifié au sein de la CEI et de l'Union économique eurasiatique.

Parallèlement à l'élargissement équilibré des capacités des infrastructures et à la conception d'un matériel roulant innovant, nous travaillons également au développement de technologies logistiques de pointe et à l'harmonisation juridique des processus liés au transport.

En ce qui concerne les relations avec les autres pays, l'entreprise développe aujourd'hui activement sa coopération avec l'Asie du Sud-Est, le Proche-Orient, l'Amérique latine, l'Europe de l'Est et d'autres régions.

Nos projets globaux visent notamment à occuper des positions dominantes dans le secteur de l'ingénierie et de la logistique.

**À QUEL POINT LA COOPÉRATION ENTRE LA RZD ET LES PAYS OCCIDENTAUX EST-ELLE DIFFICILE DANS LE CONTEXTE ACTUEL DES TENSIONS GÉOPOLITIQUES ?**

Malgré la complication des relations politiques entre la Russie et les pays de l'Union européenne, nous poursuivons notre collaboration sur différentes questions. Cela concerne en particulier le développement de nouvelles technologies de transport de fret et de passagers, la création d'un matériel roulant moderne, le développement du transport des voyageurs, la formation du personnel, etc. Notre direction a déjà indiqué à plusieurs reprises que, dans l'ensemble, la communauté d'affaires européenne ne soutient pas les sanctions introduites à l'encontre de la Russie. Tout le monde comprend parfaitement qu'après avoir quitté le vaste et prometteur marché russe, il sera très difficile d'y revenir car les niches concurrentielles seront peut-être occupées par des partenaires d'autres régions.



► **À PROPOS, EN PARLANT D'AUTRES RÉGIONS, L'AUGMENTATION DU NOMBRE DE PROJETS AVEC LA CHINE EST-ELLE LIÉE AU REFROIDISSEMENT DES RELATIONS RUSSO- OCCIDENTALES ?**

J'aimerais souligner que la RZD a toujours prêté une attention particulière à l'établissement de relations constructives et mutuellement avantageuses avec ses partenaires asiatiques, et en premier lieu avec la Chine, notre puissant voisin au développement effréné, dans le but d'accroître le potentiel de transit de la Russie et de créer des chaînes multimodales unifiées de fret depuis la région Asie-Pacifique vers l'Europe. C'est l'une des missions stratégiques du secteur des transports en Russie.

Nous examinons la possibilité d'inclure des partenaires asiatiques dans les projets russes de développement du transport rapide et à grande vitesse de passagers pour les principales destinations internationales.

Voilà pourquoi il serait faux de dire que le développement actif de notre coopération avec la Chine et d'autres pays asiatiques est uniquement lié au refroidissement des relations entre la Russie et l'Europe occidentale.

**EXISTE-T-IL ACTUELLEMENT DES RESTRICTIONS POLITIQUES À L'INTÉGRATION DE SOCIÉTÉS PARTENAIRES DANS DES PROJETS RUSSES ?**

L'intégration de sociétés étrangères dans des projets russes n'a jamais fait l'objet de restrictions politiques et je suis persuadé que la situation ne changera pas étant donné que la coopération dans le domaine du transport ferroviaire a toujours été « apolitique ».

Les investisseurs étrangers ont la possibilité de participer à la création de nouvelles infrastructures ferroviaires et logistiques sur le territoire russe, d'investir dans la localisation de la production d'équipement et de matériel pour les voies ferrées, ainsi que de créer et de proposer des solutions techniques innovantes. Nous ne cessons de le répéter lors de tous les événements internationaux et nous invitons les investisseurs à coopérer avec nous dans ces domaines ainsi que dans n'importe quel autre.

**UNE DES DERNIÈRES TENDANCES POLITIQUES EN RUSSIE EST LA SUBSTITUTION AUX IMPORTATIONS. DANS QUELLE MESURE RESTE-T-IL DE LA PLACE POUR LES FOURNISSEURS ÉTRANGERS DE LA RZD ?**

La RZD maintient des liens étroits avec les principales sociétés étrangères de l'industrie mécanique pour créer du matériel roulant moderne et de nouveaux éléments d'infrastructure, et introduire des technologies innovantes en matière de gestion et de sécurité de la circulation. Ces relations se construisent évidemment dans le sillage de la politique de substitution aux importations. Mais cette dernière ne représente en aucun cas un obstacle au développement des entreprises étrangères qui s'implantent « sérieusement et pour longtemps » sur le marché russe.

**SUR LE SITE INTERNET DE LA RZD, IL EST INDIQUÉ QUE, DANS UNE SÉRIE DE PAYS, VOTRE ENTREPRISE COOPÈRE SELON LE PRINCIPE DE « L'ÉCHANGE D'EXPÉRIENCE ». DE QUOI S'AGIT-IL CONCRÈTEMENT ?**

Depuis de nombreuses années, les spécialistes de la holding RZD visitent les sites ferroviaires et industriels des sociétés étrangères pour découvrir les innovations et les réussites en matière de transport des passagers et des marchandises, voir comment se développent et en quoi consistent les infrastructures, comment s'organise la circulation des poids lourds, etc. Réciproquement, des collègues étrangers nous rendent visite sur nos sites.

En outre, nous proposons chaque année des stages à de jeunes spécialistes afin qu'ils se familiarisent avec les méthodes de travail des principaux acteurs européens : l'allemand DB AG, le français SNCF, le finlandais VR Group et l'autrichien OBB. Des représentants de ces entreprises viennent également suivre des formations en Russie.

**ACTUELLEMENT, IL EST POSSIBLE DE FAIRE MOSCOU-PARIS EN TRAIN, MAIS LE TRAJET PREND PRESQUE 48 HEURES. EXISTE-T-IL UN PROJET DE LIAISON RAPIDE ENTRE MOSCOU (AINSI QUE SAINT-PÉTERSBOURG) ET LES CAPITALES EUROPÉENNES ?**

Bien entendu. Notre entreprise s'intéresse au développement des liaisons ra-

pides et à grande vitesse entre la Russie et les pays européens. Nous travaillons à la promotion de ce genre d'initiatives et certains projets ont déjà été réalisés.

En décembre 2016, nous lançons sur la liaison Moscou-Berlin un nouveau train de voyageurs, équipé d'un système de changement automatique de l'écartement entre les roues, qui permettra de réduire le temps nécessaire pour passer de la voie ferrée russe (1520 mm) à la voie européenne (1435 mm) dans la gare biélorusse de Brest.

« Martinet » – c'est le nom donné à ce train – aura besoin d'environ 20 minutes pour changer de voie, alors qu'aujourd'hui la procédure nécessite près de deux heures. Le trajet Moscou-Berlin sera ainsi réduit de 25 à 20 heures. ■

**VIATCHESLAV PAVLOVSKI**

Vice-président de la RZD en charge des communications internationales et de l'activité économique extérieure

**NÉ LE 30 AOÛT 1956**

**ÉDUCATION:** diplômé du MGIMO en 1978. Parle anglais, espagnol et indonésien.

**CARRIÈRE:**

**1978-1984:** travaille dans les consulats généraux de l'URSS en Indonésie.

**1992-1996:** travaille à l'ambassade russe aux Pays-Bas.

**2001-2004:** consul général de la Fédération de Russie à New York.

**2004-2008:** directeur du département consulaire du ministère russe des affaires étrangères.

**2008-2009:** directeur du service de production et commercial d'assistance du corps diplomatique auprès du ministère russe des affaires étrangères.

**DÉCEMBRE 2009 – JUILLET 2010:** ambassadeur en mission spéciale du ministère russe des affaires étrangères.

**JUILLET 2010 – MAI 2016:** ambassadeur de la Russie en Norvège.

**EN MAI 2016,** il est nommé vice-président de la société des chemins de fer russes RZD.



## «Сотрудничество в области ж/д транспорта всегда «вне политики»

© РЖД

В мае в холдинге «РЖД», который в 2015 году сменил президента, произошли новые рокировки. На пост вице-президента компании по международным связям и внешнеэкономической деятельности был назначен Вячеслав Павловский – бывший посол России в Норвегии. BizMag обсудил с новым вице-президентом приоритеты международного сотрудничества РЖД в новых геополитических реалиях.

**БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ КАРЬЕРЫ ВЫ БЫЛИ ДИПЛОМАТИЧЕСКИМ РАБОТНИКОМ. ТЯЖЕЛО БЫЛО АДАПТИРОВАТЬСЯ К НОВОЙ РАБОТЕ?**

Совсем нет. С учетом планов РЖД по выходу на новые зарубежные рынки мой бэкграунд в сфере дипломатии и знания внешнеполитических реалий оказались востребованы: они помогают в выстраивании взаимовыгодных отношений с зарубежными партнерами.

**КАКИЕ ОТРАСЛИ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА ВЫ НАЗВАЛИ БЫ СЕГОДНЯ ПРИОРИТЕТНЫМИ ДЛЯ РЖД? С КАКИМИ СТРАНАМИ КОМПАНИЯ РАЗВИВАЕТ СОТРУДНИЧЕСТВО НАИБОЛЕЕ АКТИВНО?**

В числе стратегических приоритетов международной деятельности РЖД –

решение важнейшей задачи по реализации транзитного потенциала России и интеграции национальной сети железных дорог в евроазиатскую транспортно-логистическую систему.

На фоне этого мы прорабатываем комплекс проектов, направленных на увеличение объемов грузоперевозок и ускорение товародвижения между Европой, Россией, странами СНГ и Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР).

РЖД отдает приоритет развитию единой системы транспортных связей в рамках СНГ и Евразийского экономического союза.

Наряду со сбалансированным расширением пропускных способностей инфраструктуры и разработкой инновационного подвижного состава мы также работаем над раз-

витием передовых логистических технологий и правовой гармонизации перевозочного процесса.

Что касается отношений с другими странами, то сейчас холдинг активно развивает сотрудничество в железнодорожной сфере с партнерами из Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока, Латинской Америки, Восточной Европы и других регионов.

В наших глобальных планах – занять лидирующие позиции в области инжиниринга и логистики.

**НАСКОЛЬКО СЛОЖНО РЖД СОТРУДНИЧАТЬ С ЗАПАДНЫМИ СТРАНАМИ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НАПРЯЖЕННОСТИ?**

Невзирая на осложнение политических взаимоотношений России со

► странами ЕС, мы продолжаем взаимодействие с европейскими партнерами по ряду вопросов. В частности, в области развития новых технологий грузовых и пассажирских перевозок, создания современного подвижного состава, расширения пассажирского сообщения, подготовки кадров и во многом другом.

Руководство нашей компании уже неоднократно отмечало, что бизнес-сообщество Европы в целом не поддерживает санкции в отношении России. Все прекрасно понимают, что, свернув операции на емком и перспективном российском рынке, вернуться на него будет очень непросто, ведь конкурентные ниши могут быть к тому времени уже заняты партнерами из других регионов.

**К СЛОВУ, О «ДРУГИХ РЕГИОНАХ». СВЯЗАНО ЛИ УВЕЛИЧЕНИЕ СОВМЕСТНЫХ ПРОЕКТОВ С КИТАЕМ С ОХЛАЖДЕНИЕМ ОТНОШЕНИЙ РОССИИ С ЗАПАДНЫМИ СТРАНАМИ?**

Хочу отметить, что холдинг «РЖД» всегда уделял особое внимание выстраиванию взаимовыгодных и эффективных отношений с партнерами из азиатских стран, и в первую очередь с Китаем, нашим мощным и стремительно развивающимся соседом, в целях повышения транзитного потенциала России и создания единых мультимодальных цепочек доставки грузов из АТР в Европу. Это одна из стратегических задач транспортного комплекса России.

Мы рассматриваем возможности привлечения китайских партнеров в российский проект развития высокоскоростного и скоростного пассажирского движения на основных направлениях международных перевозок.

Поэтому было бы неправильным говорить о том, что наше активное развитие сотрудничества с Китаем и другими азиатскими странами связано исключительно с охлаждением отношений России с Западной Европой.

**И ВСЕ ЖЕ СУЩЕСТВУЮТ ЛИ СЕГОДНЯ КАКИЕ-ТО ПОЛИТИЧЕСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ КОМПАНИЙ-ПАРТНЕРОВ ДЛЯ ВНУТРИРОССИЙСКИХ ПРОЕКТОВ?**

Политических ограничений по привлечению зарубежных компаний к реализации внутрироссийских проектов никогда не было и, я уверен, не будет в перспективе, поскольку сотрудничество в области железнодорожного транспорта всегда было «вне политики».

Международные инвесторы могут участвовать в создании новой железнодорожной и логистической инфраструктуры на территории России, инвестировать в локализацию производства техники и оборудования для железных дорог, создавать и предлагать нам инновационные технические решения. На всех международных мероприятиях мы постоянно об этом говорим и приглашаем к сотрудничеству на данных и любых других направлениях.



**ОДНИМ ИЗ ПОСЛЕДНИХ ТРЕНДОВ В РОССИЙСКОЙ ПОЛИТИКЕ ЯВЛЯЕТСЯ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ. В ТАКИХ УСЛОВИЯХ ОСТАЕТСЯ ЛИ МЕСТО ДЛЯ ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЙ В КАЧЕСТВЕ ПОСТАВЩИКОВ РЖД?**

РЖД поддерживает тесные контакты с ведущими иностранными машиностроительными компаниями по созданию современных образцов подвижного состава и новых элементов инфраструктуры, внедрению инновационных технологий в сфере управления и безопасности движения. Безусловно, взаимоотношения с такими компаниями строятся в русле государственной политики по импортозамещению. Но она отнюдь не является препятствием для развития бизнеса зарубежных компаний, приходящих на российский рынок «всерьез и надолго».

**НА САЙТЕ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ УКАЗАНО, ЧТО В РЯДЕ СТРАН РЖД СОТРУД-**

**НИЧАЕТ В СФЕРЕ «ОБМЕНА ОПЫТОМ». ЧТО ПОД ЭТИМ ПОДРАЗУМЕВАЕТСЯ?**

Уже много лет специалисты холдинга «РЖД» посещают железнодорожные и производственные объекты зарубежных компаний для ознакомления с инновациями и достижениями в области пассажирского и грузового комплекса, развития и содержания инфраструктуры, организации тяжеловесного движения и т. п. С ответным визитом на российские полигоны приезжают иностранные коллеги.

Кроме этого, мы ежегодно организуем стажировки групп молодых специалистов для ознакомления с организацией работы в ведущих концернах Европы: германской DB AG, французской SNCF, финской VR Group, австрийской ÖBB. Представители этих компаний также приезжают стажироваться в Россию.

**В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ИЗ МОСКВЫ В ПАРИЖ МОЖНО ДОБРАТЬСЯ НА ПОЕЗДЕ, ОДНАКО ПОЕЗДКА ЗАНИМАЕТ ПОЧТИ ДВОЕ СУТОК. ПЛАНИРУЕТСЯ ЛИ СКОРОСТНОЕ СООБЩЕНИЕ МЕЖДУ МОСКВОЙ (А ТАКЖЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГОМ) И ЕВРОПЕЙСКИМИ СТОЛИЦАМИ?**

Конечно. Наша компания заинтересована в развитии скоростного и высокоскоростного сообщения между Россией и европейскими странами. Мы работаем над продвижением этих инициатив, и у нас уже есть определенные достижения.

В декабре 2016 года мы запускаем на маршруте Москва – Берлин новый пассажирский поезд, сформированный из вагонов, оборудованных системой автоматического изменения ширины колесных пар. Это позволит сократить время на переход с колеи российского стандарта (1520 мм) на европейский (1435 мм) на ст. Брест в Белоруссии.

«Стрижу» (Swift) – такое название получил этот поезд – потребуется около 20 минут для прохождения по специально оборудованному переводному устройству, тогда как в настоящее время смена колесных пар занимает около двух часов. В целом же путь из Москвы в Берлин теперь сократится с 25 до 20 часов. 



**ВЯЧЕСЛАВ АЛЬФРЕДОВИЧ ПАВЛОВСКИЙ**

Вице-президент РЖД по вопросам международных связей и внешнеэкономической деятельности.

**РОДИЛСЯ** 30 августа 1956 г.

**ОБРАЗОВАНИЕ:** в 1978 г. окончил МГИМО. Владеет индонезийским, испанским и английским языками.

**КАРЬЕРА:**

**1978-1984 ГГ.** – работал в генконсульствах СССР в Индонезии.

**1992-1996 ГГ.** – работа в посольстве в Нидерландах.

**2001-2004 ГГ.** – генеральный консул Российской Федерации в Нью-Йорке, США.

**2004-2008 ГГ.** – директор Консульского департамента МИД России.

**2008-2009 ГГ.** – начальник Главного производственно-коммерческого управления по обслуживанию дипломатического корпуса при МИД России.

**ДЕКАБРЬ 2009 – ИЮЛЬ 2010 Г.** – посол по особым поручениям МИД России.

**ИЮЛЬ 2010 – МАЙ 2016 Г.** – посол РФ в Норвегии.

**В МАЕ 2016 ГОДА** назначен вице-президентом ОАО «РЖД».



# L'élection de Donald Trump : quelles conséquences sur les relations entre la Russie et la communauté euro-atlantique ?

Les orientations de la politique étrangère de la future administration Trump paraissent encore bien floues. Certaines pistes peuvent cependant être fournies par les prises de positions et les déclarations formulées par Donald Trump lors de la campagne présidentielle.

Les contours d'une politique étrangère américaine hétérodoxe et teintée d'isolationnisme semblent émerger des déclarations du candidat Trump. En ce qui concerne les relations – très dégradées – entre la Russie et la communauté euro-atlantique, la question des liens entre Moscou et Washington, le dossier ukrainien et la situation au Moyen-Orient constituent les principaux défis qui attendent le nouvel occupant de la Maison-Blanche.

Pour la première fois depuis le début des années 2010, une amélioration des relations entre la Russie et les États-Unis semble possible. La défaite de Hillary Clinton rend en effet plus probable une reprise du dialogue américano-russe, compte tenu des propos qu'elle a tenus sur la Russie et Vladimir Poutine au cours de la campagne. Donald Trump a pour sa part décrit le président russe en des termes favorables. Il s'en est pris à l'administration Obama pour avoir laissé se détériorer les relations russo-américaines alors que Moscou comme Washington luttent contre un ennemi commun, le terrorisme d'origine islamiste. En ce sens, le candidat Trump a à plusieurs reprises affirmé qu'il était prêt à discuter et s'entendre avec des puissances étrangères, dont la Russie. La norma-



TASS

lisation – au demeurant encore hypothétique – des relations russo-américaines dépend aussi du chemin que le Kremlin est prêt à faire vers la Maison-Blanche. Autrement dit, il ne s'agit pas d'une réconciliation à sens unique, mais bien d'un mouvement qui doit venir des deux acteurs.

Au Moyen-Orient, Donald Trump a critiqué l'accord sur le nucléaire iranien et les alliés des États-Unis dans la région qui se serviraient, selon lui, du parapluie américain sans contribuer eux-mêmes à leur effort de défense (une remarque qui s'applique d'ailleurs, au passage, à l'Europe). Le 45<sup>e</sup> président américain ayant fait de l'islam radical et du terrorisme islamiste un de ses principaux ennemis, il ne serait pas étonnant de voir des convergences émerger avec la Russie sur le dossier syrien.

Au demeurant, cela risquerait de le mettre en porte-à-faux vis-à-vis de pétromonarchies sunnites du Golfe et de la Turquie – des alliés stratégiques des États-Unis. En matière énergétique, le nouveau président américain s'est prononcé pour « l'ouverture des vannes » pétrolières américaines, notamment à travers l'augmentation de l'exploitation des réserves du golfe du Mexique. Dans un contexte de dépression des prix du brut, cette mesure est susceptible de rapprocher Russes, Saoudiens et, dans une moindre mesure, les Iraniens, qui cherchent à stabiliser les prix du marché.

Des évolutions peuvent aussi être attendues à moyen terme sur le dossier ukrainien. À court terme, il reste toutefois peu probable que les sanctions européennes soient levées. Leur reconduction pour 6 mois traduiraient

l'échec de la mise en œuvre pleine et entière des accords de Minsk II et sanctionneraient aussi une situation sécuritaire toujours très précaire dans le Donbass. En revanche, côté américain, le président a la possibilité de lever les sanctions en se passant de l'aval du Congrès. L'Ukraine apparaît comme l'une des grandes perdantes de la victoire de Donald Trump. Lors de la campagne, ce dernier avait dû se défaire de son directeur de campagne, Paul Manafort, éclaboussé par un scandale concernant ses liens étroits avec l'ancien président ukrainien Viktor Ianoukovitch. Les informations sur Manafort, qui émanaient de Kiev, ont conduit le candidat Trump à refuser de rencontrer Petro Porochenko en marge de l'assemblée générale de l'ONU en septembre dernier. De fait, le nouveau président américain s'est déclaré hostile à tout engagement de livrer des armes létales à l'Ukraine. Le peu d'appétence manifesté par Donald Trump pour le dossier ukrainien pourrait affaiblir le consensus transatlantique sur les sanctions et sur la posture à tenir vis-à-vis de Moscou.

Il faudra toutefois attendre de voir la composition du nouveau cabinet américain pour mieux cerner les orientations de la future politique américaine à l'égard de la Russie. Il convient aussi de se garder d'anticiper ce que pourrait être la politique étrangère de l'administration Trump à travers le prisme de ce qu'aurait pu être celle de Hillary Clinton. ■

# Как победа Дональда Трампа отразится на отношениях между Россией и Западом?



Игорь Деланоз

Внешнеполитический курс будущей американской администрации пока неясен. Однако на основе заявлений, высказанных Дональдом Трампом в ходе предвыборной кампании, можно сделать некоторые предположения.

В частности, исходя из его заявлений можно спрогнозировать, что будущая внешняя политика США отклонится от традиционного курса, в том числе в сторону изоляционизма. Что касается резко ухудшившихся отношений между Россией и евро-атлантическим сообществом, а также между Москвой и Вашингтоном, то основными вызовами для нового главы Белого дома станут украинский кризис и ситуация на Ближнем Востоке.

Впервые с начала 2010-х годов улучшение отношений между Россией и США кажется реальным. Поражение Хиллари Клинтон действительно делает более вероятным возобновление российско-американского диалога, если принять во внимание позицию, занятую по отношению к России в целом и к президенту Владимиру Путину в частности кандидатом от демократов в ходе предвыборной гонки. Дональд Трамп, со своей стороны, положительно отзывался о президенте России и критиковал администрацию Обамы за ухудшение отношений между США и Россией, заявляя, что и Москва, и Вашингтон борются против общего врага – исламского терроризма. Будучи кандидатом на пост президента, Трамп неоднократно говорил, что готов к диалогу и сотрудничеству с иностранными державами, в том числе и с Россией. Нормализация отношений, хотя пока и чисто гипотетическая, между Россией и США также зависит от политики Кремля в отношении Белого дома. Это значит, что речь идет не об

одностороннем примирении, а о движении с двух сторон.

Что касается политики на Ближнем Востоке, то Дональд Трамп подверг критике соглашение по иранской ядерной программе, а также позицию союзников США в регионе, которые, по словам Трампа, прячутся под американским «ядерным зонтиком», не внося при этом какой-либо вклад в общие усилия по обеспечению безопасности. Эта же критика, кстати говоря, звучала и в адрес Европы. Возможное расширение сотрудничества с Россией по Сирии вполне вероятно, если учесть, что сорок пятый президент США объявил радикальный ислам и исламский терроризм одним из главных врагов. Впрочем, это может поставить Трампа в неудобное положение перед нефтяными монархиями Персидского залива и Турцией – стратегическими союзниками США.

В области энергетики новый американский президент выступил за «открытие нефтяных резервов» США и за увеличение добычи нефти в Мексиканском заливе. В условиях падения цен на нефть эта мера, скорее всего, сблизит Россию, Саудовскую Аравию и в меньшей степени Иран, так как эти страны стремятся стабилизировать цены на мировом нефтяном рынке.

В среднесрочной перспективе можно также ожидать изменений, касающихся украинского кризиса. Однако в краткосрочной перспективе снятие европейских санкций с России остается маловероятным. Их очередное продление на шесть

месяцев говорит о провале полноценной имплементации соглашения «Минск-2», а также по-прежнему крайне нестабильной ситуации с точки зрения безопасности в Донбассе. В то же время следует отметить, что американский президент может отменить санкции и без поддержки конгресса. Таким образом, в результате победы Дональда Трампа Украина становится одной из главных проигравших сторон. В ходе кампании Трамп был вынужден избавиться от главы своего предвыборного штаба Пола Манафорта, который оказался замешан в скандале, разразившемся вокруг связей Манафорта с бывшим президентом Украины Виктором Януковичем. Из-за этой информации, поступившей из Киева, Трамп отказался от встречи с Петром Порошенко в рамках Генассамблеи ООН в сентябре 2016 года. Кроме того, новый американский президент выступил против взятия на себя каких бы то ни было обязательств по поставке на Украину летального оружия. Незаинтересованность Трампа в украинском досье может привести к ослаблению согласованной политики евро-атлантического сообщества по вопросу санкций и по позиции, занятой по отношению к России.

Однако следует дожидаться формирования новой американской администрации, для того чтобы точнее определить основные черты будущей политики США на российском направлении. Также следует воздерживаться от попыток спрогнозировать внешнюю политику администрации Трампа исходя из того, какой могла бы быть эта политика при администрации Хиллари Клинтон. ■

# Réforme de l'arbitrage en Russie : une procédure offrant plus de garanties



David Lasfargue

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2016, une nouvelle loi sur l'arbitrage, appelée à diminuer la charge pesant sur les tribunaux étatiques, est entrée en vigueur en Russie. Qu'est-ce que l'arbitrage et en quoi cette réforme est-elle importante pour le milieu des affaires ?

En Russie, les litiges portant sur des contrats commerciaux, qu'il s'agisse de contrats internationaux ou de contrats entre deux sociétés russes, sont soumis à l'arbitrage. Les sentences rendues par les tribunaux arbitraux à l'étranger ou en Russie sont exécutoires sur le territoire russe conformément à la Convention de New York ratifiée par l'Union soviétique dès 1960.

L'arbitrage est une forme de justice privée qui présente l'avantage de préserver la confidentialité du litige et de prévoir les conditions de nomination des arbitres, ce qui est un gage de professionnalisme et d'indépendance. Le recours aux grandes institutions d'arbitrage internationales suppose des coûts élevés et, par conséquent, convient davantage aux contentieux dont les enjeux financiers et stratégiques sont importants. Les chambres d'arbitrage locales, dont les coûts de fonctionnement sont moins élevés, peuvent être une bonne solution pour les litiges commerciaux plus communs. Encore faut-il qu'elles soient organisées de manière transparente et favorable aux entreprises. Il est important qu'elles puissent apporter aux clients la garantie de l'indépendance des arbitres et de l'institution dans son ensemble. De nombreuses chambres d'arbitrage russes ne réunissaient pas jusqu'alors ces conditions. En outre, le périmètre des litiges arbitrables manquait de précision.

La nouvelle réforme résulte des lois fédérales du 29 décembre 2015 n°382-FZ « Sur l'arbitrage en Fédération de Russie » (la « Loi sur l'arbitrage interne ») et n°409-FZ « Sur les amendements à certains actes législatifs de la Fédération de Russie » (la « Loi d'application »). La Loi d'application

a notamment modifié le Code de procédure commerciale (arbitrale) de la Fédération de Russie (le « CPC ») ainsi que la loi de la Fédération de Russie du 7 juillet 1993 n°5338-1 « Sur l'arbitrage commercial international » (la « Loi sur l'arbitrage international »).

De manière générale, le législateur a choisi d'élargir les conditions de validité des clauses compromissoires et de préciser le périmètre des litiges à caractère commercial considérés comme arbitrables. À cet égard, la réforme dresse une liste détaillée des litiges qui ne sont pas arbitrables et qui relèvent exclusivement de la compétence des tribunaux étatiques. Par ailleurs, elle établit une liste des litiges en droit des sociétés qui sont arbitrables et une liste de ceux qui ne le sont pas.

Cette nouvelle disposition vient clore un débat qui existait depuis longtemps au sujet de l'arbitrabilité des contrats d'achat-vente de participation (options) et des pactes d'associés d'une société russe. Les conventions d'arbitrage (ou clauses compromissoires) conclues à partir du 1<sup>er</sup> février 2017 relativement aux contrats susvisés seront reconnues comme valables.

Par ailleurs, la réforme a introduit dans la législation d'autres nouveautés, qui peuvent nécessiter la modification des clauses compromissoires dans les contrats existants.

Par exemple, les litiges entre deux sociétés russes dont l'une est détenue par des investisseurs étrangers peuvent être soumis à un arbitrage interne, à moins qu'il existe d'autres liens de rattachement avec la juridiction étrangère (par exemple si le litige porte sur des obligations devant être exécutées à l'étranger).

En outre, selon cette réforme, les tribunaux étatiques russes remplissent désormais une fonction d'assistance et de contrôle dans le cadre de la procédure d'arbitrage, en particulier en ce qui concerne la nomination et la récusation des arbitres, l'analyse des questions liées à la compétence du tribunal d'arbitrage, l'obtention de preuves, etc. Ces fonctions peuvent cependant être restreintes par les parties dans le cadre d'une procédure devant une institution permanente d'arbitrage.

Enfin, la réforme a établi des restrictions concernant les conditions d'exercice par les institutions permanentes d'arbitrage russes et étrangères (la « CCI », la « LCIA », etc.) de leurs activités en Russie. Le but affiché était de « nettoyer » le marché et de renforcer la crédibilité des chambres d'arbitrage, qui ont jusqu'au 1<sup>er</sup> novembre 2017 pour obtenir une autorisation de déployer leurs activités en Russie (à l'exception de la Cour d'arbitrage commercial international et de la Commission d'arbitrage maritime près la Chambre de commerce et d'industrie de la Fédération de Russie).

Ce nouveau cadre a d'ores et déjà permis des initiatives de création de chambres d'arbitrage, autorisées par les autorités russes et respectant l'ensemble des nouvelles règles de fonctionnement. Il s'agit par exemple du tribunal arbitral près la Chambre de commerce et d'industrie de Moscou et du tribunal arbitral près la Chambre de commerce et d'industrie franco-russe (CCIFR). ■

David Lasfargue, avocat associé  
et Stanislav Bondarenko, juriste senior  
Jeantet Moscou



Станислав Бондаренко

# Реформа третейских судов, или Арбитраж по-новому

С 1 сентября 2016 года в России вступил в силу новый закон о третейском арбитраже, который должен снизить нагрузку на государственные суды. Что такое третейский суд и почему эта реформа важна для бизнеса?

В России споры, вытекающие из коммерческих отношений, в частности, касающиеся договоров между российскими компаниями или с иностранными организациями, передаются в арбитраж. Арбитражные решения, вынесенные за границей или в России, подлежат исполнению на территории Российской Федерации в соответствии с положениями Нью-Йоркской конвенции, ратифицированной СССР в 1960 году.

Арбитраж – это негосударственная форма осуществления правосудия, которая позволяет сохранить конфиденциальность спора, а также установить особый порядок назначения арбитров, что является залогом их профессионализма и независимости. Обращение в крупные международные арбитражные институты подразумевает выплату высокой пошлины и поэтому больше подходит для разбирательств, связанных со сложными финансовыми и стратегическими спорами. Местные арбитражные институты, расходы на ведение споров в которых значительно ниже, могут служить неплохой альтернативой для рассмотрения повседневных и несложных коммерческих споров, возникающих в процессе ведения компаниями обычной хозяйственной деятельности.

Помимо простоты, удобства и невысокой цены, необходимо также, чтобы местные институты были организованы на прозрачной и благоприятной для бизнеса основе. Важно, чтобы они могли предоставить клиентам гарантию независимости арбитров и учреждения в целом. До настоящего времени многие российские третейские суды во многом не соответствовали этим условиям. Кроме того, круг споров, подлежащих разрешению в российском арбитраже, не был точно определен.

Данная реформа является результатом принятия Федерального закона

№ 382-ФЗ от 29 декабря 2015 года «Об арбитраже (третейском разбирательстве) в Российской Федерации» («Закон об арбитраже») и Федерального закона № 409-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» («Закон о внесении изменений»). В частности, законом о внесении изменений были внесены поправки в Арбитражно-процессуальный кодекс России (АПК) и в Закон Российской Федерации № 5338-1 от 7 июля 1993 года «О международном коммерческом арбитраже» («Закон о МКА»).

В целом законодатель решил расширить условия действительности арбитражных оговорок и точнее определить круг коммерческих споров, подлежащих разбирательству в третейском суде. В результате проведенной реформы был разработан подробный перечень споров, не подлежащих разрешению в арбитраже и относящихся исключительно к компетенции государственных судов. Наряду с этим был также подготовлен перечень корпоративных споров, как подлежащих, так и не подлежащих разбирательству в третейском суде.

Эти нововведения направлены во многом на прекращение длящейся уже давно дискуссии по поводу подсудности арбитража в отношении договоров купли-продажи долей, опционных договоров и соглашений акционеров в российских компаниях. Заключенные после 1 февраля 2017 года арбитражные соглашения, касающиеся вышеперечисленных типов споров, будут признаны действительными.

Кроме того, в результате реформы законодательства были осуществлены и другие нововведения, которые могут потребовать внесения изменений в арбитражные оговорки в уже существующих договорах.

В частности, споры между двумя российскими компаниями, одна из

которых принадлежит иностранным лицам, могут быть урегулированы в рамках внутреннего арбитража, за исключением случаев, когда существуют иные отсылки к иностранной юрисдикции (например, если место исполнения обязательства или место, с которым наиболее тесно связан предмет спора, находится за границей).

Также согласно данной реформе российские государственные суды отныне выполняют функции содействия и контроля в отношении третейских судов, в частности: по вопросам назначения и отвода арбитров, анализа вопросов, связанных с компетенцией третейского суда, получением доказательств и т. д. Тем не менее круг этих функций может быть ограничен сторонами в рамках разбирательства в постоянно действующих арбитражных учреждениях.

И наконец, реформа установила ограничения на условия осуществления деятельности в России российскими и иностранными постоянно действующими арбитражными институтами (например, Международным арбитражным судом при Международной торговой палате (ИТС), Лондонским международным третейским судом (LCIA) и др.). Заявленной целью было «очистить» рынок и укрепить доверие к арбитражным институтам, которые до 1 ноября 2017 года должны получить разрешение на осуществление своей деятельности в России (за исключением Международного коммерческого арбитражного суда и Морской арбитражной комиссии при Торгово-промышленной палате Российской Федерации).

Изменение системы уже привело к появлению инициатив по созданию уполномоченных российскими властями арбитражных учреждений, соблюдающих новый порядок осуществления деятельности. Это, например, третейский суд при Московской торгово-промышленной палате и третейский суд при Франко-российской торгово-промышленной палате (CCI France Russie). ▣



## LOCALISATION DE LA PRODUCTION EN RUSSIE: ÉQUILIBRE ENTRE INTÉRÊT PUBLIC ET PRIVÉ

La localisation est devenue l'un des aspects les plus populaires du développement de l'économie nationale. L'objectif du gouvernement est aujourd'hui de mettre en place une production autosuffisante en Russie. Et notre pays a tout ce qu'il faut pour y arriver.

IPT Group est assez souvent sollicité pour soutenir des entreprises étrangères qui prévoient d'entrer sur le marché russe. Et les sociétés européennes posent quasiment toutes une seule et même question: est-il plus avantageux de localiser sa production en Russie ou d'importer des articles finis depuis l'étranger?

La réponse dépend de nombreux facteurs.

Les principales raisons, aujourd'hui, pour ouvrir une production en Russie sont les droits de douane élevés et le coût de transport des articles finis, ainsi que les fluctuations du cours du rouble et l'embargo sur les marchandises occidentales.

Les exemples les plus classiques sont la construction automobile, l'équipement industriel et la production de matériaux pour le bâtiment.

L'importation de nouvelles voitures en Russie a longtemps été soumise à des taxes élevées, ce qui a poussé de nombreux constructeurs étrangers, notamment français, à ouvrir leurs propres ateliers d'assemblage sur le territoire, afin d'être plus proches du consommateur, mais aussi de faire des économies.

Concernant les fabricants de matériaux de construction, ce sont les coûts de transport très élevés de leur production qui les poussent à ouvrir leurs usines à proximité immédiate du consommateur final et/ou de leur base de matières premières. Ces motifs sont aussi valables pour la fabrication d'équipements et de composants destinés au secteur pétrochimique, à la production alimentaire, aux produits ménagers et à toute une série d'autres branches.

En localisant leur production en Russie, les entreprises se prémunissent contre le risque de voir augmenter les taxes à l'import, ce qui leur permet de garantir des prix stables et, par conséquent, de s'assurer une demande constante. Dans tous les cas, c'est une question financière.

La deuxième question la plus fréquemment posée par les entreprises européennes aux experts d'IPT GROUP concerne les mesures de soutien étatique en matière de localisation de la production.

L'État russe soutient assez activement les investisseurs étrangers et œuvre à l'amélioration du climat des affaires dans le pays.

À l'instar de leurs consœurs russes, les entreprises étrangères peuvent bénéficier

de préférences étatiques, tels des congés fiscaux, l'obtention du statut de producteur russe et, par conséquent, l'accès aux marchés publics, l'aide au remboursement des crédits bancaires et toutes les mesures sectorielles de soutien étatique, financières ou autres.

Tous ces facteurs, ajoutés aux taux de change, influent sur le coût de revient des produits fabriqués en Russie et constituent un argument de poids pour les entreprises européennes lors de la prise de décision concernant une éventuelle localisation.

Il faut aussi souligner que la localisation procure des avantages à l'État et à l'économie russes: elle garantit des recettes budgétaires et de l'emploi, l'utilisation de matières premières locales ainsi que le développement des secteurs connexes et des infrastructures, etc. En d'autres termes, le profit est mutuel.

Et c'est précisément pour cette raison que l'État russe octroie divers avantages et préférences aux entreprises qui localisent leur production sur son territoire.

Parmi les mesures de soutien public les plus significatives, on peut citer le SPIK, ou contrat spécial d'investissement, le relèvement du seuil pour la validation d'une transaction par le Service fédéral anti-monopole en cas de création d'une co-entreprise, les avantages fiscaux liés à l'installation de la production dans une zone économique spéciale, mais aussi le crédit préférentiel proposé par le Fonds de développement de l'industrie, etc. À l'heure actuelle, l'État russe propose plus de 100 mesures sectorielles de soutien aux entreprises.

Toutefois, lors de l'ouverture d'un site de production en Russie, il faut aussi garder en tête certaines particularités.

Ainsi, si l'ouverture d'une représentation destinée à vendre des produits finis se fait généralement à Moscou, principal centre économique, logistique et politique du pays, il vaut mieux, pour localiser une usine, se tourner vers les régions. En effet, les prix de l'immobilier, de la main-d'œuvre et même de l'énergie y sont inférieurs à ceux de la capitale. C'est ce qui explique pourquoi la majorité des entreprises européennes ouvrant une production en Russie optent pour des villes comme Nijni Novgorod, Kazan ou Kalouga, qui possèdent déjà des clusters de sociétés industrielles étrangères.

Par ailleurs, il faut se poser séparément une question très importante: la société européenne a-t-elle l'intention d'ouvrir en Russie une filiale à cent pour cent, ou bien de créer une co-entreprise avec un partenaire russe?

Les entreprises russes possédant toute l'infrastructure de production nécessaire (de type *brownfield*), des capacités de production déjà raccordées aux réseaux, du personnel formé et une base de matières premières, mais aussi fortes d'une longue expérience dans leur branche, sont prêtes à envisager la possibilité de partenariats avec des sociétés étrangères. En fournissant les ressources et l'infrastructure dont elles disposent, elles bénéficient, en échange, de nouvelles technologies étrangères.

D'autre part, on a aussi les parcs industriels totalement nouveaux (de type *greenfield*) et les zones économiques spéciales. Aujourd'hui, quasiment toutes les régions de la Fédération possèdent des parcs de ce type, déjà reliés aux réseaux de communication et possédant une infrastructure existante. Les technologies de construction modernes permettent d'ériger des bâtiments et autres installations assez rapidement et de lancer sans tarder les capacités de production.

Les sociétés étrangères doivent par conséquent faire un choix concernant le lieu et les conditions dans lesquels elles souhaitent installer leur production – ce qui est loin d'être simple. Voire impossible sans le soutien d'une équipe professionnelle dévouée.

IPT GROUP propose aux entreprises étrangères une gamme complète de services juridiques et un accompagnement financier de leurs projets en Fédération de Russie ainsi que des transactions de fusions et acquisitions sur le marché russe et étranger. En tant que partenaire expérimenté dans toutes ces questions, IPT Group propose aux sociétés russes et étrangères d'établir leur stratégie de développement et d'entrée sur le marché de la Fédération de Russie.

*«Nous pouvons l'affirmer avec fierté: choisir IPT Group en qualité de partenaire stratégique est la meilleure option pour les sociétés étrangères, et ce à tous points de vue. L'alliance d'une compréhension profonde de la pratique russe et d'une expérience réussie en matière de réalisation de projets internationaux: voilà notre plus fort avantage concurrentiel, qui garantit à nos clients-partenaires les meilleurs résultats dans le développement de leur activité en Fédération de Russie.»*

Pavel Korikov,  
co-président du conseil d'administration,  
associé IPT Group  
[www.ipt.ru](http://www.ipt.ru)

# ЛОКАЛИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА В РОССИИ – БАЛАНС ЧАСТНОГО И ПУБЛИЧНОГО ИНТЕРЕСА

**Локализация стала одним из самых популярных аспектов в развитии отечественной экономики. Общий посыл государства сегодня – создавать производство в нашей стране. В России есть для этого все необходимое.**

Довольно часто в IPT Group обращаются за поддержкой иностранные компании, планирующие выход на российский рынок. И практически у всех европейских компаний возникает один и тот же вопрос: что выгоднее – локализация производства в России или импорт готовой продукции?

Ответ на этот вопрос зависит от многих факторов.

Сегодня главными причинами открытия производства в России являются высокие таможенные пошлины и стоимость транспортировки готового товара, а также изменение валютного курса и введение ограничений на закупки зарубежной продукции.

Можно привести несколько классических примеров, таких как автомобильное производство, промышленное оборудование и производство стройматериалов.

Ввоз новых автомобилей на территорию России долгое время был обложен высокими пошлинами, поэтому многие иностранные компании, в том числе французские производители, открыли в России свои сборочные цеха, чтобы не только быть ближе к потребителю, но и получить экономический эффект.

Производители стройматериалов, со своей стороны, предпочитают открывать заводы в непосредственной близости от конечного потребителя и/или сырьевой базы, поскольку расходы на транспортировку этого продукта слишком высоки. Такие же мотивы движут производителями оборудования и комплектующих в нефтехимической отрасли, продуктов питания, бытовой химии и ряда других отраслей.

Компании, локализовавшие производство в России, исключают для себя риск повышения ввозных пошлин, что поддерживает стабильную цену и спрос на продукцию таких компаний. В любом случае это вопрос экономики.

Второй по популярности вопрос европейских компаний к экспертам IPT GROUP – это меры господдержки в части локализации производства.

Государство со своей стороны довольно активно поддерживает иностранных инвесторов и улучшает деловой климат в стране.

Зарубежные компании наравне с российскими могут получать преференции от государства, например: налоговые каникулы, получение статуса российского производителя и, соответственно, допуск

к государственным закупкам, субсидирование процентной ставки по кредитам, отраслевые финансовые и нефинансовые меры государственной поддержки.

Все эти факторы, с учетом валютной разницы, влияют на себестоимость продукции, произведенной в России, и становятся для европейских компаний весомым аргументом при принятии решения о локализации производства.

Стоит упомянуть, что локализация дает преимущества для государства и экономики России: обеспечивает поступления в бюджет, занятость, использование локального сырья, развитие смежных отраслей, инфраструктуры и пр. То есть выгода имеет обоюдный характер.

Именно поэтому государство наделяет компании, локализирующие производство на территории РФ, льготами и преференциями.

Среди наиболее значимых мер государственной поддержки мы можем выделить: СПИК – специальный инвестиционный контракт, повышение порога для согласования сделок в ФАС РФ при создании совместных предприятий, налоговые льготы при размещении производства в ОЭЗ, а также льготное кредитование, предоставляемое Фондом развития промышленности, и другие. На сегодняшний день в России действует более 100 отраслевых мер государственной поддержки.

Однако, открывая производство в России, стоит помнить и о некоторых особенностях.

Так, если открытие представительства по продаже готовой продукции обычно происходит в Москве как главном экономическом, логистическом и политическом центре страны, то производство стоит открывать в регионах. Это вызвано тем, что в российских субъектах значительно ниже цены на недвижимость, рабочую силу и даже электроэнергию. Именно поэтому большинство европейских компаний, открывающих производство в России, идут в такие города, как Нижний Новгород, Казань или Калуга, где уже созданы кластеры иностранных промышленных компаний.

Отдельно хотелось бы выделить очень важный вопрос: собирается ли европейская компания открыть стопроцентное дочернее предприятие в России или же организовать совместное предприятие с российским партнером?

Российские компании и предприятия, имеющие всю необходимую производственную инфраструктуру (Brownfield) с уже подключенными мощностями, готовым кадровым ресурсом и сырьевой базой, обладающие многолетним опытом работы в своей отрасли, готовы рассматривать в качестве партнера европейские компании. Предоставляя со своей стороны имеющиеся ресурсы и инфраструктуру, российские компании осваивают взамен новые зарубежные технологии.

Другое дело – совершенно новые промышленные парки (Greenfield) и особые экономические зоны. Сегодня такие парки есть практически в каждом регионе, с уже подведенными коммуникациями и выстроенной инфраструктурой. Современные технологии строительства позволяют довольно быстро возвести здания и сооружения и запустить производственные мощности.

Конечно, перед зарубежными компаниями стоит непростой выбор, где и каким образом разместить производство. Такой выбор без поддержки профессиональной команды сделать сложно.

IPT GROUP оказывает комплексное правовое обслуживание иностранных компаний и осуществляет финансовое сопровождение иностранных проектов в РФ, проведение сделок слияний и поглощений (M&A) – как на российском, так и на зарубежном рынке. Как опытный партнер в этих вопросах, для российских и зарубежных компаний IPT Group выстраивает стратегию развития и вхождения на рынок РФ.

*«Мы с гордостью можем сказать, что роль стратегического партнера в лице IPT GROUP – это лучший выбор для европейских компаний со всех точек зрения. Глубокое понимание российской практики и успешный опыт реализации международных проектов – это наше конкурентное преимущество, позволяющее нашим клиентам-партнерам достигнуть максимальных результатов в развитии бизнеса в РФ.»*

*Павел Кориков,  
сопредседатель совета директоров,  
партнер IPT Group*

## 11,2 MILLIONS DE BARILS

**NOUVEAU RECORD D'EXTRACTION PÉTROLIÈRE EN RUSSIE**

Au mois d'octobre, le niveau moyen journalier d'extraction pétrolière en Russie a dépassé 11,2 millions de barils – il s'agit d'un nouveau record historique pour les 25 dernières années. 47,39 millions de tonnes de pétrole ont été extraites sur l'ensemble du mois, soit une augmentation de près de 4 % par rapport aux résultats de l'année précédente. Cette intensification de l'extraction pétrolière du côté des entreprises russes a lieu sur fond de négociations au sein de l'OPEP – l'organisation mondiale des pays exportateurs – concernant un éventuel gel de l'extraction, afin de stabiliser les prix du pétrole.



© HOBAТЭK



## LES DIRIGEANTS LES MIEUX PAYÉS DU PAYS SONT CEUX DE GAZPROM ET ROSNEFT

Le président de Gazprom, Alexeï Miller, arrive en tête du classement *Forbes* des dirigeants d'entreprise les mieux payés de Russie. Selon la revue, le président du géant gazier a gagné

# \$17,7 MILLIONS

en 2015. La deuxième place revient au président de Rosneft, Igor Setchine, dont les revenus se sont élevés, en 2015, à 13 millions de dollars, poursuit *Forbes*.

## GAZPROM A LIVRÉ UNE QUANTITÉ DE GAZ RECORD EN EUROPE

Le 22 novembre, Gazprom a établi son septième record, depuis le début de l'automne, en termes de volume journalier de gaz exporté à l'étranger lointain – avec

# 599,8 MILLIONS DE M<sup>3</sup>

exportés. Le précédent maximum avait été enregistré le 11 novembre.



## ROSNEFT A DÉCIDÉ D'EMPRUNTER 1070 MILLIARDS DE ROUBLES

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE ROSNEFT A APPROUVÉ, FIN NOVEMBRE, UN PROGRAMME D'OBLIGATIONS BOURSIÈRES POUR UN MONTANT DE 1070 MILLIARDS DE ROUBLES, AVEC DÉLAI DE REMBOURSEMENT DE DIX ANS À COMPTER DE LA DATE D'ÉMISSION. L'ATTACHÉ DE PRESSE DE L'ENTREPRISE A INDICÉ QUE CES FONDS IRAIENT À DES PROJETS INTERNATIONAUX, À DE NOUVEAUX PROJETS D'EXTRACTION EN RUSSIE ET AU REFINANCEMENT PRÉVISIONNEL DE LA DETTE.



## GAZPROM COMMENCERA LA CONSTRUCTION DU TURKISH STREAM EN 2017

Le ministre russe de l'énergie, Alexander Novak, a annoncé mi-octobre que la construction du gazoduc Turkish Stream, qui permettra de livrer du gaz russe à l'Europe via la Turquie, commencerait dès 2017. La construction devrait être achevée pour 2019.

## 50 MILLIARDS DE DOLLARS GENOIL ANNONCE DES PROJETS TITANESQUES EN TCHÉTCHÉNIE

LA COMPAGNIE D'EXTRACTION PÉTROLIÈRE CANADIENNE GENOIL A SIGNÉ, AVEC LE GROUPE TCHÉTCHÈNE GROZNEFT, UN ACCORD D'INTENTION SUR DES PROJETS D'EXTRACTION ET DE RAFFINAGE PÉTROLIERS POUR UN MONTANT QUI POURRAIT ATTEINDRE 50 MILLIARDS DE DOLLARS. L'ENTREPRISE A L'INTENTION D'INVESTIR DANS DES PROJETS DANS TOUTE LA RUSSIE, MAIS COMMENCE PAR LA RÉGION TCHÉTCHÈNE. GENOIL PRÉVOIT D'ATTIRER LES FONDS NÉCESSAIRES GRÂCE À DES INVESTISSEURS CHINOIS.



## LE GROUPE PÉTROLIER NAFTOGAZ EXIGE \$2,6 MILLIARDS DE REMBOURSEMENT À LA RUSSIE POUR LES ACTIFS RESTÉS EN CRIMÉE

La société d'extraction pétrolière Naftogaz Ukraine et six autres de ses filiales ont initié, en octobre, une procédure d'arbitrage, afin de réclamer à la Russie 2,6 milliards de dollars pour les actifs demeurés en Crimée. Le service de presse de l'entreprise ukrainienne a souligné que cette somme n'était qu'une estimation préalable.



## TROIS ENTREPRISES RUSSES AU TOP 10 DU SECTEUR PÉTRO-GAZIER MONDIAL

Les entreprises russes Tatneft, Lukoil et Novatek sont entrées au top 10 du secteur pétro-gazier mondial, établi par The Boston Consulting Group. Elles se classent, respectivement, cinquième, huitième et dixième. La sélection est basée sur l'analyse des indices TSR (*total shareholder return*) entre 2011 et 2015.

# 11,2 МЛН БАРРЕЛЕЙ

**УРОВЕНЬ ДОБЫЧИ НЕФТИ  
В РОССИИ ОБНОВИЛ РЕКОРД**

Среднесуточный уровень нефтедобычи в России в октябре превысил 11,2 млн барр. Это стало новым историческим максимумом за последние 25 лет. В целом в октябре было добыто 47,39 млн тонн нефти, что почти на 4% больше результата октября 2015 года. Нарастание добычи нефти со стороны российских компаний идет на фоне переговоров с ОПЕК о заморозке добычи для стабилизации нефтяных цен.



**САМЫМИ ВЫСОКООПЛАЧИВАЕМЫМИ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМИ  
РОССИИ СТАЛИ ГЛАВА ГАЗПРОМА И «РОСНЕФТИ»**

Глава Газпрома Алексей Миллер возглавил рейтинг самых высокооплачиваемых руководителей российских компаний по версии журнала Forbes. По данным журнала, глава компании заработал в 2015 году

# \$17,7 МЛН.

Вторую строчку рейтинга занял президент «Роснефти» Игорь Сечин, доход которого за 2015 год журнал оценил в \$13 млн.

**ГАЗПРОМ ПОСТАВИЛ В ЕВРОПУ РЕКОРДНОЕ КОЛИЧЕСТВО ГАЗА**

22 ноября Газпром установил седьмой по счету за осень рекорд суточного объема экспорта газа в дальнее зарубежье –

# 599,8 МЛН М<sup>3</sup>.

Предыдущий максимум поставок был зарегистрирован 11 ноября.



# 1,07 ТРЛН РУБЛЕЙ

**РЕШИЛА ЗАНЯТЬ «РОСНЕФТЬ»**

**СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ  
«РОСНЕФТИ» УТВЕРДИЛ В  
КОНЦЕ НОЯБРЯ ПРОГРАММУ  
БИРЖЕВЫХ ОБЛИГАЦИЙ  
НА СУММУ 1,07 ТРЛН  
РУБЛЕЙ СРОКОМ ПОГАШЕНИЯ  
НА 10 ЛЕТ С ДАТЫ  
НАЧАЛА РАЗМЕЩЕНИЯ  
ВЫПУСКА. ПО СЛОВАМ  
ПРЕСС-СЕКРЕТАРЯ КОМПАНИИ,  
ПРИВЛЕЧЕННЫЕ СРЕДСТВА  
ПОЙДУТ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ  
ПРОЕКТЫ, НОВЫЕ ДОБЫЧНЫЕ  
ПРОЕКТЫ В РОССИИ И  
ПЛАНОВОЕ РЕФИНАНСИРОВАНИЕ  
ДОЛГА.**



## ГАЗПРОМ НАЧНЕТ СТРОИТЕЛЬСТВО «ТУРЕЦКОГО ПОТОКА» В 2017 ГОДУ

Министр энергетики России Александр Новак сообщил в середине октября, что прокладка труб газопровода «Турецкий поток», по которому российский газ через территорию Турции должен поступать в Европу, начнется уже в 2017 году. Завершить строительство газопровода планируется к 2019 году.

## \$50 МЛРД GENOIL ОБЪЯВИЛА О ГИГАНТСКИХ ПЛАНАХ В ЧЕЧНЕ

КАНАДСКАЯ НЕФТЕДОБЫВАЮЩАЯ КОМПАНИЯ GENOIL ПОДПИСАЛА С ЧЕЧЕНСКОЙ «ГРОЗНЕФТЬЮ» СОГЛАШЕНИЕ О НАМЕРЕНИЯХ ПО ПРОЕКТАМ ПО ДОБЫЧЕ И ПЕРЕРАБОТКЕ НЕФТИ НА СУММУ ДО \$50 МЛРД. КОМПАНИЯ СОБИРАЕТСЯ ИНВЕСТИРОВАТЬ В ПРОЕКТЫ ПО ВСЕЙ РОССИИ, НО НАЧАТЬ – С ЧЕЧЕНСКОГО РЕГИОНА. ЗАЯВЛЕННЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ GENOIL ПЛАНИРУЕТ ПРИВЛЕЧЬ ЧЕРЕЗ КИТАЙСКИХ ИНВЕСТОРОВ.



## \$2,6 МЛРД ПОТРЕБОВАЛ УКРАИНСКИЙ НАФТОГАЗ У РОССИИ ЗА АКТИВЫ В КРЫМУ

Украинская нефтегазовая компания «Нафтогаз Украины» и шесть ее дочерних предприятий в октябре инициировали арбитражное производство, в котором потребовали у России \$2,6 млрд за оставшиеся в Крыму активы. В пресс-службе украинской компании подчеркнули, что эта сумма является предварительной.



## ТРИ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ВОШЛИ В ТОП-10 МИРОВОЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

Российские компании «Татнефть», «Лукойл» и «Новатэк» вошли в топ-10 мировой нефтегазовой отрасли по версии The Boston Consulting Group. Они заняли в рейтинге пятое, восьмое и десятое места соответственно. Рейтинг был составлен на основе данных анализа совокупной акционерной доходности (TSR) с 2011 по 2015 год.

## LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DU SECTEUR PÉTRO-GAZIER

En période de crise, les entreprises sont confrontées à la nécessité d'adapter leur activité aux changements et d'opter pour des solutions technologiques nouvelles, plus modernes. Elena Kraïouchkina, directrice du département des services et solutions globales chez Orange Business Services, revient sur la façon dont s'est déroulé ce processus dans le secteur pétro-gazier.



– On sait que les prix du pétrole et du gaz ne cessent de baisser depuis deux ans, rendant les projets initiés dans ce secteur de moins en moins rentables. Dans ce contexte, quels sont, selon vous, les principaux défis à relever pour les entreprises pétro-gazières?

– Sachant que la situation sur le marché reste difficile depuis deux ou trois ans, toute entreprise, aujourd'hui, cherche avant tout des moyens de réduire ses dépenses et d'accroître son efficacité.

Toutefois, il existe une spécificité commune aux entreprises du secteur pétro-gazier: le travail à très longue distance. Les lieux d'extraction des hydrocarbures sont fréquemment éloignés des agglomérations humaines. Ainsi, le premier défi à relever pour les compagnies pétro-gazières est lié à l'efficacité de la transmission de l'information – condition d'une prise de décisions efficace. C'est important pour prévenir les ruptures dans les processus et éviter les défaillances de l'équipement sur les gisements.

L'autre défi consiste à accroître l'efficacité de la logistique. Dans ce cadre, les entreprises cherchent à suivre au plus près les déplacements de leurs technologies, afin d'éviter les situations imprévues, mais aussi à introduire des systèmes de surveillance des volumes d'hydrocarbures transportés pour trouver les meilleures solutions en termes de schémas logistiques.

– On constate que les nouvelles technologies pénètrent de plus en plus profondément le secteur pétro-gazier. En quoi permettent-elles de résoudre les difficultés?

– Les solutions de communications unifiées permettent à des collaborateurs que la spécificité de leur activité éloigne fortement les uns des autres d'échanger de l'information de façon de plus en plus rapide et efficace, peu importe le lieu où chacun se trouve. Et, par conséquent, de prendre les meilleures décisions.

Dans le secteur des technologies permettant d'accroître l'efficacité de l'extraction pétro-gazière, l'une des innovations le plus débattues est le déploiement de l'écosystème de l'Internet des objets industriels. Les capteurs et senseurs connectés au réseau et capables de «communiquer» entre eux permettent de contrôler, à distance, des pièces détachées ainsi que des agrégats de machines plus complexes – et, en perspective, d'automatiser totalement de nombreuses étapes de l'extraction, du transport et de la transformation des matières premières.

Plusieurs centaines, voire plusieurs milliers de capteurs peuvent être installés sur un seul site et connectés grâce à des technologies spéciales de transmission sans fil de faibles volumes de données sur de longues distances (LoRa, Strij). Toute l'information transmise par ces sites connectés est ensuite recueillie et analysée dans une plateforme d'analyse cloud. Ce système garantit au management une connaissance totale du déroulement de la production et des procédures d'entreprise, permettant de prévenir ou d'activer certaines modifications précises, susceptibles d'avoir un impact sur l'entreprise.

– La société Orange Business Services est célèbre pour ses solutions en matière d'Internet des objets. Pouvez-vous nous parler de vos projets les plus intéressants dans ce secteur et des résultats obtenus grâce à leur mise en œuvre?

– Nous possédons une expérience assez importante en matière d'introduction de technologies de l'Internet des objets à l'étranger. Nous avons par exemple conçu une solution pour une entreprise suisse spécialisée dans le transport de produits pétroliers. L'information recueillie a permis de planifier au mieux les processus du transport et de la répartition, ce qui a contribué à réduire les dépenses d'un quart, ainsi que de garantir aux clients des livraisons respectant à la lettre les délais et les quantités promis.

Dans un pays africain, sur une commande de l'État, nous avons introduit une solution permettant de protéger les chargements contre les attaques à main armée dans les zones de présence de formations armées illégales. En cas d'attaque sur une machine, l'alerte est immédiatement donnée au siège de l'entreprise, en temps réel.

Concernant le marché russe, nous sommes actuellement en négociation avec une série d'acteurs pour développer des projets d'introduction de solutions Internet des objets. Nous constatons l'intérêt pour ces projets et espérons qu'ils se réaliseront très bientôt ici.

– Il ressort de notre conversation que la transformation numérique touche aujourd'hui tous les secteurs de l'économie. Les entreprises technologiques elles-mêmes se transformeront-elles, elles aussi, dans le cadre de ce processus?

– Une entreprise, si elle veut accroître son efficacité, doit changer quatre aspects au minimum: la stratégie, les ressources humaines, les procédures et les technologies. Nous conduisons la transformation numérique de l'activité de nos clients, et nous devons évidemment connaître nous-mêmes sur le bout des doigts toutes les dernières ICT (technologies de l'information et de la communication) en date, afin de comprendre correctement les demandes de nos clients et de leur proposer des solutions réellement élaborées et utiles, dont beaucoup permettent d'obtenir des renseignements uniques. De fait, notre mission touche en partie le business consulting: nous aidons les structures non seulement à introduire et appliquer ces solutions, mais également à utiliser les données recueillies grâce à elles pour renforcer leur position sur le marché.



Business  
Services

# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

В период кризиса компании сталкиваются с необходимостью адаптировать свой бизнес к происходящим изменениям и внедрять новые, более совершенные технологические решения. Директор департамента глобальных услуг и решений Orange Business Services Елена Краюшкина рассказала, как это происходит в нефтегазовой отрасли.

*– Все мы знаем, что последние два года цены на нефтегазовое сырье снижаются, и рентабельность проектов в этой отрасли становится труднее оправдать. Каковы, по вашему мнению, в этой ситуации главные вызовы для нефтегазовых компаний?*

– Исходя из того, что в последние два-три года ситуация на рынке остается сложной, любая компания сегодня в первую очередь ищет способы сократить издержки и повысить свою эффективность.

Однако общая специфика нефтегазовых компаний – удаленная работа. Углеводороды добываются в местах, зачастую находящихся на значительном отдалении от населенных пунктов. Поэтому основной вызов, который стоит перед нефтегазовыми компаниями, – поиск эффективных возможностей совместной работы для принятия своевременных решений. Это важно для предотвращения поломок и устранения различных неполадок оборудования на месторождениях.

Еще один вызов – повышение эффективности логистики. В рамках этой задачи компании стремятся отслеживать передвижение своей техники для предотвращения непредвиденных ситуаций, а также вести мониторинг объемов транспортируемых углеводородов для нахождения оптимальных логистических схем.

*– Сегодня мы наблюдаем, как новые технологии активно проникают в нефтегазовую отрасль. Как они позволяют справиться с проблемами?*

– Если говорить о взаимодействии между сотрудниками, находящимися в силу специфики отрасли на большом расстоянии друг от друга, то для них существуют решения унифицированных коммуникаций, позволяющие быстрее и эффективнее обмениваться информацией вне зависимости от того, где находится тот или иной человек, соответственно, более оперативно принимать решения.

Что касается технологий по повышению эффективности добычи в нефтегазовой отрасли, то одна из самых обсуждаемых новинок в этой отрасли – развертывание экосистемы промышленного интернета вещей. С помощью датчиков и сенсоров, подключенных к сети и способных «общаться» между собой, можно удаленно контролировать состояние конкретных деталей и агрегатов более сложных машин, а в перспективе полностью автоматизировать многие этапы добычи, транспортировки и переработки сырья.

Даже на одном объекте могут быть многие сотни и даже тысячи датчиков, для их подключения используются специальные беспроводные технологии передачи небольших по объему данных на дальние расстояния (LoRa, «Стриж»). Вся передаваемая подключенными объектами информация в дальнейшем аккумулируется и анализируется в облачной аналитической платформе. Это дает менеджменту полную осведомленность о состоянии производственных и бизнес-процессов, позволяя заблаговременно предотвратить или активизировать определенные изменения, которые могут повлиять на компанию.

*– Компания Orange Business Services известна своими решениями по внедрению интернета вещей. Расскажите, пожалуйста, о самых интересных проектах в этом направлении и результатах, которые были достигнуты по итогам их реализации.*

– У нас достаточно большой опыт внедрения технологий интернета вещей за рубежом. Например, мы разработали решение для швейцарской компании, занимающейся перевозками нефтепродуктов. Собранный информация позволяла оптимально распланировать процессы транспортировки и распределения – это помогло снизить логистические издержки минимум на четверть, а также гарантировать своевременные поставки клиентам нужного количества сырья.

По заказу государственной компании одной из стран Африки мы внедрили решение по защите грузов от вооруженных нападений в местах активности незаконных вооруженных формирований. В случае атаки на машину информация об этом в режиме реального времени поступит в головной офис компании.

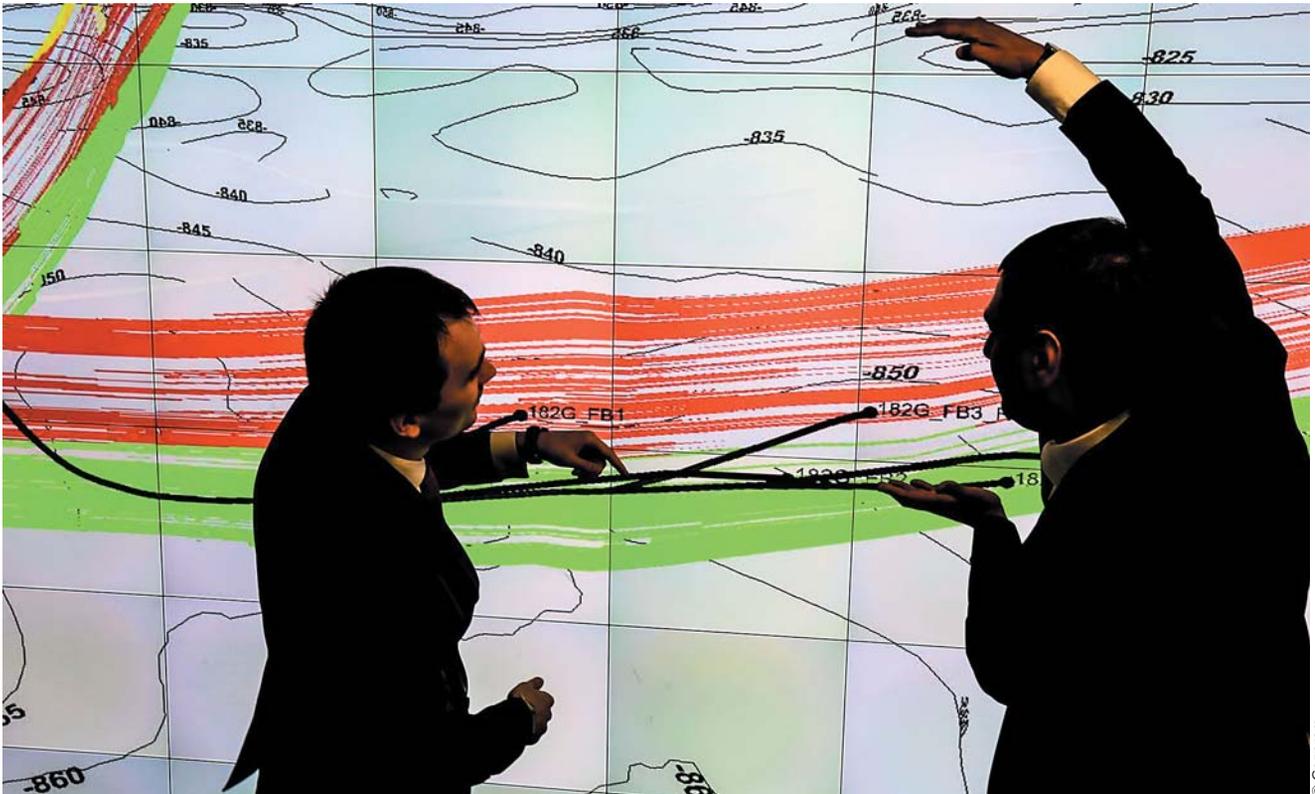
Если говорить о российском рынке, в настоящее время мы ведем переговоры с рядом игроков о развитии проектов по внедрению интернета вещей. Мы видим интерес к этим решениям и надеемся на их скорую реализацию здесь.

*– Из нашей беседы можно сделать вывод, что цифровая трансформация затрагивает сегодня все сектора экономики. Трансформируются ли в рамках этого процесса сами технологические компании?*

– В компании, если она хочет повысить свою эффективность, должны меняться по меньшей мере четыре аспекта: стратегия, люди, процессы и технологии. Мы проводим цифровую трансформацию для бизнеса наших клиентов и, разумеется, должны быть знакомы со всеми последними ИКТ (информационно-коммуникационными технологиями), чтобы правильно понимать нужды заказчиков и предлагать реально работающие и полезные решения, многие из которых позволяют получать уникальные сведения о бизнесе клиента. И здесь наша задача отчасти переходит в плоскость бизнес-консалтинга: мы помогаем организациям не только внедрять и использовать эти решения, но и применять полученные с их помощью сведения для укрепления позиций компании на рынке.



**Business Services**



© Gazprom

# Le pétrole et le gaz face aux sanctions

Le secteur économique russe ayant été le plus touché par les sanctions occidentales est celui du pétrole et du gaz. Quel a été l'impact de celles-ci sur les projets pétro-gaziers de la Russie et à quel point ont-elles modifié les rapports de force sur le marché énergétique ?

Le 6 août 2014, un tournant s'est opéré dans l'histoire moderne du secteur pétro-gazier russe : c'est ce jour-là précisément que les États-Unis ont interdit le transfert en Russie d'équipements et de technologies destinés à l'extraction d'hydrocarbures.

Les sanctions américaines ont touché dans sa quasi-totalité le secteur russe du pétrole et du gaz. Dans un premier temps, l'interdit a frappé la vente d'équipements d'extraction pétrolière en eau profonde (à plus de 152 mètres de profondeur), d'exploitation de l'Arctique, d'extraction de pétrole et de gaz de schiste ; ainsi que le transfert de technologies d'extraction non traditionnelle : plateformes de forage, matériel sous-marin, pompes à haute pression, etc.

Un mois plus tard, ces restrictions se sont étendues à des sociétés concrètes, aussi bien publiques (Rosneft, Gazprom et Gazprom Neft) que privées (Lukoil, Novatek et Surgutneftegaz). Les mesures adoptées visent à suspendre le transfert de technologies et de matériel, y compris par le biais d'intermédiaires. En outre, comme cela avait été annoncé plus tôt, les États-Unis ont interdit aux principales compagnies pétro-gazières russes de contracter des crédits américains de plus de 90 jours.

Des sanctions ont également été imposées par l'Union européenne, mais, il est vrai, dans une moindre mesure : la livraison d'équipement d'exploration et d'extraction de pé-

trole en eau profonde ainsi que de pétrole de schiste est désormais interdite. Trois compagnies pétro-gazières publiques (Rosneft, Transneft et Gazprom Neft) se sont vu fermer l'accès à des financements de longue durée.

Ce n'est un secret pour personne : le secteur le plus important de l'économie russe est celui du pétrole et du gaz. Les hydrocarbures représentent deux tiers des exportations nationales et la moitié du budget du pays est alimentée par les taxes sur leur extraction et leur exportation. Il n'est donc pas exagéré de dire que l'état du secteur pétro-gazier russe permet de juger de l'ensemble de l'économie du pays et du bien-être de sa population.

## SANCTION VICTIM

Quelles ont été les conséquences des sanctions ? « Parmi les victimes, on retrouve les projets d'exploration et d'exploitation des ressources de l'Arctique ainsi que ceux en eau profonde dans la partie russe de la mer Noire. Selon toute vraisemblance, ces projets seront tout de même réalisés, mais plus tard que prévu. La rapidité de leur exécution dépendra directement du programme de substitution aux importations », explique Vladimir Bobylev, directeur général de la société de conseil RPI.

Pour éviter de se voir infliger des amendes très élevées, les entreprises occidentales ont été contraintes de renoncer à leurs projets. C'est dans ces circonstances que le gouvernement russe rappelle régulièrement la nécessité de trouver des substituts aux importations dans le secteur pétro-gazier.

« La substitution aux importations n'est pas aussi rapide qu'on le voudrait. Qui plus est, les grandes entreprises de services pétroliers encore présentes en Russie, telles que Schlumberger, par crainte de se retrouver sous le coup des sanctions, refusent de participer aux projets offshore et exploitent les gisements onshore avec des équipements importés avant les sanctions. Les places libérées sur le marché sont occupées par des entreprises russes et chinoises. Toutefois, dans le secteur des équipements et des services de pointe, aucun remplaçant digne de ce nom aux sociétés occidentales n'a encore été trouvé », ajoute l'expert.

Parmi les grands projets pétro-gaziers ayant souffert à cause des sanctions occidentales, Aurélie Bros, chercheur associé à l'Institut français des relations internationales (IFRI), relève en premier lieu le gisement de pétrole et de gaz Pobeda, situé sur la parcelle sous licence Vostotchno-Prinovozemelski-1 et ouvert en septembre 2014 par Rosneft et Exxon-Mobil. Le projet a dû être interrompu étant donné que l'entreprise américaine, dont la plateforme devait accueillir les travaux de forage, ne pouvait plus y participer.

Les sanctions ont également gelé les travaux d'exploration du gisement de Val Chatski, en mer Noire. Il s'agit d'un projet conjoint de Rosneft et de

l'italien Eni dont les ressources extractibles totales sont estimées à 10 milliards de barils.

Un coup d'arrêt a également été donné au projet du norvégien Statoil et de Rosneft (prospection et extraction de pétrole de schiste dans la région de Samara), à celui de Rosneft et BP (prospection et extraction de gaz de schiste dans la région Volga-Oural) ainsi qu'aux projets communs de Gazprom et de l'anglo-néerlandais Shell en Sibérie occidentale.

« Un grand nombre de projets visant à l'exportation de gaz naturel liquéfié (GNL) ont également été gelés ou interrompus, par exemple Vladivostok LNG. Cependant, ces décisions s'expliquent toutefois en partie par la chute des prix du pétrole et non par les sanctions occidentales », précise Aurélie Bros.

Vladimir Jivouchkine, directeur des projets russes de l'association française des industriels pétroliers Evolen, estime pour sa part que ce sont bien les prix du pétrole, et non les sanctions, qui sont à l'origine de la suspension d'une série de projets russes, en particulier offshore. « Les projets offshore sont à l'arrêt dans le monde entier : de la Norvège au Brésil. Un grand nombre d'entre eux se sont révélés non rentables avec un baril de pétrole inférieur à 60 dollars. C'est un phénomène généralisé qui touche tous les pays et toutes les entreprises », explique M. Jivouchkine.

D'après lui, le seul grand projet russe victime des sanctions occidentales est Sakhaline-3, qui prévoit l'exploitation du gisement de gaz

Ioujno-Kirinskoïé, découvert en 2010 par Gazprom dans la mer d'Okhotsk, sur le plateau nord-oriental de Sakhaline. En août 2015, les États-Unis ont introduit des sanctions excluant la participation de maîtres d'œuvre étrangers dans le projet Sakhaline-3. Si la mise en exploitation du gisement de gaz Ioujno-Kirinskoïé était initialement prévue pour 2021, plus personne n'est désormais en mesure d'avancer la moindre date précise.

« Les projets Sakhaline-1 et Sakhaline-2 seront réalisés, mais en ce qui concerne Sakhaline-3, la situation est incertaine », a déclaré fin octobre Sergueï Karpenko, faisant fonction de ministre du développement économique.

## VIRAGE À L'EST

À en croire les experts que nous avons interrogés, Sakhaline-1 et Sakhaline-2 font partie des projets pétro-gaziers russes les plus importants bénéficiant d'investissements étrangers. Dans le cadre de Sakhaline-1, Rosneft collabore avec l'américain ExxonMobil, l'indien ONGC et le japonais SODECO. Gazprom, Shell et les japonais Mitsui et Mitsubishi possèdent des parts dans Sakhaline-2.

Autre grand projet avec participation étrangère : Yamal LNG, qui prévoit l'exploitation du gisement gazier de Tambeï-Sud. Outre l'entreprise privée russe Novatek, qui possède 50,1% des parts du projet, ce dernier a pour actionnaires le français Total (20%) ainsi que les chinois CNPC (20%) et SRF (9,9%).

Le projet Yamal LNG suppose la construction d'une usine de production ▶

Le projet Yamal LNG est l'un des plus grands projets pétro-gaziers avec participation étrangère.



► de GNL d'une capacité de 16,5 millions de tonnes par an, ainsi que des sites d'infrastructures logistiques, notamment un port et un aéroport près du village de Sabetta. Le projet envisage par ailleurs le transbordement de GNL dans le port belge de Zeebruges, où une base de transbordement sera créée afin de livrer le gaz aux pays de la région Asie-Pacifique lorsque le passage du Nord-Est ne sera pas navigable.

«Le projet Yamal LNG est certainement l'un des projets pétro-gaziers russes les plus prometteurs, et c'est l'une des raisons pour lesquelles le gouvernement russe, qui le considère comme stratégique, fait tout son possible pour qu'il soit mené à bien», explique Aurélie Bros.

Fin 2014, le ministère du développement économique a ainsi approuvé le versement dans le projet de 150 milliards de roubles issus du Fonds du bien-être national. En outre, au printemps 2016, les banques d'État Sberbank et Gazprombank ont signé avec Yamal LNG des contrats de crédit s'élevant respectivement à 2,7 milliards et 900 millions d'euros, selon Interfax.

En janvier 2016, le gouvernement russe a entériné un projet de loi prévoyant l'achat par le Fonds de la Route de la soie (SRF) de 9,9% des actions de Yamal LNG. Selon le service de presse de Novatek, SRF a offert à l'entreprise russe un prêt de 730 millions d'euros pour une période de 15 ans. Par ailleurs, face à la difficulté de bénéficier de crédits de longue durée en Occident, au printemps 2016, Yamal LNG a obtenu auprès de banques chinoises des lignes de crédit d'un montant total de 10,6 milliards d'euros.

Yamal LNG est loin d'être le seul projet auquel participent des investisseurs chinois. Étant donné que les entreprises russes ne peuvent plus se financer auprès des banques occidentales, c'est en effet vers les banques chinoises qu'elles se tournent.

Un des derniers exemples en date est l'accord d'intention signé en novembre 2016 par le canadien Genoil et le tchéchène Grozneft portant sur la réalisation en Russie, y compris en Tchétchénie, de projets d'extraction et de raffinage de pétrole pour un montant maximal de 50 milliards de dollars. Pour mener à bien ces projets,

l'entreprise russe compte emprunter de l'argent auprès d'investisseurs chinois.

Si, dans ce cas-ci, on ne connaît pas encore les projets précis qui bénéficieront d'investissements chinois, le gazoduc Force de Sibérie, projet conjoint de Gazprom et de China National Petroleum Corporation (CNPC), est on ne peut plus concret. C'est par ce gazoduc que le gaz des gisements de Sibérie orientale sera livré en Russie et en Chine.

Le contrat entre Gazprom et CNPC, qui s'élève à 400 milliards de dollars, a été signé en mai 2014. La fin des travaux de construction du gazoduc est prévue en 2017, et la livraison de gaz un an plus tard. Compte tenu des problèmes fréquents d'acheminement en Europe via l'Ukraine, de l'avancement difficile du projet Nord Stream-2 (qui devrait livrer le gaz russe en Europe via la mer Baltique) et de l'abandon du projet South Stream (qui aurait dû transporter le gaz russe en Europe en contournant l'Ukraine via la mer Noire), l'établissement d'un partenariat entre la Russie et l'Asie semble tout à fait logique.

Plateformes d'extraction pétrolière offshore en Russie



Igor Setchine, président de Rosneft, a déclaré cet automne que la Russie donnait la priorité au développement d'infrastructures énergétiques en direction de l'Asie et a souligné que les compagnies asiatiques étaient aujourd'hui les principaux investisseurs dans le secteur pétro-gazier russe.

«Il est évident qu'à l'heure actuelle, en raison des sanctions, c'est avec la Chine et l'Inde que nous coopérons le plus activement», confirme Vladimir Bobylev.

Les contrats avec des entreprises indiennes font partie des plus importants conclus en 2016 dans le secteur du pétrole et du gaz. Ainsi, en mars, Oil India, Indian Oil Corporation et Bharat Petro Resources ont racheté 29,9 % des actions de Taas-Yuryakh Neftegazodobycha, qui exploite le gisement de pétrole et de gaz de Srednebotouobinskiïé, en Yakoutie.

En mai, Rosneft a vendu à la compagnie indienne ONGC 15 % des actions de sa filiale Vankorneft, qui exploite le gisement pétro-gazier de Vankor dans la région de Krasnoïarsk, pour 1,27 milliard de dollars. En octobre, on a appris le rachat par ONGC de 11 % supplémentaires des actions de l'entreprise.

#### DES INVESTISSEURS EN PROIE AU DOUTE

Les entreprises européennes et américaines quitteraient-elles donc peu à peu la Russie? À en croire Vladimir Bobylev, les compagnies occidentales, y compris celles fournissant des



© Gazprom

Construction d'un gazoduc

services pétroliers, ont adopté une «position attentiste» et ne font pas sortir tous leurs actifs de Russie étant donné que revenir sur le marché russe pourrait se révéler «très épineux».

«Le marché russe reste attractif pour les sociétés étrangères grâce à son immense potentiel en matière d'extraction d'hydrocarbures, mais également parce qu'elles possèdent des technologies de pointe pour l'instant inaccessibles aux compagnies chinoises et indiennes», est convaincu l'expert.

Pour Aurélie Bros, les institutions financières et les entreprises énergétiques occidentales sont confrontées à

la concurrence de plus en plus forte de l'Asie. Par exemple, la Chine devient un pourvoyeur de capitaux et de technologies. En revanche, les sanctions et les faibles cours du pétrole n'expliquent pas tout. L'industrie pétro-gazière russe connaît un problème interne, qui est celui de l'absence de réformes structurelles.

«Un des problèmes est le système complexe de perception des impôts dans le secteur du pétrole et du gaz. Le gouvernement ne semble pas prêt à entreprendre une réforme profonde du système fiscal et se limite à de petits ajustements. Or, ces mesures ne suffiront pas à long terme», estime la chercheuse.

D'après Vladimir Jivouchkine, le retour des investisseurs occidentaux dépendra de l'attractivité du marché russe par rapport aux autres marchés énergétiques ainsi que de l'apparition d'acteurs indépendants.

«Les investisseurs étrangers sont prêts à travailler avec la Russie, mais uniquement dans certaines conditions. L'une d'entre elles est l'émergence d'acteurs indépendants sur le marché. Or, on observe depuis longtemps en Russie une tendance à l'augmentation de la part des entreprises publiques. Un grand nombre d'événements ayant lieu sur le marché mondial du pétrole, si on ne peut pas dire qu'ils effrayent les investisseurs occidentaux, les rendent en tout cas prudents», conclut M. Jivouchkine. ■

Le port de Sabetta, destiné au transport du gaz



© Novatek



© Газпром

# Куда утекает нефть?

Западные санкции в наибольшей степени были направлены на нефтегазовый сектор российской экономики. Как сказались их влияние на российских нефтегазовых проектах и насколько санкции изменили распределение сил на российском рынке энергоносителей?

6 августа 2014 года произошел поворотный момент в новейшей истории российского нефтегазового сектора: именно в этот день США ввели запрет на передачу России оборудования и технологий по добыче углеводородов.

Американские санкции затронули практически всю российскую нефтегазовую отрасль. Изначально запрет был наложен на продажу оборудования для нефтедобычи на глубоководном шельфе (свыше 152 м), для разработки арктического шельфа и добычи сланцевой нефти и газа, а также на поставку технологий по нетрадиционной добыче: буровых платформ, подводного оборудования, насосов высокого давления и т. д.

Месяцем позже под технологические санкции попали конкретные компании – как государственные

(«Роснефть», «Газпром», «Газпром нефть»), так и частные («Лукойл», «Новатэк» и «Сургутнефтегаз»). Принятые меры были призваны не допустить передачи технологий и оборудования даже через посредников. Кроме того, ранее было объявлено, что США закрывают для крупнейших российских нефтегазовых компаний доступ к долгосрочному кредитованию (на период более 90 дней) на американских долговых рынках.

Санкции против российского нефтегазового сектора, правда в значительно меньшем объеме, ввел и Евросоюз: была запрещена поставка оборудования для разведки и добычи нефти на глубоководном шельфе, а также сланцевой нефти. Запрет на долгосрочное финансирование был введен против трех

топливно-энергетических компаний – государственных «Роснефти», «Транснефти» и «Газпром нефти».

Не секрет, что нефтегазовый сектор – самый значимый для российской экономики. На углеводороды приходится две трети отечественного экспорта. Половина бюджета страны – доходы на налоги на добычу и пошлины от экспорта углеводородов. И не будет преувеличением сказать, что по состоянию российского нефтегазового сектора можно судить в целом об экономике страны и благосостоянии населения.

## С САНКЦИЯМИ ЛИЦОМ К ЛИЦУ

Какими же оказались последствия введенных санкций? «Среди пострадавших – проекты по разведке и освоению запасов арктического

шельфа, а также глубоководные шельфовые проекты в российском секторе Черного моря. По всей видимости, они все же будут реализованы, но с опозданием от ранее намеченных сроков. Скорость осуществления проектов напрямую зависит от темпов процесса импортозамещения в нашей стране», – рассказывает генеральный директор консалтинговой компании RPI Владимир Бобылев.

Западные компании были вынуждены отказаться от этих проектов из-за риска получения огромных штрафов, которые влечет за собой нарушение санкционного режима. На фоне сложившейся обстановки российское правительство регулярно говорит о необходимости импортозамещения в нефтегазовой отрасли.

«Процесс импортозамещения идет не так быстро, как хотелось бы. Кроме того, оставшиеся в России ведущие нефтесервисные компании, типа Schlumberger, из-за боязни попасть под санкции отказываются от участия в шельфовых проектах, а на оставшихся материковых месторождениях работают на том оборудовании, которое было ввезено до санкций. Освободившееся место на рынке занимают российские и китайские компании. Однако в секторе высокотехнологичных оборудования и услуг полноценной замены западным компаниям пока нет», – добавляет эксперт.

Среди крупнейших нефтегазовых проектов, которые пострадали от западных санкций, исследователь Французского института международных отношений (IFRI) Орели Бро выделяет несколько. «Это, во-первых, нефтегазовое месторождение «Победа» на лицензионном участке «Восточно-Приновоземельский-1», которое было открыто «Роснефтью» и ExxonMobil в сентябре 2014 года», – отмечает она. Реализацию проекта пришлось приостановить из-за невозможности участия в нем американской ExxonMobil, на платформе которой должны были проходить бурильные работы.

Санкции затормозили и разведочные работы в районе Вала Шатского на шельфе Черного моря. Это совместный проект «Роснефти» и итальянской Eni, суммарные извле-

каемые ресурсы которого оцениваются в 10 млрд баррелей нефти.

Также был приостановлен проект норвежской Statoil и «Роснефти» по проведению разведывательных работ по добыче сланцевой нефти в Самарской области, заморожены разведывательные работы по добыче сланцевого газа в Волго-Уральском регионе (совместный проект «Роснефти» с BP) и остановлены совместные проекты Газпрома и британо-нидерландской Shell в Западной Сибири.

«Были также заморожены или приостановлены многие проекты, направленные на экспорт сжиженного природного газа, например «Владивосток-СПГ». Однако это можно отчасти объяснить общим падением цен на нефть», – добавляет Орели Бро.

Директор российских проектов союза нефтепромышленников Франции Evolen Владимир Живушкин, со своей стороны, считает, что именно цены на нефть, а не санкции – основная причина остановки ряда российских проектов, в частности по работе на шельфе. «Шельфовые проекты остановились по всему миру: от Норвегии до Бразилии. Многие из них оказались нерентабельны при цене на нефть ниже \$60 за баррель. Это общий феномен, который применим ко всем странам и компаниям», – полагает Владимир Живушкин.

Единственным крупным российским проектом, пострадавшим от западных санкций, он считает так называемый проект «Сахалин-3» –

по разработке Южно-Кириинского газоконденсатного месторождения, которое было открыто Газпромом в 2010 году в Охотском море на северо-восточном шельфе Сахалина. В августе 2015 года США ввели против этого месторождения санкции, которые исключают привлечение к работам на «Сахалин-3» иностранных подрядчиков. И если изначально Южно-Кириинское ГКМ должно было выйти в эксплуатацию в 2021 году, то теперь точные сроки назвать не может никто.

«Если говорить о ситуации в нефтегазовом комплексе, то «Сахалин-1» и «Сахалин-2» будут развиваться, а вот по «Сахалин-3» ситуация неопределенная», – заявил в конце октября и. о. министра экономического развития Сергей Карпенко.

#### КУРС НА ВОСТОК

«Сахалин-1» и «Сахалин-2» опрошенные нами эксперты называют в числе наиболее значимых российских нефтегазовых проектов с участием иностранных инвестиций. В рамках «Сахалина-1» «Роснефть» сотрудничает с американской ExxonMobil, индийской ONGC и японской SODECO. Долями в «Сахалине-2» владеют Газпром, Shell, японские Mitsui и Mitsubishi.

Еще один крупный проект с участием иностранных компаний – «Ямал СПГ» по освоению Южно-Тамбейского газоконденсатного месторождения. Акционерами проекта помимо российской частной компании «Новатэк», которой при-



Проект «Ямал СПГ» – один из крупнейших нефтегазовых проектов с участием иностранных компаний.

► надлежит 50,1% акций, выступают французская Total (20%), а также китайские CNPC (20%) и SRF (9,9%).

Данный проект включает строительство завода по производству СПГ мощностью 16,5 млн тонн в год, а также объекты транспортной инфраструктуры, в том числе морской порт и аэропорт в районе поселка Сабетта. Кроме того, в рамках проекта предусмотрена перегрузка СПГ в бельгийском Зебрюгге, где будет создана перевалочная база для доставки газа в страны Азиатско-Тихоокеанского региона в периоды отсутствия навигации по Северному морскому пути.

«Ямал СПГ» – определенно один из самых перспективных российских нефтегазовых проектов, и это одна из причин, почему российское правительство, которое считает проект стратегическим, делает все возможное, чтобы он был завершен», – отмечает Орели Бро.

В частности, в конце 2014 года Минэкономразвития одобрило выделение проекту 150 млрд рублей из Фонда национального благосостояния. Также, как сообщал Интерфакс, государственные Сбербанк и Газпромбанк подписали с «Ямал

СПГ» весной 2016 года договоры на привлечение кредитов на € 2,7 млрд и € 900 млн соответственно.

А в январе 2016 года российское правительство одобрило законопроект о покупке китайским Фондом шелкового пути (SRF) 9,9% акций «Ямал СПГ». В пресс-службе «Новатэка» сообщили, что Фонд шелкового пути предоставил российской компании заем на € 730 млн сроком на 15 лет. Кроме того, на фоне сложностей с получением долгосрочных кредитов под российские нефтегазовые проекты на Западе «Ямал СПГ» весной 2016 года привлек у китайских банков кредитные линии в общем объеме на € 10,6 млрд.

«Ямал СПГ» – далеко не единственный проект с участием китайских инвесторов. На фоне запрета на получение долгосрочных кредитов от западных банков заемные средства на российские проекты выделяют именно китайские банки.

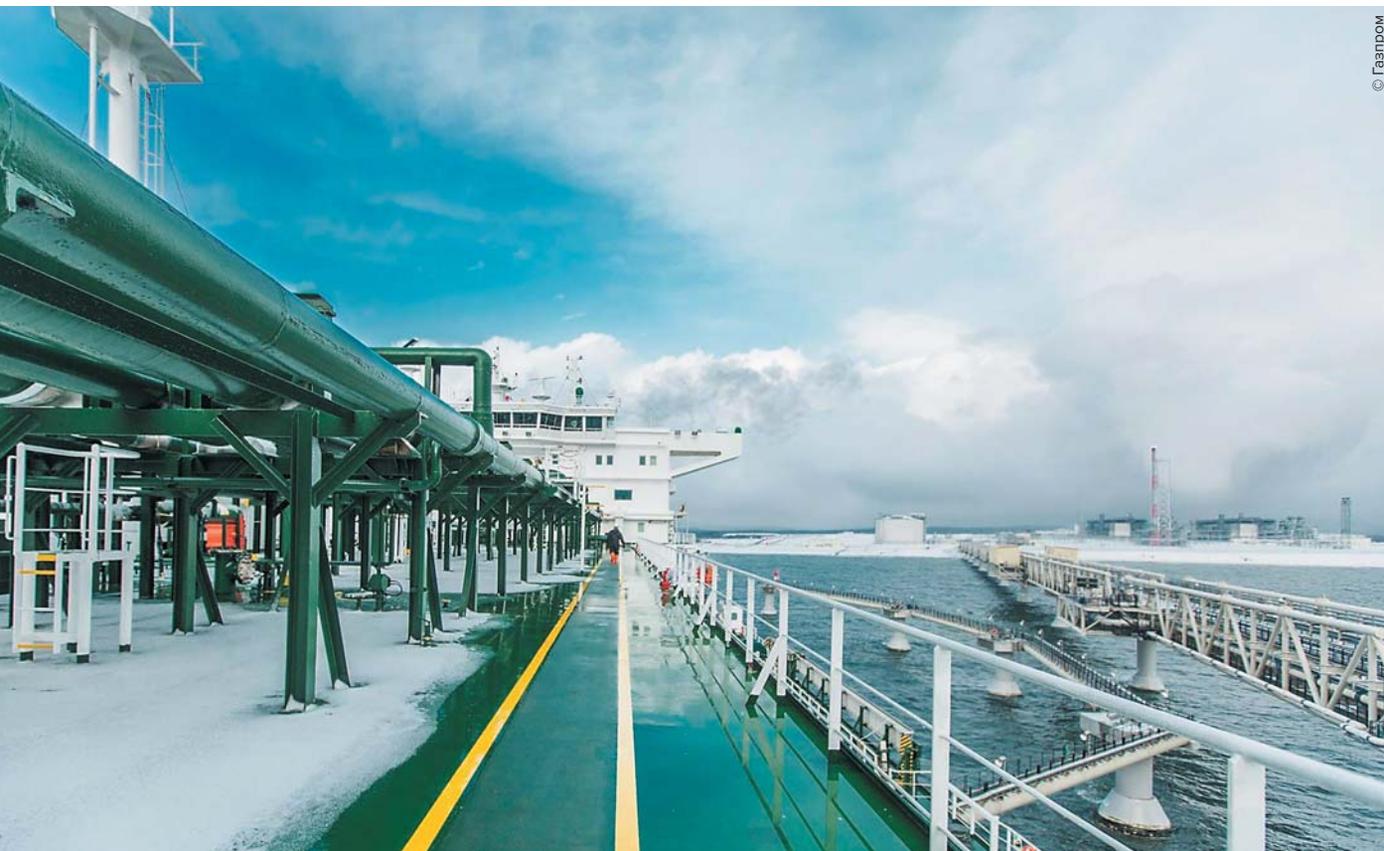
Один из последних примеров – соглашение, подписанное в ноябре канадской Cenovus с чеченской «Грознефтью» о намерении по реализации в России, в том числе и в Чечне, проектов по добыче и переработке нефти на сумму до

\$ 50 млрд. На реализацию проектов компания намерена взять деньги у китайских инвесторов.

И если в данном случае пока еще не было объявлено, на какие конкретно проекты будут направлены привлеченные у китайских инвесторов средства, то газопровод «Сила Сибири» – совместный проект Газпрома и Китайской национальной нефтегазовой корпорации (CNPC) – более чем конкретен. По этому газопроводу с Восточно-Сибирских месторождений газ будет доставляться как на внутренний российский рынок, так и на экспорт – в Китай.

Контракт между Газпромом и CNPC на сумму \$ 400 млрд был подписан в мае 2014 года. Закончить строительство газопровода планируется в 2017 году, начать поставки – годом позже. На фоне регулярных проблем с поставками газа в Европу через территорию Украины, сложной ситуации с развитием проекта «Северный поток – 2», предполагающим поставки газа из России в Европу по дну Балтийского моря, а также сворачивания проекта «Южный поток», предполагавшего поставки газа в Европу по дну Черного моря в обход Украины, развитие партнер-

Танкер-газовоз «Река Обь» и завод по производству сжиженного природного газа проекта «Сахалин-2»





© НОВАТЭК

«Ямал СПГ». Сабетта, сентябрь 2016 года

ства России с азиатскими странами выглядит вполне логично.

Глава «Роснефти» Игорь Сечин минувшей осенью заявил, что Россия приоритетно развивает инфраструктуру энергомоста в направлении Азии, и подчеркнул, что именно азиатские компании стали сегодня основными инвесторами в российскую нефтегазовую отрасль.

«Очевидно, что в настоящее время из-за санкционных ограничений наиболее активно развивается сотрудничество с Китаем и Индией», – подтверждает слова главы «Роснефти» Владимир Бобылев.

Сделки с участием индийских компаний стали одними из самых громких на российском нефтегазовом рынке в 2016 году. Так, в марте консорциум индийских компаний Oil India, Indian oil corporation и Bharat Petro Resources подписали договор купли-продажи 29,9% в ООО «Таас-Юрях Нефтегазодобыча», которое ведет разработку Среднебобуинского нефтегазоконденсатного месторождения в Якутии.

В мае «Роснефть» продала индийской компании ONGC за \$1,27 млрд 15% в своем дочернем предприятии «Ванкорнефть», которое является оператором Ванкорского нефтегазоконденсатного месторождения в Красноярском крае. В октябре стало известно о продаже ONGC еще 11% акций предприятия.

### СОМНЕНИЯ ИНВЕСТОРОВ

Означает ли это, что европейские и американские компании постепенно уходят из России? Владимир Бобылев полагает, что западные компании, в том числе и нефтесервисные, выбрали «выжидательную позицию» и не выводят активы из России полностью, так как повтор-

ный выход на российский рынок может быть «очень затруднителен».

«Российский рынок остается привлекательным для иностранных компаний из-за его огромного потенциала в сфере добычи углеводородов, а также потому, что именно западные компании являются носителями высоких технологий, которые пока что недоступны компаниям из Китая и Индии», – говорит Владимир Бобылев.

Орели Бро со своей стороны отмечает, что сегодня западные компании и финансовые институты сталкиваются на российском рынке с растущей конкуренцией со стороны Азии, особенно Китая. В то же время Орели Бро признает, что причина здесь не только в санкциях и низких ценах на нефть. Западных инвесторов отпугивают и внутренние проблемы российского нефтегазового сектора, в частности отсутствие структурных реформ.

«Одна из таких проблем – сложная система сбора налогов в нефтегазовом секторе. Правительство

пытается избежать проведения глубокой реформы системы налогообложения, ограничиваясь мелкими поправками. Однако в долгосрочной перспективе этих мер недостаточно», – считает Орели Бро.

Владимир Живушкин полагает, что процесс возвращения западных инвесторов будет зависеть от привлекательности российского рынка на фоне других рынков энергоносителей, а на фоне проблем с привлечением инвесторов особо выделяет положение независимых игроков на российском нефтегазовом рынке.

«Зарубежные инвесторы готовы работать с Россией, но на определенных условиях. Одно из них – появление на рынке независимых игроков. Однако в России уже давно идет тенденция к увеличению доли государственных компаний. Многие события, которые происходят на макроэкономическом нефтяном рынке, нельзя сказать, что пугают, но предостерегают западных инвесторов», – резюмирует Владимир Живушкин. ▣

Освоение новых лицензионных участков ПАО «Оренбургнефть» (дочернее общество НК «Роснефть»)



© Роснефть

# Bashneft : de privatisation en privatisation

Le rachat de Bashneft par le géant étatique Rosneft peut sans conteste être considéré comme l'événement le plus retentissant sur le marché pétro-gazier russe en 2016. La privatisation de Bashneft a non seulement provoqué une série de scandales mais elle a également donné lieu à l'arrestation du ministre du développement économique Alexeï Oulioukaïev. BizMag vous propose une chronologie des principales étapes du développement de Bashneft, de sa création à aujourd'hui.

**1946:** Création de l'association de production Bashneft dans la république soviétique de Bachkirie.

**1995:** Fondation de la société par actions ouverte « Compagnie pétrolière par actions Bashneft » : sur fond de la privatisation post-soviétique massive des actifs de l'État dans les années 1990, l'entreprise reste sous le contrôle de l'État.

**2002:** Privatisation de Bashneft par l'entreprise Bashkirsky Capital, dont le propriétaire, Oural Rakhimov, est le fils de Mourtaza Rakhimov, alors président de la Bachkirie.

En 2003, la Chambre des comptes de Russie qualifie cette privatisation de « pillage sans précédent d'actifs fédéraux ». Le Comité d'enquête ouvre une affaire pénale. Aucune mesure n'est toutefois prise par les autorités fédérales.

**2005:** La corporation financière Sistema, dont le principal actionnaire est Vladimir Evtouchenkov, l'un des hommes les plus riches de Russie, acquiert auprès de l'entreprise Bashkirsky Capital la majorité des actions de Bashneft, ainsi que celles des principales sociétés énergétiques bachkires. Au total, ces transactions coûtent environ 600 millions de dollars à Sistema.

**2009:** Sistema rachète pour près de 2 milliards de dollars

la majorité des actions de six entreprises énergétiques bachkires. Les vendeurs sont quatre entreprises contrôlées par plusieurs fondations caritatives : Iouriouzan-invest, Inzer-invest, Aguidel-invest et Oural-invest. Par la suite, trois firmes sont rattachées à Oural-invest, liée à Oural Rakhimov, fils de l'ancien président de la Bachkirie.

**2010:** Obtention par Bashneft d'une licence pour les grands gisements de Trebs et Titov, au nord-est du district autonome de Nénétsie.

**2011:** En vue d'exploiter les gisements, la *joint-venture* Bashneft-polus est créée avec Lukoil, principale compagnie pétrolière privée en Russie. Le transfert de la licence à Bashneft-polus entraîne une série de reproches de la part de l'agence fédérale d'exploitation des gisements Rosneft ainsi que de poursuites judiciaires émanant des actionnaires minoritaires de Bashneft. Ces affaires sont aujourd'hui encore examinées par la Cour suprême de la Fédération de Russie.

**2012:** Bashneft devient opérateur des projets internationaux impliquant l'exploration de gisements et l'extraction de pétrole en Irak et en Birmanie.

**MAI 2014:** Afin de mener des travaux d'exploration géologique sur les parcelles sous licence du district autonome

de Nénétsie, Bashneft et Lukoil créent une nouvelle *joint-venture* : Vostok NAO.

**JUILLET 2014:** Les 81,67 % des actions de Bashneft détenues par Sistema sont saisies dans le cadre d'une affaire pénale impliquant Oural Rakhimov, recherché et accusé par contumace de blanchiment et de détournement de fonds particulièrement importants obtenus illégalement.

Le même mois, le président de Sistema, Vladimir Evtouchenkov, est interrogé une première fois, en qualité de témoin. Après sa deuxième discussion avec les enquêteurs, l'homme d'affaires devient un suspect.

D'après l'enquête, l'achat de la majorité des actions des entreprises énergétiques bachkires visait à donner une existence légale à des entreprises privatisées illégalement par Oural Rakhimov et doit être invalidé, et Evtouchenkov reconnu coupable d'avoir permis ce blanchiment.

**16 SEPTEMBRE 2014:** Vladimir Evtouchenkov est accusé de blanchiment et assigné à résidence.

**DÉCEMBRE 2014:** Sur décision de la Cour d'arbitrage, Sistema transmet la majorité des actions de Bashneft à la Fédération de Russie, représentée par l'agence fédérale de gestion des biens d'État Rosimouchtchestvo. Ainsi a lieu la nationalisation de l'entreprise Bashneft.



**Oural Rakhimov**, fils de l'ancien président de la Bachkirie



**Vladimir Evtouchenkov**, président de Sistema



**Vagit Alekperov**, propriétaire de Lukoil



**Igor Setchine**, président de Rosneft



**Alexeï Oulioukaïev**, ex-ministre du développement économique



Russian Oil&Gas Industry Week

# НАЦИОНАЛЬНЫЙ НЕФТЕГАЗОВЫЙ ФОРУМ

17-я международная выставка

# НЕФТЕГАЗ-2017



18-19 апреля 2017 г.

Москва, ЦВК «Экспоцентр»

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

17-20 апреля 2017 г.

Москва, ЦВК «Экспоцентр»

[www.neftegaz-expo.ru](http://www.neftegaz-expo.ru)

«Соответствующая публикация носит информационный характер и не является рекламой»



МИНИСТЕРСТВО ЭНЕРГЕТИКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



СОЮЗ  
НЕФТЕГАЗПРОМЫШЛЕННИКОВ  
РОССИИ



► **17 DÉCEMBRE 2014:** Evtouchenkov est libéré de son assignation à résidence en échange de son engagement de comparaître devant le juge d'instruction. Dès le 20 décembre, le propriétaire de Sistema se rend au Kremlin pour participer à la rencontre annuelle des représentants des grandes entreprises avec le président Vladimir Poutine.

**FÉVRIER 2015:** La Cour d'arbitrage de Moscou satisfait la demande de Sistema visant à ce que l'entreprise Oural-invest répare le préjudice de 70,7 milliards de roubles subi suite à la saisie des actions de Bashneft au bénéfice de l'État.

Selon les conditions de l'accord, la dette de 70,7 milliards de roubles d'Oural-invest doit être effacée dans sa totalité après le paiement par l'entreprise de près de 47 milliards de roubles. Sistema s'engage de son côté à verser sur le compte de la fondation caritative Oural 4,6 milliards de roubles, soit environ 10 % de la somme.

**MARS 2015:** Sistema et Oural-invest concluent un accord à l'amiable en vertu duquel la corporation reçoit une indemnisation de 46,5 milliards de roubles.

**JUIN 2015:** Le président Vladimir Poutine signe un décret stipulant le transfert à la Bachkirie de 25 % des actions de Bashneft appartenant à l'État.

**JUILLET 2015:** Rosneft, la plus grande compagnie pétrolière publique russe, annonce avoir reçu une offre de rachat de 50,1 % des actions de Bashneft, alors que la loi sur la privatisation des biens de l'État interdit la participation à une privatisation aux entreprises dont au moins 25 % des actions appartiennent à l'État.

**FIN 2015:** Sistema reçoit de la part d'Oural-invest des fonds et des instruments financiers pour un montant total de 12,9 milliards de roubles à titre de compensation pour les pertes subies suite à la saisie des actions de Bashneft.

**JANVIER 2016:** La Cour rejette toutes les accusations émanant d'Evtouchenkov au sujet de l'affaire portant sur le rachat des actions de Bashneft.

**MAI 2016:** Vladimir Poutine radie Bashneft de la liste des entreprises stratégiques. Le président rend ainsi possible la vente de tous les actifs de l'État au sein de la compagnie pétrolière afin de renflouer le budget fédéral.

**JUILLET 2016:** Rosneft reçoit de la banque VTB Capital, agent de vente des actions étatiques de Bashneft, une offre d'acquisition de 50,1 % des actions de l'entreprise.

Plus tard, VTB Capital annonce qu'outre Rosneft, l'entreprise Lukoil, la compagnie pétrolière indépendante NNK et la raffinerie Antipinski, toutes privées, manifestement également un intérêt pour le rachat des actions de Bashneft. D'après le quotidien *Kommersant*, des demandes ont également

été reçues du Fonds russe des investissements directs (RPMI), de Tatneft et du fonds Energia.

**AOÛT 2016:** Le gouvernement reporte *sine die* la vente des actions de Bashneft.

**30 SEPTEMBRE 2016:** Le premier vice-Premier ministre Igor Chouvalov annonce la reprise de la vente de Bashneft.

Le ministre du développement économique Alexeï Oulioukaïev, le vice-président Arkadi Dvorkovitch et l'adjoint au président Andreï Belousov se prononcent contre la vente des actions de l'entreprise à Rosneft.

Le gouvernement décide toutefois de vendre Bashneft sans la mettre aux enchères. Début octobre, Igor Chouvalov entérine une directive gouvernementale enjoignant aux représentants de l'État au sein du conseil d'administration de Rosneft de voter en faveur du rachat par l'entreprise des actions de Bashneft. Chouvalov adresse ainsi une sorte de recommandation à Rosneft.

**10 OCTOBRE 2016:** Le Premier ministre Dmitri Medvedev signe l'ordre de vente de 50,1 % des actions de Bashneft à Rosneft pour 329,7 milliards de roubles. Par la suite, l'entreprise Lukoil dé-

clare que le montant auquel ont été évaluées les actions de Bashneft était trop élevé pour elle.

**12 OCTOBRE 2016:** Bashneft est vendue à Rosneft (50,08 %) pour 329,7 milliards de roubles. Les recettes générées par la vente de l'entreprise sont injectées dans les caisses publiques.

**14 NOVEMBRE 2016:** Le ministre du développement économique Alexeï Oulioukaïev, qui occupait ce poste depuis juin 2013, est arrêté au siège de Rosneft.

Selon le Comité d'enquête, l'ancien ministre a été arrêté alors qu'il recevait un pot-de-vin de 2 millions de dollars pour avoir donné le feu vert du ministère du développement économique au rachat de Bashneft par Rosneft. Le lendemain, un décret présidentiel démet Oulioukaïev de ses fonctions pour « perte de confiance ».

L'ancien ministre a été assigné à résidence pour une durée de trois mois, jusqu'au 15 janvier 2017. Le président Vladimir Poutine a qualifié l'arrestation d'Oulioukaïev d'« événement regrettable » tout en insistant sur le fait que cette affaire n'influencerait en aucun cas la vente des actions de Bashneft. ■

Alexeï Oulioukaïev au tribunal Bassmanny de Moscou, le 15 novembre 2016





## OIL & GAS ET LA SUBSTITUTION AUX IMPORTATIONS

Alain Desessard, directeur de la filiale russe de la société SDMO Industries, qui produit les groupes électrogènes KOHLER-SDMO, nous parle des perspectives de la substitution aux importations dans le secteur pétro-gazier.

– À quel point le secteur pétro-gazier russe dépend-il des équipements et des technologies provenant de l'étranger?

– Cette dépendance est relativement élevée. Une part importante des équipements sont importés car ceux produits en Russie reposent souvent sur des technologies dépassées. Le retard est particulièrement visible en ce qui concerne les équipements peu énergivores et moins polluants.

– Est-il possible, selon vous, de remplacer complètement l'équipement pétro-gazier

étranger par une production russe?

– Je pense que c'est impossible à court terme, car de nombreux composants essentiels n'ont pas d'équivalents en Russie dans ce domaine. Leur fabrication nécessite d'attirer davantage d'investissements, ce qui prendra entre cinq et dix ans au moins.

– La stratégie du ministère de l'industrie et du commerce qui vise à trouver des substituts aux importations dans la sphère de l'équipement pétro-gazier pourrait-elle

conduire au départ des grands acteurs étrangers?

– Non, cette stratégie n'entraînera pas le départ des acteurs majeurs. Elle doit les contraindre à localiser leur production en Russie pour qu'ils puissent y conserver leurs positions.

– Votre entreprise possède-t-elle un site de production en Russie? Quels produits proposez-vous?

– Notre entreprise propose des dispositifs qui produisent de l'électricité en l'absence de réseau de distribution.

Par exemple, pour le forage de puits pétroliers, nous proposons des groupes électrogènes d'une puissance nominale de 1 à 2,5 MW.

Actuellement, nous ne disposons pas d'une usine locale en tant que telle. Nous développons toutefois un partenariat avec une entreprise russe ayant la possibilité d'organiser la production nécessaire. Cette coopération nous permettra de participer à de grands projets dans tout le pays.

## НЕФТЕГАЗ И ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ

Директор филиала компании SDMO Industries SAS (производителя генераторных установок KOHLER-SDMO) в России Ален Десессард рассказал о перспективах импортозамещения в нефтегазовой отрасли.

– Насколько сильно российская нефтегазовая отрасль зависит от иностранного оборудования и технологий?

– Зависимость достаточно велика. Большой процент оборудования импортируется. Что касается оборудования, произведенного в России, то оно часто основано на устаревших технологиях. Отставание особенно заметно в области энергоэкономного и экологически чистого оборудования.

– По вашим оценкам, возможно ли полностью заменить зарубежное нефтегазовое оборудование российским?

– Я считаю, что в ближайшей перспективе это невозможно, поскольку в России отсутствуют многие важнейшие аналоги

в данной сфере. Для их производства необходимо привлечение дополнительных инвестиций, что займет по меньшей мере от 5 до 10 лет.

– Может ли стратегия Минпромторга по импортозамещению в сфере нефтегазового оборудования привести к уходу крупных иностранных игроков с российского рынка?

– Нет, эта стратегия не вызовет ухода игроков. Она должна вынудить их локализовать производство оборудования в России, чтобы сохранить за собой российский рынок.

– Существует ли у вашей компании производство в России? Какие разработки вы можете предложить?

– Наша компания предлагает оборудование по поставке электроэнергии в случае отсутствия электросети. В частности, для бурения нефтяных скважин мы предлагаем электростанции номинальной мощностью от 1 до 2,5 МВт.

На сегодняшний день у нас нет локального производства в чистом виде. Однако мы развиваем партнерство с одной из российских компаний, у которой есть возможности для организации необходимого производства. В дальнейшем это сотрудничество позволит нам участвовать в крупных проектах по всей стране.

**KOHLER**  
**SDMO**



## «Башнефть»: от приватизации до приватизации

Покупку «Башнефти» крупнейшей российской госкомпанией «Роснефть» можно с уверенностью назвать самым громким событием на нефтегазовом рынке России в 2016 году. Очередная приватизация компании вызвала не только серию скандалов, но и стала поводом для ареста министра экономического развития Алексея Улюкаева. BizMag решил вспомнить основные этапы развития «Башнефти» от ее основания до сегодняшнего дня.

**1946 ГОД** – создание в советском Башкортостане производственного объединения «Башнефть».

**1995 ГОД** – учреждение акционерного общества открытого типа «Акционерная нефтяная компания «Башнефть»: на фоне массовой постсоветской приватизации госактивов в 1990-е гг. эта компания осталась подконтрольной государству.

**2002 ГОД** – приватизация «Башнефти» компанией «Башкирский капитал», владельцем которой на тот момент являлся Урал

Рахимов, сын тогдашнего главы Башкирии Муртазы Рахимова.

Счетная палата России назвала в 2003 году итог этой приватизации «беспрецедентным случаем хищения активов из федеральной собственности», Следственный комитет России возбудил уголовное дело. Однако каких-либо правовых последствий со стороны государственных властей при этом принято не было.

**2005 ГОД** – АФК «Система», основным акционером которой является один из богатейших людей России

Владимир Евтушенков, приобрела у компании «Башкирский капитал» акции «Башнефти», а также блок-пакеты ведущих компаний башкирского ТЭКа. Всего «Система» потратила на эти сделки около \$ 600 млн.

**2009 ГОД** – АФК «Система» приобрела за \$ 2 млрд контрольный пакет акций шести предприятий башкирского топливно-энергетического комплекса. Продавцами выступали четыре компании, подконтрольные нескольким благотворительным фондам: «Юрюзань-инвест»,

«Инзер-инвест», «Агидель-инвест» и «Урал-инвест». Впоследствии три фирмы были присоединены к ООО «Урал-инвест», связанному с сыном бывшего главы Башкортостана Уралом Рахимовым.

**2010 ГОД** – получение «Башнефтью» лицензии на крупные месторождения им. Требса и Титова на северо-востоке Ненецкого автономного округа.

**2011 ГОД** – для разработки месторождений создается совместное с крупнейшей российской частной нефтяной компанией «Лукойл»

предприятие (СП) «Башнефть-полюс». Передача лицензии этому СП вызвала ряд претензий от Роснедр и судебных исков от миноритариев «Башнефти», эти иски рассматриваются в Верховном суде РФ до сих пор.

**2012 ГОД** – «Башнефть» вошла в качестве оператора в международные проекты, предполагающие разведку и добычу нефти в Ираке и Мьянме.

**МАЙ 2014 ГОДА** – для проведения геологоразведочных работ на лицензионных участках Ненецкого автономного округа «Башнефть» и «Лукойл» создали новое совместное предприятие «Восток НАО».

**ИЮЛЬ 2014 ГОДА** – подконтрольные АФК «Система» 81,67% «Башнефти» были арестованы по уголовному делу в отношении сына бывшего президента Башкирии Урала Рахимова, который находился в розыске и был заочно обвинен в легализации и растрате незаконно полученных денежных средств в особо крупном размере.

Также в июле на допрос был впервые вызван глава АФК «Система» Владимир Евтушенков – в качестве свидетеля. После второго разговора со следователями бизнесмен превратился из свидетеля в подозреваемого.

По версии следствия, сделка по покупке контрольных пакетов предприятий башкирского ТЭКа активов была формой легализации незаконно приватизированных Уралом Рахимовым компаний и должна быть признана недействительной, а Евтушенков – виновным в том, что способствовал легализации имущества.

**16 СЕНТЯБРЯ 2014** – Владимиру Евтушенкову предъявлено

обвинение в легализации имущества, приобретенного преступным путем. Евтушенков был помещен под домашний арест.

**ДЕКАБРЬ 2014 ГОДА** – по решению Арбитражного суда АФК «Система» передала контрольный пакет акций «Башнефти» Российской Федерации в лице федерального агентства по управлению государственным имуществом «Росимущество». Таким образом произошла национализация компании «Башнефть».

**17 ДЕКАБРЯ 2014 ГОДА** – Евтушенков освобожден из-под домашнего ареста под обязательство явке к следователю. Уже 20 декабря в числе других приглашенных президентом представителей крупного бизнеса владелец АФК «Система» приехал в Кремль, чтобы принять участие в предновогодней встрече с Владимиром Путиным.

**ФЕВРАЛЬ 2015 ГОДА** – Арбитражный суд Москвы удовлетворил иск АФК «Система» о взыскании ущерба с компании «Урал-инвест» на сумму в 70,7 млрд рублей, вызванного изъятием в пользу государства акций «Башнефти».

По условиям соглашения долг «Урал-инвеста» в размере 70,7 млрд рублей должен быть полностью погашен в размере имеющихся у компании активов на сумму около 47 млрд рублей. АФК «Система», со своей стороны, обязуется перечислить на счет благотворительного фонда «Урал» около 10% от суммы, или 4,6 млрд рублей.

**МАРТ 2015 ГОДА** – АФК «Система» и «Урал-инвест» заключили мировое соглашение, по которому корпорация получила компенсацию в размере 46,5 млрд рублей.

**ИЮНЬ 2015 ГОДА** – президент Владимир Путин подписал указ о передаче Башкирии 25% акций «Башнефти», находившихся в федеральной собственности.

**ИЮЛЬ 2015 ГОДА** – «Роснефть» – крупнейшая российская нефтяная компания, принадлежащая государству, сообщила о получении предложения по покупке 50,1% акций «Башнефти», притом что закон о приватизации госимущества запрещает участвовать в приватизации компаниям с долей участия государства от 25%.

**КОНЕЦ 2015 ГОДА** – АФК «Система» дополнительно получила от «Урал-инвеста» денежные средства и финансовые инструменты на общую сумму 12,9 млрд рублей в счет компенсации убытков, которые возникли в результате изъятия акций «Башнефти».

**ЯНВАРЬ 2016 ГОДА** – суд снял все обвинения с Евтушенкова по делу о покупке акций «Башнефти».

**МАЙ 2016 ГОДА** – Владимир Путин вычеркнул «Башнефть» из списка стратегических предприятий. Таким образом, президент сделал возможной продажу всей государственной доли нефтяной компании для привлечения дополнительных доходов в федеральный бюджет.

**ИЮЛЬ 2016 ГОДА** – «Роснефть» получила от банка «ВТБ Капитал», выступавшего агентом по продаже госпакета в «Башнефти», предложение о приобретении 50,1% акций компании.

Позднее «ВТБ Капитал» сообщил, что интерес к покупке акций «Башнефти», помимо «Роснефти», проявляли частные компании «Лукойл», «ННК» и «Антипинский НПЗ». По данным ▶



Сын бывшего главы Башкортостана **Урал Рахимов**



Глава АФК «Система» **Владимир Евтушенков**



Владелец компании «Лукойл» **Вагит Алекперов**



Глава «Роснефти» **Игорь Сечин**



Бывший министр экономического развития **Алексей Улюкаев**

► газеты «Коммерсантъ», заявки также подали Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ), «Татнефть» и фонд «Энергия».

**АВГУСТ 2016 ГОДА** – правительство отложило продажу акций «Башнефти» на неопределенный срок.

**30 СЕНТЯБРЯ** – первый вице-премьер Игорь Шувалов заявил, что процесс продажи «Башнефти» возобновлен.

Министр экономического развития Алексей Улюкаев, вице-президент Аркадий Дворкович и помощник президента Андрей Белоусов выступили против продажи госпакета компании «Роснефти».

Однако правительство приняло решение о прода-

же «Башнефти» без торгов. В начале октября Игорь Шувалов утвердил правительственную директиву, в соответствии с которой представителям государства в совете директоров «Роснефти» было предписано на голосовании поддержать покупку компанией контрольного пакета акций «Башнефти». Таким образом, Шувалов дал своего рода указание на то, что «Роснефть» может участвовать в приватизации «Башнефти».

**10 Октября 2016 года** – премьер-министр Дмитрий Медведев подписал распоряжение о продаже 50,08% акций «Башнефти» компании «Роснефть» за 329,7 млрд рублей. После этого «Лукойл» заявил, что сумма, в которую был

оценен госпакет «Башнефти», оказалась слишком высокой для компании.

**12 Октября 2016 года** – «Башнефть» была продана «Роснефти» (50,08% акций) за 329,7 млрд рублей. Средства от продажи компании были перечислены на счет федерального казначейства.

**14 ноября** в офисе «Роснефти» был арестован на тот момент действующий министр экономического развития России Алексей Улюкаев, занимавший пост министра с июня 2013 года.

По данным следственного комитета, экс-министр был задержан во время передачи взятки в размере \$ 2 млн за положительную оценку

Минэкономразвития покупки акций «Башнефти» «Роснефтью». На следующий день Улюкаев был освобожден от занимаемой должности указом президента в связи с «утратой доверия».

Мерой пресечения стал домашний арест сроком на три месяца – до 15 января 2017 года. Президент России Владимир Путин назвал арест Алексея Улюкаева «печальным событием», но при этом заверил, что дело против экс-министра никак не повлияет на сделку купли-продажи акций «Башнефти». ■



## DÉLÉGATIONS EN RÉGIONS RUSSES ET AU KAZAKHSTAN

Prospectez et découvrez des zones à fort potentiel

## ДЕЛЕГАЦИИ В РОССИЙСКИЕ РЕГИОНЫ И В КАЗАХСТАН

Открывайте регионы с высоким экономическим потенциалом



# DRILLSCAN: UN DÉPART CONFIANT SUR LE MARCHÉ PÉTRO-GAZIER RUSSE



DrillScan est une société française spécialisée dans l'industrie du forage de puits de pétrole et de gaz depuis 2001. Ses activités se divisent en 3 axes: développement de solutions logicielles; services d'ingénierie afin d'aider les opérateurs à optimiser le forage; formations destinées à renforcer les connaissances des ingénieurs sur la mécanique des tiges de forage. Gabriel Cavey, responsable du développement commercial en Russie, nous parle de l'implantation de DrillScan sur le marché russe.

– Parlez-nous de votre arrivée sur le marché russe.

– Considérant ses ressources et sa production en hydrocarbures, la Russie est pour nous un marché essentiel. Il y a deux ans, nous avons décidé de nous implanter à Moscou afin de développer notre société à la fois sur les marchés russe, kazakh et azéri.

– Quelles ont été pour vous les principales difficultés sur le marché russe?

– Rencontrer les décideurs en Russie peut prendre beaucoup de temps, d'autant plus que les grandes compagnies pétro-

gazières russes sont organisées de manière très hiérarchique.

Conclure des contrats sans entité juridique russe et facturer nos clients en roubles, comme cela est souvent exigé, peut également présenter des difficultés. Nous nous sommes donc rapprochés de la CCI France Russie pour optimiser nos opportunités de développement.

– Quels sont, selon vous, les avantages de la CCI France Russie?

– Grâce au portage salarial, la CCI France Russie joue le rôle de notre représentant fiscal en Russie. Nous pouvons ainsi fac-

turer nos clients en roubles sans avoir de structure juridique en Russie. La CCI France Russie nous apporte aussi une sécurité en engageant sa responsabilité dans les contrats de droit russe.

Les nombreux événements organisés par la CCI France Russie ainsi que son statut de partenaire lors des conférences Oil&Gas facilitent la rencontre avec les acteurs des principaux groupes pétroliers.

– Quelle est aujourd'hui la situation de DrillScan en Russie?

– Aujourd'hui, nous avons rencontré la majorité des acteurs du marché. Bien que l'industrie du pétrole connaisse une période difficile avec un prix du baril bas, nous avons signé des contrats avec différentes sociétés russes.

Confiants, nous continuons notre développement afin d'accroître davantage nos activités en Russie en 2017.

## DRILLSCAN – УВЕРЕННЫЙ СТАРТ НА РОССИЙСКОМ НЕФТЕГАЗОВОМ РЫНКЕ

Основанная в 2001 году, французская компания DrillScan специализируется на бурении нефтегазовых скважин. DrillScan разрабатывает программное обеспечение для повышения эффективности бурения, оказывает инженерные услуги по оптимизации бурения, а также предлагает инженерам повышение квалификации по механике бурильных колонн. Габриэль Кавэй, руководитель направления развития DrillScan в России, рассказал о работе компании.

– Почему ваша компания решила выйти на российский рынок?

– Мы работаем на российском рынке уже два года. Главные преимущества работы в России – богатые углеводородные ресурсы, а близость к Казахстану и Азербайджану обеспечивает выход компании сразу на три рынка.

– С какими трудностями вы столкнулись?

– Российские нефтегазовые концерны имеют сложную иерархию – и на согласование решений уходит много времени. Другая проблема – длительный процесс заключения контрактов, если

компания не зарегистрирована как юридическое лицо в России. К тому же российские клиенты требуют выставления счетов в рублях. В этом нам помогает Франко-российская торгово-промышленная палата (CCI France Russie).

– В чем вы видите преимущества работы с CCI France Russie?

– CCI France Russie предложила нам услугу аутстаффинга, благодаря которой выступает как наш налоговый представитель в России и несет ответственность за действия компании DrillScan перед российским законодательством. Это также позволяет выставлять счета нашим кли-

ентам в рублях без оформления юридического лица в России.

Дополнительный бонус – мероприятия CCI France Russie и статус партнера на конференциях, что помогает нам установить контакты с руководителями ведущих российских нефтяных компаний.

– Каково нынешнее положение компании на российском рынке?

– В России наша компания обрела связи с другими игроками нефтегазовой отрасли – и несмотря на снижение цен на нефть подписано несколько контрактов с российскими компаниями.

В 2017 году DrillScan планирует наращивать темпы развития бизнеса в России.

# ASPECTS JURIDIQUES DE L'OCTROI DE PRIMES AU DIRECTEUR D'UNE ENTREPRISE

**Le dirigeant (directeur général) d'une société est un employé ayant une fonction à part. Les résultats financiers de la société dépendent en effet directement du bien-fondé des actions de son dirigeant et de la bonne foi de ce dernier. Aussi, en cas de bénéfice, se pose la question des récompenses accordées au directeur, et des conditions de leur octroi. Nous vous proposons d'examiner en détail les subtilités juridiques relatives aux primes des directeurs généraux.**

Selon la législation russe, le directeur d'une entreprise est en premier lieu un de ses travailleurs. L'employeur du directeur est l'entreprise elle-même en la personne de ses associés/actionnaires – en fonction de la forme organisationnelle et juridique de l'entreprise. Le directeur de l'entreprise doit rendre des comptes à l'Assemblée générale des associés/actionnaires ou au Conseil d'administration/Conseil de surveillance. Par conséquent, la question de l'octroi d'une prime au directeur général relève des compétences des représentants de son employeur, mentionnés ci-dessus. La décision d'octroyer une prime aux autres travailleurs dépend quant à elle entièrement du directeur, dans sa qualité de représentant de l'employeur à leur égard.

On pourrait penser que la responsabilité de l'octroi d'une prime au directeur général pour les résultats de son travail est évidente – cette décision relève directement des compétences des organes suprêmes de gestion de la société et le directeur général n'a pas le droit de s'octroyer une prime à lui-même. Toutefois, la jurisprudence russe est pleine de contradictions en la matière. D'une part, dans certaines décisions judiciaires, le tribunal ou la cour se prononce en faveur des représentants de l'employeur et considère la décision du directeur de la société de s'accorder à lui-même une prime comme une infraction dommageable pour l'entreprise.<sup>1</sup> D'autre part, les tribunaux prennent souvent le parti du directeur général de la société dans la mesure où sa mauvaise foi et la survenance de dommages à l'entreprise ne sont pas avérées. Cette position est soutenue par les Cours d'arbitrage fédérales des districts de Moscou et de Volga-Viatka.<sup>2</sup>

Ainsi, bien que la décision d'octroyer une prime au directeur général soit du ressort des organes suprêmes de gestion de

la société, la cour ou le tribunal peut reconnaître que l'auto-versement d'une prime par le directeur est fondé.

Comment l'employeur peut-il se prémunir contre l'abus de droit de la part du directeur de la société? En premier lieu, il peut définir en détail les critères et les limites de l'octroi éventuel d'une prime au directeur dans le contrat de travail de celui-ci. Même si l'entreprise dispose d'un document local réglementant l'octroi de primes, il ne faut pas oublier que ce document peut être modifié par le directeur. Voilà pourquoi le moyen le plus fiable de régler cette question est d'inclure les règles relatives aux primes du directeur dans le contrat de travail de ce dernier.

Il est également important, lors de la validation annuelle des états financiers de la société, d'étudier attentivement les informations fournies par le directeur à l'Assemblée générale des associés. La validation des états financiers avec primes incluses diminuera considérablement les chances que la légitimité de celles-ci soit contestée par la suite. Plus particulièrement, les cours et tribunaux invoquent le fait que les membres du Conseil d'administration ne pouvaient pas ignorer le versement de primes au directeur dans la mesure où ils ont examiné et validé les résultats financiers de l'entreprise.<sup>3</sup>

Les indemnités de départ, également appelées «parachutes dorés», constituent un autre type de prime accordée au dirigeant de l'entreprise. Lors de l'embauche d'un nouveau directeur, l'employeur prévoit parfois de manière irréfléchie un «parachute» coquet, qui se révèle souvent par la suite supérieur aux ressources financières de l'entreprise.

Cette situation complexe est réglementée par l'arrêté n°21 de l'Assemblée plénière de la Cour suprême de la Fédération de Russie du 2 juin 2015. Le 11<sup>e</sup> point de cet arrêté recommande aux cours et

tribunaux, lors de l'examen d'une action intentée par le dirigeant d'une société sur le recouvrement d'une prime de départ, indemnité et/ou autre paiement lié à la résiliation de son contrat de travail, de s'assurer que les clauses du contrat relatives à ces rémunérations sont conformes à la loi. Dans le cas où les conditions du contrat violeraient la loi, les intérêts légitimes de l'entreprise et des autres travailleurs, le tribunal ou la cour est en droit de refuser le recouvrement des paiements ou de réduire leur montant. Un grand nombre de cours et tribunaux interprètent cette recommandation comme une instruction.<sup>4</sup>

Ainsi, dans le cas où le paiement d'un «parachute doré» initialement prévu dans le contrat de travail mettrait par exemple la société au bord de la faillite ou rendrait impossible le paiement en temps et en heure des salaires des autres travailleurs, son montant peut être réduit, voire descendu à zéro. Il est évident que, dans ce cas, le risque d'une action en justice émanant de l'ancien directeur est élevé. Toutefois, l'application de la recommandation n°21 du 2 juin 2015 de l'Assemblée plénière de la Cour suprême de la Fédération de Russie, examinée ci-dessus, augmente la probabilité que le tribunal ou la cour prenne le parti de l'employeur.

Dressons le bilan. Pour éviter le paiement de primes non justifiées et un litige avec le directeur général, il est recommandé aux employeurs d'inscrire de manière détaillée et transparente dans le contrat de travail du directeur les critères d'octroi de primes et le montant de celles-ci; d'examiner en temps utile les résultats financiers de la société et de vérifier attentivement les comptes annuels; de s'assurer, avant le versement d'un «parachute doré», que le montant de celui-ci correspond aux ressources financières de l'entreprise.

*Lubov Gribanova, Corporate compliance and migration manager, Tax and Legal department*

1 Arrêté de la Cour fédérale d'arbitrage du district de la Volga du 17 juillet 2013 relatif à l'affaire n°A65-27541/2012.

2 Arrêté de la Cour fédérale d'arbitrage du district de Moscou du 11 novembre 2013 n°BAC-15374/13; arrêté de la Cour fédérale d'arbitrage du district de Volga-Viatka du 01.12.2008 relatif à l'affaire n°A11-1389/2008-K1-15/115.

3 Les tribunaux citent l'arrêté de la Cour fédérale d'arbitrage du district de Moscou du 11 novembre 2013 n°BAC-15374/13.

4 Arrêté de la Cour d'arbitrage du district de Volga-Viatka du 25 mars 2015 relatif à l'affaire n°A29-5856/2012.



# ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕМИРОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Руководитель (генеральный директор) организации является работником, выполняющим особую трудовую функцию. Финансовые результаты организации напрямую зависят от разумности и добросовестности действий руководителя. При достижении положительных результатов работу руководителя следует премировать. Рассмотрим подробнее особенности правового регулирования премий, выплачиваемых гендиректору организации.**

Согласно российскому законодательству руководитель организации является, в первую очередь, ее работником. Работодателем по отношению к руководителю является сама организация в лице ее участников/акционеров – в зависимости от организационно-правовой формы. Руководитель организации подотчетен общему собранию участников либо акционеров или совету директоров / наблюдательному совету. Соответственно, решение вопроса о премировании гендиректора относится к компетенции представителей его работодателя, указанных выше. При этом принятие решений о премировании иных работников полностью относится к компетенции руководителя, выступающего в качестве представителя работодателя в их отношении.

Казалось бы, ответ на вопрос относительно премирования гендиректора по результатам его деятельности очевиден: такие решения относятся непосредственно к компетенции высших органов управления организации и самостоятельно премировать себя генеральный директор не вправе. Однако российская судебная практика в данном вопросе весьма противоречива. С одной стороны, существуют судебные решения, в которых суд встал на сторону представителей работодателя и счел принятие руководителем организации решения о выплате премии самому себе нарушением, повлекшим причинение убытков организации<sup>1</sup>. С другой стороны, суды часто становятся на сторону гендиректора организации, руководствуясь тем, что недобросовестность его действий и причинение ущерба организации не доказаны. Такую позицию поддерживают Федеральный арбитражный суд Московского и Волго-Вятского округов<sup>2</sup>.

Таким образом, несмотря на то что принятие решения о премировании генерального директора находится в компетенции высших органов управления организации, суд может признать выпла-

ту руководителем премии самому себе обоснованной.

Как работодатель может уберечься от злоупотребления руководителем организации своими правами? В первую очередь, можно подробно определить критерии и пределы возможного премирования руководителя в трудовом договоре. Даже если в компании имеется локальный акт, регулирующий вопросы премирования, не стоит забывать, что данный акт руководитель может изменить своим решением. Поэтому закрепление вопросов премирования руководителя в его трудовом договоре – наиболее надежный механизм регулирования данного вопроса.

Также немаловажно при ежегодном утверждении финансовых результатов организации внимательно изучать информацию, предоставленную руководителем общему собранию участников. Если финансовые результаты будут утверждены с учетом начисленной премии, это существенно снизит шансы оспорить ее правомерность в дальнейшем. В частности, суды ссылаются на тот факт, что члены совета директоров не могли не знать о выплате руководителю премий, так как рассматривали и утверждали финансовые результаты деятельности общества<sup>3</sup>.

Разновидностью премирования руководителя организации также являются дополнительные выплаты при увольнении, так называемые золотые парашюты. При приеме на работу нового руководителя работодатель может опрометчиво предусмотреть солидную сумму такого «парашюта», которая впоследствии часто оказывается превышающей финансовые возможности организации.

Эта непростая ситуация урегулирована Постановлением Пленума ВС РФ от 2 июня 2015 г. № 21. Пункт 11 данного Постановления рекомендует судам при

рассмотрении исков руководителей организаций о взыскании выходных пособий, компенсаций и (или) иных выплат в связи с прекращением трудового договора проверить соблюдение требований законодательства при включении в трудовой договор условий о таких выплатах. В случае если будет установлено нарушение условиями трудового договора требований законодательства, законных интересов организации и других работников, суд вправе отказать в удовлетворении иска о взыскании с работодателя выплат в связи с прекращением трудового договора или уменьшить их размер. Суды широко принимают данную рекомендацию как руководство к действию<sup>4</sup>.

Таким образом, в случае когда выплата изначально предусмотренного трудовым договором «золотого парашюта», к примеру, ставит организацию на грань банкротства или делает невозможной своевременную выплату заработной платы другим сотрудникам, размер «золотого парашюта» может быть уменьшен или даже обнулен. Разумеется, в таком случае высок риск судебного иска со стороны бывшего руководителя. Однако грамотное применение рекомендаций Пленума ВС РФ от 2 июня 2015 г. № 21, рассмотренных выше, увеличивает вероятность того, что суд встанет на сторону работодателя.

Подведем итог. Чтобы избежать необоснованных выплат премиальных и последующих споров с гендиректором, работодателям рекомендуется подробно и прозрачно прописывать в трудовом договоре с руководителем критерии премирования и размеры премии; своевременно отслеживать финансовые результаты организации и внимательно проверять ежегодную финансовую отчетность; перед выплатой «золотого парашюта» проверять соответствие финансовых возможностей компании размеру выплаты.

*Любовь Грибанова, менеджер по корпоративной и миграционной поддержке, департамент налоговых и юридических услуг*

1. Постановление ФАС Поволжского округа от 17 июля 2013 г. по делу № А65-27541/2012.
2. Постановление ФАС Московского округа от 11 ноября 2013 г. № ВАС-15374/13; Постановление ФАС Волго-Вятского округа от 01.12.2008 по делу № А11-1389/2008-К1-15/115.
3. Суды ссылаются на Постановление ФАС Московского округа от 11 ноября 2013 г. № ВАС-15374/13.
4. Постановление АС Волго-Вятского округа от 25 марта 2015 г. по делу № А29-5856/2012.



info@mazars.ru

MAZARS

www.mazars.ru

# Le retail français en Russie : par où commencer ?

Si les marques Palais des Thés et De Bon Ton ne sont que depuis récemment disponibles sur le marché russe, elles ont déjà réussi à y attirer des clients et prévoient d'élargir leurs activités non seulement à Moscou mais également dans d'autres régions russes. Nous avons discuté avec trois Français qui ont osé lancer leur entreprise en Russie malgré la crise.

## PREMIERS PAS

« Celui-ci, nous l'appelons le thé Goût russe, un mélange de thés noirs avec de la bergamote et des agrumes. Celui-là, c'est une de nos inventions, un best-seller : le thé du hammam, un thé vert aux pétales de rose et aux fruits », indique Jean-Luc Foucher-Créteau, directeur général de l'entreprise haut de gamme Palais des Thés, en nous présentant ses produits.

La marque Palais des Thés, créée en France il y a 30 ans par François-Xavier Delmas – ami et alors camarade de classe de Jean-Luc Foucher-Créteau –, fait ses premiers pas sur le marché russe. Actuellement, les produits Palais des Thés sont vendus dans les supermarchés russes de luxe, tels que Globus Gourmet et Gastronom n°1 dans le centre commercial GOUМ. Aujourd'hui, la principale mission de M. Foucher-Créteau, qui représente la marque en Russie, est de trouver un espace commercial où ouvrir un magasin Palais des Thés.

« J'aimerais que l'histoire de la marque Palais des Thés en Russie commence avec un magasin à part entière et non une boutique dans un centre commercial – c'est aussi un projet, mais pour plus tard. Le magasin devra être situé sur l'une des principales artères du centre de Moscou. Le problème, c'est que les



© galikin\_palkin

loyers des surfaces commerciales sont très élevés dans le centre-ville. À Paris, il est bien plus facile d'ouvrir un magasin dans une rue centrale accessible en transport en commun », explique Jean-Luc Foucher-Créteau.

Un avis partagé par Patrick Longuet, l'un des fondateurs et le directeur général de la boulangerie François, qui, en plus de baguettes traditionnelles, sandwiches et tartes, propose également des produits de la marque Palais des Thés. « Nous avons passé énormément de temps à chercher l'empla-

cement idéal. J'ai même dû faire appel à des experts, se rappelle Patrick Longuet. À Paris, c'est beaucoup plus simple parce que là-bas, contrairement à ce qu'on trouve en Russie, les bâtiments sont initialement prévus pour accueillir des commerces. »

La première boulangerie François a été ouverte à Moscou fin 2014 près de la station de métro Belorousskaïa. Aujourd'hui, trois boulangeries François existent à Moscou : dans les quartiers de Tchistye Prudy, Pokrovka et près de la station de métro Troubnaïa.

Toutes sont installées au rez-de-chaussée de maisons d'habitation situées dans de petites rues tranquilles.

Guillaume Alix, directeur général de la chaîne de magasins de montres De Bon Ton, a pour sa part opté pour une autre stratégie. En un an et demi d'existence, depuis le printemps 2015, la marque De Bon Ton a ouvert six boutiques à Moscou, toutes situées dans des centres commerciaux tels que Tsvetnaïa, Golden Babylon et Mega Belaïa Datcha. Outre sa présence dans les centres commerciaux, De Bon Ton développe également sa boutique en ligne et n'a pas l'intention pour l'heure d'ouvrir de magasin en rue.

« Lors de l'ouverture de nos boutiques, la première difficulté a été d'obtenir un emplacement de choix dans un centre commercial. La deuxième a été de convaincre les grands fabricants internationaux de montres, tels Montblanc, TAG Heuer, Michael Kors et Raketa, de travailler avec nous plutôt qu'avec nos concurrents. La troisième : proposer un concept nouveau et original pour attirer les clients », explique Guillaume Alix.

## POURQUOI LA RUSSIE ?

À l'instar de Jean-Luc Foucher-Créteau, qui dirigeait auparavant les filiales russes de L'Oréal et d'Yves Rocher, Patrick Longuet et



Guillaume Alix connaît bien le marché russe. Avant l'ouverture de sa boulangerie à Moscou, M. Longuet a ainsi occupé le poste de directeur général du réseau de supermarchés Auchan en Russie et ensuite celui de directeur du groupe O'Key. Guillaume Alix a quant à lui représenté en Russie les célèbres marques de bijoux Richemont et Agatha.

« Je ne regrette absolument pas d'avoir quitté le milieu des grandes entreprises pour celui des petites. Aujourd'hui, je travaille avec un vieil ami en tant qu'associé. J'ai une plus grande liberté d'action », souligne M. Foucher-Créteau.

Pour lui, il ne fait aucun doute qu'il y aura une demande en Russie pour les

L'ouverture d'un magasin amiral Palais des Thés revêt pour lui une importance particulière : il s'agira non seulement d'un commerce mais également d'une école de thé où des spécialistes viendront donner des master classes.

« S'il est vrai que la France est davantage connue pour ses vins que pour ses thés, les maisons de thé les plus célèbres au monde sont françaises. La France est réputée pour ses traditions gastronomiques et ses standards de qualité élevés », rappelle le directeur général du Palais des Thés.

La boulangerie François se positionne en tant qu'établissement proposant des produits français traditionnels de haute qualité. Son slogan : « Mange encore

son pain dans de petites boulangeries est pratiquement absente. Mais la demande en produits de boulangerie savoureux existe déjà. Aujourd'hui, cette niche est quasiment inoccupée et nous avons peu de concurrents. Il s'agit principalement de Wolkonsky, Paul et Le Pain Quotidien », énumère Patrick Longuet.

Le père de Patrick Longuet possédait sa propre boulangerie et, enfant, Patrick l'aidait souvent à cuire le pain. Le directeur général des boulangeries François a ainsi pu mettre à profit les enseignements reçus dans sa jeunesse.

Comment la boulangerie attire-t-elle sa clientèle ? « C'est le même principe qu'en France. Nos clients vivent ou travaillent dans le quartier et viennent goûter nos produits. S'ils sont satisfaits, ils reviennent et nous recommandent à leurs amis », explique le fondateur de l'établissement.

Si, pour attirer la clientèle, la boulangerie et le

---

« S'il est vrai que la France est davantage connue pour ses vins que pour ses thés, les maisons de thé les plus célèbres au monde sont françaises. La France est réputée pour ses traditions gastronomiques et ses standards de qualité élevés. »

---

produits Palais des Thés. « La Russie est le quatrième consommateur de thé dans le monde, après l'Irlande, la Turquie et la Grande-Bretagne. Qui plus est, le marché russe compte peu de marques de thé de luxe et les magasins de thé de haute qualité sont pratiquement inexistantes », souligne le directeur général.

de ces moelleux petits pains français... » Selon Patrick Longuet, la majorité des clients de la boulangerie sont des étrangers et des Russes qui ont voyagé à travers le monde, apprécient les aliments français et sont ravis d'en trouver à Moscou.

« La production industrielle de pain est très développée en Russie, tandis que la tradition d'acheter

magasin de thés misent sur les traditions de la gastronomie française, les boutiques De Bon Ton mettent quant à elles l'accent sur le statut de leader de la mode dont jouit la France. Le réseau de magasins de montres tire ainsi son nom de *La Gazette du bon ton*, première revue de mode publiée en 1912 en France. « Cette revue a révolutionné

## COMMENTAIRE D'EXPERT

**Andreï Karpov, président du conseil d'administration de l'Association russe des experts du marché de détail**

À l'heure actuelle, la nationalité étrangère d'une entreprise n'offre pas d'avantages notables. Il se peut toutefois qu'une origine française permette de gagner plus facilement la confiance des partenaires russes lors de l'étape initiale.

Il faut néanmoins garder à l'esprit que s'implanter sur le marché russe s'accompagne toujours de dépenses considérables pour le loyer, le marketing, la logistique, le personnel, etc. Cela dit, les frais de personnel et les loyers ont baissé dans leurs équivalents en dollars et en euros, ce qui est relativement encourageant.

Les entreprises évoluant dans les segments d'entrée de gamme et de luxe ont davantage de possibilités de consolider leurs positions sur le marché russe. Les sociétés qui proposent des biens et des services inexistantes (ou peu présents) en Russie mais avec un potentiel de croissance de la demande, sont également avantagées.

La principale difficulté aujourd'hui est la situation économique. Les consommateurs russes étant désormais enclins à épargner, les entreprises qui réussiront seront celles qui proposeront les produits au prix le plus accessible.

Néanmoins, face à la contraction de la demande, la concurrence s'est renforcée. Voilà pourquoi il est nécessaire, pour attirer le client, de créer une offre bénéficiant d'une demande et de se concentrer sur la promotion du produit.

le monde de la communication, et nous comptons révolutionner celui de la mode », affirme Guillaume Alix. ▶

**COMMENTAIRE  
D'EXPERT**

**Alexandre Borissov, directeur général de l'Association d'affaires internationale de Moscou (MMBA) et président du Comité de la Chambre de commerce et d'industrie russe en charge du développement du marché de la consommation**

Le marché russe de la consommation devient de plus en plus compétitif avec les années, et compte des milliers de petites entreprises originaires de tous les pays d'Europe occidentale. Pour ces entreprises, les conditions d'accès au marché sont quasiment identiques à celles des start-up russes. La première étape consiste à trouver une niche avec une demande solvable. Toutes les autres étapes – enregistrement, emplacement, travaux, main-d'œuvre, etc. – se dérouleront dans les conditions du marché.

Il faut préciser que la Russie a, de manière générale, une attitude nettement favorable à l'égard de tout ce qui est français car elle le considère comme d'un goût irréfutable et porteur de la culture européenne. Le bon rapport qualité-prix du service fourni ou de la marchandise vendue combiné à une provenance française constitueront à n'en pas douter un avantage concurrentiel sur le marché russe.

Actuellement, la principale difficulté est la chute des revenus réels de la population. Jusqu'en 2014, le marché russe de la consommation était le plus fort d'Europe. Mais la brusque chute du cours du rouble l'a fait redescendre à la 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> place. Pour les entrepreneurs étrangers, des obstacles supplémentaires peuvent surgir en raison d'une méconnaissance de la législation locale, des calculs dans différentes devises (investissements en euros et rentrées en roubles), des différences de mentalité de la main-d'œuvre. Toutefois, aucun obstacle n'est insurmontable car le marché compte déjà une multitude de petites et grandes sociétés de conseil, ainsi que de nombreux projets réussis (et moins réussis) d'entrepreneurs français. Cette expérience peut se révéler très utile.

**► UN AVENIR RADIEUX ?**

L'ouverture de la première boutique De Bon Ton à Moscou remonte à avril 2015. Bien que cette année-là ait été marquée par la dévaluation du rouble et une panique générale dans les cercles d'affaires, Guillaume Alix estime que ce fut une année réussie pour la marque. «Étant donné que de nombreuses entreprises, dans l'expectative, ont gelé leur entrée sur le marché russe ou l'élargissement de leurs activités, les centres commerciaux ont fait des concessions aux clients potentiels afin d'attirer des investissements», se souvient M. Alix.

Le directeur général de De Bon Ton reconnaît que le pouvoir d'achat des Russes a fortement baissé mais il regarde l'avenir avec optimisme. «Nous devrions atteindre l'équilibre financier dès les premiers mois de 2017», affirme-t-il. M. Foucher-Créteau fait également preuve d'optimisme dans ses prévisions et pense atteindre le seuil de rentabilité un an après l'ouverture du premier magasin Palais des Thés.

«La conjoncture économique de la Russie n'a rien de nouveau pour moi. Je me suis retrouvé dans une situation similaire en 2001

en Turquie, où je dirigeais la filiale de L'Oréal. Oui, le pouvoir d'achat a chuté, mais le marché doit progressivement se rétablir après la dévaluation de la devise nationale», estime le fabricant de thé.

Pour l'heure, la marge qu'il dégagne est très faible : si l'on compare le prix d'un thé de la marque en Russie à celui du même produit vendu en France, la différence est minime.

«Dans l'ensemble, je pense que la réputation de la Russie en tant que pays où il est difficile de lancer une entreprise n'est pas justifiée. Il faut simplement prendre son mal en patience et franchir toutes les étapes administratives. Surtout que les obstacles administratifs sont bien moins nombreux en Russie que dans les autres pays des BRICS – le Brésil, l'Inde ou la Chine», affirme M. Foucher-Créteau.

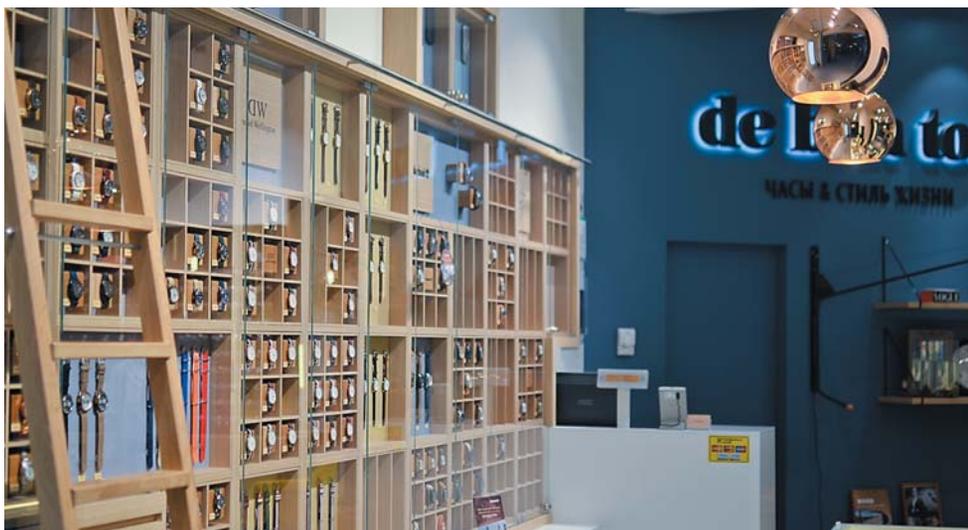
Néanmoins, les trois chefs d'entreprise reconnaissent qu'une bonne connaissance du marché russe est le principal gage de réussite. «Je travaille en Russie depuis 15 ans et je connais les spécificités de ce marché. Autrement, ça aurait été difficile», admet Guillaume Alix.

Jean-Luc Foucher-Créteau conseille aux nouveaux venus de trouver des associés fiables qui pourront les aider dans les questions administratives et logistiques.

«Il faut prêter une attention particulière à la qualité de la production et aux questions de localisation», souligne Patrick Longuet. «Nous n'importons de France qu'une variété de farine indispensable pour préparer d'authentiques baguettes françaises. Pour tout le reste, nous nous servons d'ingrédients locaux», précise-t-il.

Le projet des trois Français pour l'année à venir ? Développer leur entreprise. Si Patrick Longuet compte ouvrir deux nouvelles boulangeries dans le centre de Moscou, les représentants de De Bon Ton et du Palais des Thés souhaitent élargir leur présence dans les centres commerciaux et s'implanter dans les régions russes.

«La Russie reste pour moi le plus grand marché d'Europe», affirme le producteur de thé. «Le marché russe se développe activement, et les Russes sont d'excellents clients», confirme son compatriote boulanger. ■



# Французский ретейл в России: с чего начать?

Компании Palais des Thés и De Bon Top вышли на российский рынок совсем недавно, но уже успели привлечь клиентов и планируют развивать свой бизнес не только в Москве, но и в других регионах. Мы побеседовали с тремя французами, рискнувшими запустить в России новые ретейл-сети на фоне кризиса.

## ПЕРВЫЕ ШАГИ

«Это так называемый чай русский вкус – смесь черных чаев с бергамотом и цитрусовыми фруктами, а это наше изобретение и бестселлер – зеленый чай хаммам с фруктами и розами», – демонстрирует свою продукцию Жан-Люк Фуше-Крето, генеральный директор компании по производству элитных чаев Palais des Thés.

Марка Palais des Thés, основанная во Франции 30 лет назад Франсуа-Ксавье Дельмасом – другом, а на тот момент однокурсником Жан-Люка Фуше-Крето, только начинает выходить на российский рынок. На данный момент чаи Palais des Thés продаются в российских супермаркетах премиум-класса, таких как «Глобус-Гурмэ» или «Гастроном № 1» – в торговом центре «ГУМ». Сегодня основная задача Фуше-Крето, представляющего эту марку в России, – найти торговую площадку под отдельный магазин.

«Я хочу, чтобы история марки Palais des Thés в России началась именно

с отдельного магазина, а не с бутика в торговом центре, – это тоже будет, но потом. Магазин должен располагаться на одной из центральных московских улиц с хорошей проходимостью. Основная сложность в том, что стоимость аренды торговых площадей в центре Москвы очень высока. В Париже найти место под магазин на центральной улице в хорошей транспортной доступности намного проще», – рассказывает Жан-Люк Фуше-Крето.

На трудность с поиском торговых площадей указывает и Патрик Лонге, один из основателей и генеральный директор пекарни «Франсуа», в которой помимо традиционных французских багетов, сэндвичей и пирожных также продается продукция Palais des Thés. «На поиски ушло очень много времени, для этого мне пришлось прибегнуть к помощи экспертов, – вспоминает Патрик Лонге. – В Париже найти подходящее помещение намного проще, потому что здания, в отличие от



© Palais des Thés

российских, изначально приспособлены под размещение в них торговых пространств».

Первая пекарня «Франсуа» была открыта в Москве в конце 2014 года в районе станции метро «Белорусская». Сегодня в Москве действуют три пекарни «Франсуа» – в районе Чистых Прудов, Покровки и станции метро «Трубная». Все это – отдельные булочные на первых этажах жилых домов, расположенных на маленьких тихих улочках.

Генеральный директор сети магазинов по продаже часов De Bon Top Гийом Аликс избрал другую стратегию по выбору торговых площадей. За полтора года существования сети, с весны 2015 года, под маркой De Bon Top было открыто шесть магазинов. Все – в торговых центрах, таких как «Цветной», «Золотой Вавилон», «Мега Белая Дача». Помимо присутствия в ТЦ, De Bon Top также развивает торговлю через интернет и открывать отдельный бутик пока не намерен.

«Первой сложностью при открытии магазина для нас было получить удачное месторасположение в торговом центре. Второй – убедить ведущие мировые марки производителей часов, такие как Montblanc, TAG Heuer, Michael Kors и «Ракета», работать с нами, а не с нашими конкурентами. Третьей – предложить новую и необычную концепцию для привлечения клиентов», – отмечает Гийом Аликс.

## ПОЧЕМУ РОССИЯ?

Как и Жан-Люк Фуше-Крето, который ранее руководил российским подразделением L'Oréal и Yves Rocher, Патрик Лонге и Гийом Аликс неплохо знают российский рынок. До открытия собственной пекарни в Москве Патрик Лонге занимал пост гендиректора подразделения сети гипермаркетов «Ашан» в России, а затем возглавлял группу компаний «О'Кей». А Гийом Аликс представлял в России такие известные ювелирные марки, как Richemont и Agatha. ▶

► «Я абсолютно не жалею, что ушел из крупного бизнеса в малый. Здесь я работаю со своим давним другом и выступаю в качестве делового партнера, у меня больше свободы действий», – рассказывает Фуше-Крето.

То, что в России чай Palais des Thés будут пользоваться спросом, он не ставит под сомнение. «Россия – в числе мировых лидеров по потреблению чая, на четвертом месте после Ирландии, Турции и Великобритании. При этом элитных марок чая на российском рынке немного, а магазинов по продаже чая высокого качества практически не существует», – добавляет Фуше-Крето.

Флагманскому магазину Palais de Thés в России он придает особое значение: это будет не только магазин, но и чайная школа, где специалисты будут давать уроки и проводить мастер-классы.

«Да, Франция известна скорее как страна, где пьют вино, а не чай. В то же время самые знаменитые в

«Да, Франция известна скорее как страна, где пьют вино, а не чай. В то же время самые знаменитые в мире чайные дома – именно французские, потому что Франция славится своими гастрономическими традициями и предъявляет высокие требования к качеству продукции».

мире чайные дома – именно французские, потому что Франция славится своими гастрономическими традициями и предъявляет высокие требования к качеству продукции», – напоминает гендиректор Palais des Thés.

Пекарня «Франсуа» позиционируют себя как булочная, где продается традиционная французская продукция высокого качества. Слоган компании: «Съешь еще этих мягких французских булок...». Патрик Лонге отмечает, что основные клиенты пекарни – иностранцы и россияне, которые путешествовали по миру, ценят французские продукты и рады найти их в Москве.

«В России развито промышленное производство хлеба – на крупных хлебозаводах. Традиции покупать хлеб в небольших булочных почти нет, но спрос на вкусные мучные изделия уже есть. Пока эта ниша почти не занята. Сегодня среди наших немногочисленных конкурентов – сети пекарен «Волковский», Paul и Le Pain Quotidien», – считает Патрик Лонге.

У его отца была собственная булочная, и еще ребенком Патрик часто помогал отцу печь хлеб. Теперь же у гендиректора пекарни «Франсуа» есть возможность вспомнить полученные в детстве навыки.

Как пекарня привлекает клиентов? «Принцип работы – тот же, что и во Франции. Наши клиенты – жители и работники квартала, они заходят и пробуют наши булки. Если людям нравится, то они возвращаются и рекомендуют наше заведение своим знакомым и друзьям», – объясняет основатель пекарни.

Если для привлечения клиентов пекарня и магазин чая делают ставку на французские гастрономические традиции, то магазины De Bon Top используют при раскрутке своей марки репутацию Франции как лидера мировой моды. Свое название сеть магазинов получила по имени первого

фэшн-издания, которое вышло во Франции в 1912 году. «Это издание произвело революцию в мире коммуникации, а мы собираемся перевернуть мир моды», – не сомневается Гийом Аликс.

#### В БУДУЩЕЕ С ОПТИМИЗМОМ

Первый магазин De Bon Top был открыт в Москве в апреле 2015 года. Несмотря на то что тот год прошел под знаком серьезной девальвации рубля и общей паники в деловых кругах, Гийом Аликс считает это время удачным для магазина. «Из-за того, что многие компании заняли выжидательную позицию и заморозили выход на российский рынок или расширение своей деятельности, торговые центры были заинтересованы в привлечении инвестиций и шли на уступки потенциальным клиентам», – вспоминает Гийом Аликс.

Гендиректор De Bon Top признает, что покупательная способность населения в России несколько упала, но он с оптимизмом смотрит на развитие своей марки. «Мы должны выйти на самоокупаемость уже в первые месяцы 2017 года», – уверяет Гийом Аликс. Гендиректор Palais des Thés также оптимистичен в своих прогнозах и планирует выход на окупаемость через год после открытия первого магазина.





© de bon ton

«Для меня экономическая ситуация, которую мы видим в России, не нова. Я наблюдал похожую ситуацию в 2001 году в Турции, где руководил местным отделением L'Oréal. Да, покупательная способность упала, но рынок должен постепенно восстановиться после девальвации национальной валюты», – полагает Жан-Люк Фуше-Крето.

Пока же он устанавливает минимальную наценку: если сравнить цену чая в России со стоимостью аналогичной продукции во Франции, то разница

будет небольшой.

«В целом я думаю, что репутация России как страны, в которой сложно начать бизнес, неоправданна. Необходимо просто набраться терпения и пройти все административные этапы. Кроме того, в России намного меньше административных барьеров, чем в других странах БРИКС – Бразилии, Индии или Китае», – уверен Жан-Люк Фуше-Крето.

Вместе с тем бизнесмены признают, что хорошее знание рынка во многом является основным залогом успешного

бизнеса в России. «Я работаю в России уже 15 лет и знаю особенности этого рынка. Иначе мне пришлось бы тяжело», – признается Гийом Аликс.

При выходе на российский рынок Жан-Люк Фуше-Крето советует новичкам найти надежных партнеров, которые смогут оказать им помощь в осуществлении административных процедур и логистике.

«Нужно уделить особое внимание качеству продукции и вопросам локализации», – отмечает Патрик Лонге. «Мы

завозим из Франции только определенный сорт муки, необходимый для производства настоящих французских багетов. В остальном же обходится местными продуктами», – уточняет он.

В планах бизнесменов на ближайший год – расширение бизнеса. Если Патрик Лонге планирует продолжить открытие двух магазинов в центре Москвы, то представитель De Bon Ton и Palais des Thés хотя бы расширить свое присутствие в торговых центрах и выйти в российские регионы.

«Для меня Россия остается самым большим рынком в Европе», – уверенно заявляет производитель чая. «Российский рынок активно развивается, а русские – отличные клиенты», – подтверждает слова Жан-Люка Фуше-Крето булочник Патрик Лонге. ■

## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

### Председатель правления Российской ассоциации экспертов рынка ретейла Андрей Карпов

В настоящее время иностранное происхождение компании не имеет заметных преимуществ. Хотя, возможно, на первоначальном этапе французское происхождение добавит доверия со стороны российских контрагентов.

Однако следует учитывать, что выход на российский рынок – это всегда существенные затраты: аренда, маркетинг, логистика, персонал и т. д. Но в то же время сегодня затраты на персонал и аренду снизились в пересчете на доллары или евро, что является достаточно стимулирующим фактором.

Компании, работающие в премиальном и низком ценовом сегментах, имеют больше возможностей закрепиться на российском рынке. Также преимущество у компаний, предлагающих продук-

цию и услуги, не представленные (или слабо представленные) в России, но имеющие потенциал роста спроса.

Основная сложность в настоящее время – это ситуация в экономике. Российские потребители сейчас склонны экономить, поэтому на рынке будут иметь успех компании, предлагающие товар по самой доступной цене.

Кроме того, в силу сокращения спроса усилилась борьба за клиента. Поэтому для получения своего потребителя необходимо сформировать востребованное предложение и сосредоточиться на продвижении товара.

### Председатель Комитета ТПП РФ по развитию потребительского рынка, генеральный директор Московской международной бизнес-ассоциации Александр Борисов

Потребительский рынок России с каждым годом становится все

более конкурентоспособным, и здесь присутствуют тысячи небольших предприятий из всех стран Западной Европы. Условия выхода на рынок для таких предприятий практически ничем не отличаются от условий для российского стартапера. Главное – найти свою нишу с платежеспособным спросом. Все остальное – регистрация, помещения, ремонт, рабочая сила и т. д. – будет проходить на рыночных условиях.

При этом следует отметить, что в России в целом, так же как и в восприятии отдельных граждан, существует очевидное благоприятное отношение ко всему французскому – как носителю безупречного вкуса и европейской культуры. Правильное сочетание цены и качества предоставляемой услуги или продаваемого товара в сочетании с французским происхождением, безусловно, будет

конкурентным преимуществом на российском рынке.

Основная сложность нынешнего периода – падение реальных доходов населения. Потребительский рынок России до 2014 года был крупнейшим в Европе, однако резкое падение курса рубля вновь отбросило российский рынок на 2-3-е место. Для иностранных предпринимателей дополнительные сложности могут возникнуть от незнания местного законодательства, трудностей валютных расчетов (инвестиции в евро, а возврат в рублях), разницы в менталитете рабочей силы. Однако все это решается, поскольку на рынке уже существует множество крупных и мелких консалтеров, есть немало реализованных успешных (и не очень) проектов тех же французских предпринимателей. Такой практический опыт может быть очень полезен.

# Crédit aux PME : dernières évolutions

Après avoir diminué les taux des crédits à la consommation, les grandes banques russes ont commencé il y a quelques mois à réduire ceux des crédits aux petites et moyennes entreprises. Nous avons interrogé Mikhaïl Tchamrov, directeur du département Produits de détail & Marketing chez Rosbank, sur les causes de cette tendance et sur la situation générale en Russie dans le domaine des crédits aux PME.

## À QUOI LA BAISSÉ DES TAUX DES CRÉDITS AUX PME EST-ELLE DUE?

La raison principale de cette tendance est le changement du taux directeur de la Banque centrale<sup>1</sup>, qui a incité les principaux acteurs bancaires à réduire leurs taux. Ainsi, chez Rosbank, les taux pour cette catégorie de clients démarrent à 14%, mais il est vrai que les critères d'évaluation des emprunteurs sont désormais plus stricts. De nombreuses banques ont délaissé le scoring au profit d'une analyse complète de crédit.

Nous nous rappelons très bien qu'en décembre 2014, la Banque centrale de Russie a pris la décision de relever en une nuit son taux directeur à 17%, soit une hausse de 6,5 points. Les banques ont immédiatement réagi à ce changement – le volume des crédits octroyés s'est sensiblement contracté, voire est devenu nul dans une série de cas. Cette situation a touché tant les particuliers que les clients corporatifs, en particulier les petites entreprises. Rosbank a elle aussi été contrainte de prendre des mesures afin de diminuer les volumes de crédits. Toutefois, pour nous, l'expérience s'est révélée plutôt utile : nous avons réexaminé en profondeur le processus d'octroi de crédit au sein de la banque et déterminé les critères que nos emprunteurs devront désormais remplir. Nous n'avons pas cessé d'accorder des crédits aux petites entreprises mais, en mai 2015, sur la base de l'expérience acquise et d'une analyse globale de la situa-

tion, nous avons introduit une nouvelle approche.

Aujourd'hui, nous constatons une croissance stable des ventes de crédits. Ainsi, en 2015, le volume moyen des ventes mensuelles de crédits s'est élevé à 197 millions de roubles. Début 2016, il atteignait déjà les 320 millions, et en août 2016 les 580 millions. Nous sommes convaincus que ce n'est que le début.

## QUELLES SONT LES EXIGENCES AUJOURD'HUI IMPOSÉES PAR LES BANQUES AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES?

Avant d'accorder un prêt, les banques analysent l'historique de crédit de l'entreprise et de son propriétaire. Le deuxième critère important est la capacité de l'entreprise à présenter à la banque les informations les plus claires possibles sur son activité – plus les affaires du client sont transparentes pour la banque, plus celui-ci a de chances de bénéficier de conditions avantageuses. Troisièmement, la volonté de l'entreprise de fournir un cautionnement témoigne de la présence de garanties et de sa confiance dans ses projets pour l'avenir.

## QUELS SONT LES CLIENTS LES PLUS INTÉRESSANTS POUR UNE BANQUE?

Les entreprises qui disposent d'un crédit et qui le gèrent consciencieusement sont considérées comme de bons clients. En général, ces entreprises s'engagent auprès de la banque créancière à maintenir un chiffre d'affaires élevé. Les principaux critères sont un historique de crédit

«positif» et une existence de plus d'un an. Pour la banque, cette durée signifie que l'entreprise arrive déjà à voler de ses propres ailes, que ses rentrées commencent à être stables et qu'elle a vécu tous les cycles financiers. Dans le cas d'une activité saisonnière, cela montre que l'entreprise a appris à exercer son activité avec des fluctuations à la baisse. Le risque que ce genre d'entreprise doive mettre la clé sous la porte étant minime, la banque peut maintenir la perte de clientèle à un niveau faible.

## QUELLES SOLUTIONS D'INVESTISSEMENTS PROPOSEZ-VOUS AUX PME?

Rosbank propose à ses clients un large éventail de solutions de crédit – crédits d'investissement, d'exploitation, commercial et «Auto-clasique». Parmi ces produits, le plus approprié en matière d'investissement est le crédit d'investissement, dont la durée maximale de 60 mois permet à l'entreprise de disposer d'une période relativement longue pour dégager des bénéfices après avoir investi dans l'élargissement de ses activités ou s'être implantée sur de nouveaux marchés.

## MENT À LONG TERME. QUELLES SOLUTIONS PROPOSEZ-VOUS SUR UN DÉLAI PLUS COURT?

Chez Rosbank, nous proposons le «Crédit d'exploitation» à la durée maximale de 24 mois. Il est très utile aux entreprises ayant besoin d'un montant peu élevé pour s'acquitter d'une tâche ponctuelle à court terme. On peut également envisager le produit «Overdraft», qui se présente sous la forme d'une ligne de crédit en compte courant et peut être utilisé à tout moment par le client en fonction des besoins de l'entreprise.

## QU'ATTENDEZ-VOUS DE 2017?

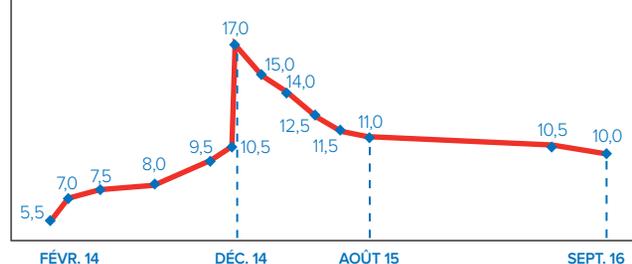
2017 devrait être la première année de croissance économique positive depuis le début de la crise. En effet, selon nos prévisions, le PIB devrait atteindre 0,4% (par rapport à -0,7% en 2016), les investissements 0,5% et la consommation 0,3%.

Par ailleurs, nous comptons sur une croissance continue des volumes de crédit, liée au rétablissement de la consommation, bien qu'à des rythmes sensiblement inférieurs à ceux d'avant la crise. ■

## LE CRÉDIT D'INVESTISSEMENT EST UN EXEMPLE DE FINANCE-

1. À l'heure de mettre sous presse, le taux directeur s'élevait à 10%.

ÉVOLUTION DU TAUX DIRECTEUR / ИЗМЕНЕНИЕ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ



# Кредитование малого бизнеса: последние изменения

Вслед за ставками по потребительским кредитам крупнейшие российские банки в последние месяцы стали снижать ставки по кредитам для малого бизнеса. Мы попросили директора департамента розничных продуктов и маркетинга Росбанка Михаила Чамрова рассказать, почему это происходит и как в целом обстоит сегодня положение дел с кредитованием малых и средних предприятий в России.



Михаил Чамров  
Mikhail Tchamrov

## ЧЕМ ВЫЗВАНО СНИЖЕНИЕ СТАВОК ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА СО СТОРОНЫ БАНКОВ?

Основным стимулом является изменение ключевой ставки ЦБ<sup>1</sup>, которое послужило стимулом для снижения процентной ставки основными игроками. Так, в Росбанке ставки для этой категории клиентов начинаются от 14%, хотя и оценка заемщиков сейчас осуществляется по более строгим критериям. И многие банки ушли от скоринга к полному кредитному анализу.

Мы хорошо помним, как в декабре 2014 года за одну ночь Центральный банк РФ принял решение поднять ключевую ставку на 6,5 процентных пункта – до 17% годовых. Банки сразу же отреагировали на это изменение: объем выдаваемых кредитов значительно сократился, а в ряде случаев полностью прекратился. Ситуация затронула как розничных клиентов, так и корпоративных, особенно в малом бизнесе. Росбанк был также вынужден принимать меры по сокращению объемов кредитования. Однако для нас ситуация оказалась скорее полезной, мы провели большую работу по пересмотру кредитного процесса внутри банка, определили критерии, которым должен соответствовать наш заемщик. Мы не останавливали кредитование малого бизнеса, а в мае 2015 года внедрили на основе полученного опыта и комплексного анализа ситуации новый подход.

Сегодня мы отмечаем уверенный рост продаж кредитных продуктов. Так, в 2015 году средний объем продаж кредитных продуктов в месяц составлял 197 млн рублей. В 2016 году эта цифра увеличилась уже до 320 млн рублей, а в августе 2016 года – до 580 млн рублей, и мы уверены, что это далеко не предел.

## КАКИЕ ТРЕБОВАНИЯ ПРЕДЪЯВЛЯЮТ СЕГОДНЯ БАНКИ К МАЛЫМ И СРЕДНИМ ПРЕДПРИЯТИЯМ?

Для принятия решения о выдаче займа банки анализируют кредитную историю компании и ее владельца. Вторым важным критерием является умение компании предоставить в банк как можно более понятную информацию о себе: чем прозрачнее бизнес клиента для банка, тем больше у клиента шансов на получение выгодных условий. Третье: готовность компании предоставить залог под кредитные средства свидетельствует о наличии гарантий и уверенности компании в планах на завтрашний день.

## КАКИЕ КЛИЕНТЫ НАИБОЛЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫ ДЛЯ БАНКА?

Хорошими клиентами считаются компании, имеющие кредит и при этом добросовестно его обслуживающие. Такие компании, как правило, имеют обязательства по поддержанию высоких оборотов перед банком-кредитором.

Основными ориентирами для банка являются «положительная» кредитная история и срок деятельности более года. Для банка это показатель того, что компания уже успела крепко встать на ноги, начать получать стабильный доход, пройти все финансовые циклы становления. В случае ведения сезонного бизнеса она научилась осуществлять свою деятельность со сниженными сезонными колебаниями. Риск того, что такая компания будет закрыта, минимален, это позволяет банку поддерживать уровень оттока клиентской базы на низком уровне.

## КАКИЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ПРЕДЛАГАЕТ ВАШ БАНК?

Росбанк предлагает клиентам широкий выбор кредитных решений: инвестиционный кредит, оборотный кредит, коммерческую ипотеку и кредит «Автоклассика». Среди этих продуктов для целей инвестиций наиболее подходящим является инвестиционный кредит со сроком до 60 месяцев, что позволяет получить достаточно большой период для возможности выйти на прибыль при вложении средств в расширение бизнеса или выхода на новые рынки.

## ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КРЕДИТ – ПРИМЕР ДОЛГОСРОЧНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ. КАКИЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ КРАТКОСРОЧНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ ВЫ МОЖЕТЕ ПРЕДЛОЖИТЬ?

В Росбанке есть «Оборотный кредит» со сроком до 24 месяцев. Такой кредит очень удобен, когда нужна небольшая сумма для решения разовой задачи в короткий срок. Также можно рассмотреть продукт «Овердрафт». Он открывается в виде кредитной линии к расчетному счету клиента и используется клиентом в любое время, в зависимости от потребностей бизнеса.

## ЧТО ВЫ ЖДЕТЕ ОТ 2017 ГОДА?

2017-й должен стать первым с момента начала кризиса годом с положительным ростом экономики. Так, по нашим прогнозам, ВВП должен вырасти до 0,4% (по сравнению с -0,7% в 2016 году), инвестиции – до 0,5%, потребление населения – до 0,3%.

Кроме того, мы рассчитываем на дальнейший рост объемов кредитования, связанный с восстановлением потребления, хотя и значительно меньшими темпами, чем до кризиса. ▣

1. На момент сдачи номера в печать она составляет 10% годовых.

# « Je voudrais que la cuisine oudmourte soit représentée à Paris »

L'Oudmourtie est le berceau de la mondialement célèbre mitrailleuse Kalachnikov. Mais l'économie de la république est loin de se limiter à la production d'armes. BizMag s'est entretenu avec le dirigeant de la république, **Alexandre Soloviev**, à propos du potentiel d'investissement et des coopérations internationales de la région.

**ALEXANDRE VASSILIEVITCH, L'OUDMOURTIE EST UNE RÉGION ENCORE PEU CONNUE DE LA MAJORITÉ DES RUSSES, SANS PARLER DES ÉTRANGERS. DANS LES ESPRITS, ELLE EST PRINCIPALEMENT ASSOCIÉE À LA PRODUCTION DE MITRAILLEUSES KALACHNIKOV. POURQUOI?**

Historiquement, l'Oudmourtie s'est développée en tant que gros centre industriel. La région concentre des entreprises importantes de l'industrie de la défense, de la construction mécanique lourde et de la production métallurgique et d'armes. Ijevsk, la capitale, est la « capitale des armes » de la Russie. La ville a vu s'ouvrir dès l'année 1807, sur la base d'une ancienne forge active depuis 1760, une fabrique d'armes. Et Mikhaïl Timofeïevitch Kalachnikov, le créateur de la mitrailleuse devenue une véritable légende du XX<sup>e</sup> siècle, a vécu et travaillé de nombreuses années à Ijevsk. Aujourd'hui encore, le groupe Kalachnikov fonctionne et prospère à Ijevsk : c'est un très gros fabricant d'armes à feu de chasse, sportives et à air comprimé.

Toutefois, l'Oudmourtie, aujourd'hui, ce n'est pas seulement la production d'armes. Notre république peut sans aucun doute être qualifiée de région russe d'importance stratégique du point de vue de l'autonomie alimentaire.

L'Oudmourtie est la neuvième région russe productrice de fromage, la huitième productrice de viande de porc, la troisième fabricante d'équipements destinés à l'industrie laitière, la quatrième productrice de lin et la septième productrice d'œufs. Nous figurons parmi les dix premiers producteurs russes de viande et de lait, nous nous auto-fournissons totalement en viande, en lait et en œufs, et nous exportons le surplus dans plus de 60 régions du pays.

L'industrie constitue la base de notre économie. Alors qu'elle représente en moyenne 30 % environ du PIB de la Russie, elle atteint, chez nous, 45 % du produit régional brut. La république abrite plus de 250 grandes entreprises de divers sec-



L'usine Ijstal

teurs. L'Oudmourtie fabrique plus de 90 % des armes à feu produites en Russie, 50 % des aciers et alliages spéciaux du pays et 15 % du matériel de pompage pour les puits de pétrole marginaux.

**QUELS AUTRES SECTEURS DE L'INDUSTRIE RETROUVE-T-ON DANS LA RÉPUBLIQUE?**

L'Oudmourtie possède aujourd'hui un cluster automobile au potentiel de développement immense. Nous accueillons un site de production important d'AvtoVAZ : l'usine automobile d'Ijevsk, ainsi qu'une vingtaine de fabricants de composants automobiles.

La région joue aussi un rôle important dans l'industrie métallurgique nationale. L'usine Ijstal, notamment, fait partie des leaders russes de la production d'aciers spéciaux et de laminé inoxydable.

L'Oudmourtie est une région d'extraction pétrolière, mais aussi de production d'équipement pour le secteur pétro-gazier. Nos entreprises fabriquent notamment des dispositifs de forage et de pompage, des réducteurs, des conduites, des vannes, de l'équipement géophysique et de service.

L'industrie forestière est aussi représentée dans la région, avec un large éventail de production. L'Oudmourtie figure

parmi les cinq meilleures régions russes productrices de meubles. Nous sommes particulièrement fiers de nos meubles écologiques pour enfants.

L'industrie radioélectronique et spatiale a aussi une signification importante pour nous, dont témoigne notamment le fait que l'engin destiné au premier vol spatial russe habité a été conçu et fabriqué en Oudmourtie.

Enfin, nous sommes particulièrement fiers de notre production d'appareils volants sans pilote. Une des entreprises oudmourtes de fabrication de drones, « Systèmes sans pilotes », est notamment résidente de la fondation russe pour l'innovation Skolkovo.

**L'OUDMOURTIE ACCUEILLE UN GRAND NOMBRE DE GROSSES USINES, VOUS L'AVEZ SOULIGNÉ. MAIS QU'EN EST-IL DU DÉVELOPPEMENT DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DANS LA RÉGION? ET SUR QUEL SOUTIEN PEUVENT-ELLES COMPTER DE LA PART DES AUTORITÉS LOCALES?**

Nous enregistrons, ces dernières années, une croissance stable du nombre de petites et moyennes entreprises installées dans la région. Elles sont aujourd'hui plus de 60 000. En outre, les entreprises petites et très petites

sont passées en Oudmourtie, au cours des deux dernières années, au nombre de 22 000 – soit une augmentation de 11 % – et leur chiffre d'affaires cumulé a augmenté de 15 milliards de roubles. En 2015, la région s'est classée en tête du district fédéral de la Volga en termes d'augmentation du nombre d'entreprises individuelles. Les petites et moyennes entreprises emploient aujourd'hui un quart de tous les habitants de la région qui travaillent.

Nous cherchons constamment à améliorer la législation régionale afin d'encourager les petites et moyennes entreprises. Récemment, la région a ainsi introduit des congés fiscaux pour les entrepreneurs débutants dans 80 types d'activité, et élargi la liste des activités permettant de recourir à un système d'imposition spécial.

En outre, la république offre aux petites et moyennes entreprises un large éventail de mesures de soutien étatique : subventions, micro-financement, garanties de crédit, aide matérielle et conseil.

**L'OUDMOURTIE SE POSITIONNE COMME UNE RÉGION METTANT EN PLACE DES CONDITIONS CONFORTABLES POUR L'INVESTISSEMENT. COMMENT CELA SE TRADUIT-IL DANS LA PRATIQUE ?**

L'édition 2016 du Forum économique international de Saint-Petersbourg a été l'occasion de publier les résultats du Classement national de l'état du climat d'investissement dans les régions russes. Et la république d'Oudmourtie est arrivée 29<sup>e</sup>, ce qui est beaucoup mieux qu'en 2015, où nous ne nous étions classés qu'à la 43<sup>e</sup> place, avec moins de participants.

Ce classement se base sur le ressenti de la communauté des affaires : la majorité des indicateurs sont le fruit de sondages. Et alors que les sondés n'étaient que 230 000 en 2015, ils étaient déjà 400 000 cette année – soit environ 8 % du nombre total d'entrepreneurs dans notre pays. La position de chaque sujet de la Fédération au classement dépend de la façon dont les entrepreneurs ont estimé les efforts des autorités régionales en matière de création de conditions favorables pour les affaires et les investissements.

L'analyse des résultats du classement 2015 avait révélé de nombreux « goulets d'étranglement », que nous nous sommes fait un devoir d'éliminer. Et nous y sommes parvenus dans une large mesure. Par exemple, en un an, nous avons significativement progressé en



Appareils sans pilote produits en Oudmourtie

termes d'estimation par la communauté des affaires de la rapidité de raccordement aux réseaux électriques : nous sommes passés de 116 jours à 70.

La république a obtenu sa meilleure note dans la qualité et l'abondance de contenu de ses ressources électroniques d'information régionales : le Portail d'investissement de l'Oudmourtie et le Portail d'information sur les questions de soutien et de développement des petites entreprises. La région a également obtenu des notes élevées dans l'estimation du délai moyen d'obtention d'un permis de construire, passé de 127 jours en 2015 à 94 en 2016.

La république a mis au point une base juridique complète visant à stimuler l'activité d'investissement. L'Oudmourtie offre aujourd'hui toutes les formes de soutien autorisées par la législation fédérale, et nous sommes en contact permanent avec les autres régions russes afin d'étudier les meilleures pratiques en la matière.

Et ce travail visant à améliorer le climat d'investissement a porté ses fruits : le volume des investissements dans la république s'est accru. Plus de 380 milliards de roubles ont été investis dans l'économie de notre région au cours des cinq dernières années.

**QUELS SONT AUJOURD'HUI, DANS LE MONDE, LES PRINCIPAUX PARTENAIRES COMMERCIAUX DE L'OUDMOURTIE ?**

La France est, de façon stable, un de nos partenaires commerciaux principaux. Les bilans de 2015 indiquent qu'elle a fourni plus de 52 % des marchandises exportées vers la république au cours de l'année.

Pour la période écoulée de l'année 2016, on trouve, aux côtés de la France, la Chine, les Pays-Bas, l'Allemagne, le Kazakhstan, l'Iran, la Pologne, la Roumanie, les États-Unis, la Biélorussie, la Corée du Sud, la Grande-Bretagne et l'Italie. Ils représentent, à eux tous, plus de 80 % des échanges commerciaux exté-

rieurs de notre région.

Par ailleurs, près de 90 % de nos importations et de nos exportations concerne l'étranger lointain.

L'Oudmourtie exporte des minerais, les productions de sa construction mécanique et de son industrie chimique, des métaux et articles métalliques, etc.

Il faut souligner que nous possédons un potentiel immense en termes de coopération commerciale avec l'étranger. Au nombre des secteurs les plus prometteurs : la participation du secteur privé au développement, dans la république, de clusters de construction mécanique, agro-industriels, touristiques, etc., mais aussi de parcs industriels et technologiques ainsi que de tous les projets qui les accompagnent. Je citerai, en qualité d'exemple, notre projet de centre d'exposition et de congrès multifonctionnel, Expo-parc, qui permettra d'organiser diverses manifestations professionnelles, de repos et de loisirs.

**IJEVSK A ACCUEILLI, MI-OCTOBRE, LE FORUM «BUSINESS-PONT OUDMOURTIE». QUELS EN SONT LES PRINCIPAUX RÉSULTATS ?**

Ce n'est pas la première fois qu'Ijevsk sert d'espace de dialogue entre les autorités et le milieu des affaires. Mais on peut effectivement dire que le forum international Business-pont Oudmourtie, dont nous avons organisé la troisième édition en octobre, est la principale manifestation professionnelle de dimension internationale de la république. La particularité du forum est de présenter de façon complexe la région autour de trois axes principaux : positionnement de nos compétences et possibilités en termes de coopération interrégionale et internationale ; présentation des « points de croissance » : clusters, parcs industriels, projet Robograd ; et, évidemment, la composante investissements.

Ce forum a accueilli 37 manifestations professionnelles. Y ont participé des représentants du Bahreïn, de Biélorussie, de Hongrie, de Chine et de France, mais



Alexandre Soloviev (au centre) lors du forum Business-pont Oudmourtie



► aussi de plusieurs régions russes : Moscou, Saint-Pétersbourg, Nijni Novgorod, Ivanovo, Oulianovsk et Perm.

Le forum Business-pont a abouti à la signature, entre l'Oudmourtie, la corporation chinoise Guangtong et la fondation Maison de l'amitié russo-chinoise, d'un accord de coopération dans la sphère du développement de l'infrastructure logistico-commerciale. Dans le cadre de cette interaction, les parties organiseront la venue dans notre république de touristes chinois et étudieront la possibilité de mettre en place dans la région un parc technologique ainsi qu'un site de commerce électronique.

Nos rencontres avec les représentants de la Biélorussie ont permis de confirmer nos projets de coopération dans le secteur de la construction de routes, l'agriculture, la construction et la médecine.

Au cours de notre entretien, l'ambassadeur du Royaume de Bahreïn en Russie a exprimé le souhait d'une coopération potentielle dans les secteurs de l'industrie et de l'enseignement. Il s'est montré particulièrement intéressé par le potentiel industriel de notre région, la production du groupe Kalachnikov, ainsi que les sites touristiques de l'Oudmourtie.

Nous sommes satisfaits, dans l'ensemble, des résultats de ce forum, dont nous prévoyons de faire une véritable tradition annuelle. Et nous vous invitons tous à venir visiter Ijevsk en octobre 2017!

**L'OUDMOURTIE EST UNE RÉGION AU COLORES ETHNIQUE TRÈS VIF, ET C'EST AUSSI LA TERRE NATALE DU COMPOSITEUR PIOTR TCHAIKOVSKI. LA RÉGION COMPTE-T-ELLE DÉVELOPPER D'UNE FAÇON OU D'UNE AUTRE CES ORIENTATIONS AFIN D'INTENSIFIER LE TOURISME ET L'ORGANISATION DE MANIFESTATIONS CULTURELLES ET PÉDAGOGIQUES?**

Le potentiel naturel et historico-culturel de l'Oudmourtie permet de développer de nombreuses formes de tourisme : tourisme culturel et de découverte ; lié à la chasse et à la pêche ; professionnel ; rural ; événementiel ; écologique ; thérapeutique et curatif.

Au nombre des « cartes de visite » de la république, outre le domaine-musée Tchaïkovski, on trouve aussi le complexe muséal et d'exposition Kalachnikov, dédié aux armes à feu.

En 2019, l'Oudmourtie sera au cœur des célébrations du centenaire du célèbre armurier, dont le nom représente beaucoup à Ijevsk. Et nous serons heureux d'accueillir tous les admirateurs du talent de constructeur de Mikhaïl Kalachnikov. Ijevsk est fière de son statut de capitale russe des armes, et c'est un aspect de la ville aussi intéressant pour les touristes russes que pour les étrangers.

Ces dernières années, le tourisme événementiel se développe fortement en Oudmourtie. Chaque année, la région organise ainsi en février la Journée internationale du pelmeni, qui a déjà conquis le cœur des hôtes et des habitants de l'Oudmourtie. Plus populaire encore : notre festival international annuel des arts du cirque, qui rassemble les plus grands artistes du monde entier.

En outre, l'Oudmourtie est une terre riche en sources et en domaines de chasse et de pêche abondants. Elle est depuis longtemps célèbre pour son eau minérale naturelle unique et ses boues curatives.

À l'approche des fêtes de fin d'année, la visite de la résidence de Tol Babai, le « Père Noël » oudmourte, prend toute son actualité. Nous proposons aux touristes divers itinéraires permettant de découvrir l'histoire et la culture de la république, l'ethnographie des Oudmourtes et des autres nombreux peuples qui cohabitent en paix sur cette terre.

Toutes ces raisons me permettent d'affirmer avec certitude que l'Oudmourtie peut réellement intéresser n'importe quel touriste.

**L'OUDMOURTIE EST CONNUE POUR ÊTRE LE BERCEAU DU PELMENI. MAIS QUE PENSE-T-ON DE LA CUISINE FRANÇAISE, DANS LA**

## INFOS

**CAPITALE:** Ijevsk (643 000 habitants)  
**POPULATION TOTALE DE LA RÉPUBLIQUE:** 1,5 million d'habitants  
**DISTANCE MOSCOU-IJEVSK:** 967 km (1242 km par l'autoroute)  
**SUPERFICIE:** 42 000 km<sup>2</sup>  
**FUSEAU HORAIRE:** UTC +4 (Moscou +1)  
**PRODUIT RÉGIONAL BRUT EN 2015:** 468,5 milliards de roubles  
**DISTRICT FÉDÉRAL** de la Volga  
**LANGUES OFFICIELLES RÉGIONALES:** russe, oudmourte

**RÉGION? PEUT-ON TROUVER, CHEZ VOUS, DES CROISSANTS, DES BAGUETTES ET DES FROMAGES FRANÇAIS? ET L'OUDMOURTIE NE S'EST-ELLE PAS ENCORE MISE À PRODUIRE DU CAMEMBERT, DANS LE CADRE DE LA SUBSTITUTION AUX IMPORTATIONS?**

Les producteurs locaux sont très actifs sur le plan de la substitution aux importations de fromage. Nous produisons déjà, par exemple, les variétés tilsit et mozzarella ; mais, malheureusement, nous ne maîtrisons pas encore la fabrication du camembert!

À Ijevsk, comme dans le monde entier, on respecte et on apprécie évidemment la cuisine française. On trouve des croissants et des baguettes dans tous les supermarchés. Mais j'aimerais, pour ma part, que la cuisine oudmourte soit représentée à Paris! Car nos perepetchi, ces tartelettes oudmourtes salées, tout comme nos tabani, des galettes traditionnelles, procurent vigueur et santé!

En qualité de berceau du pelmeni, l'Oudmourtie propose à ses hôtes diverses variantes de ce plat. Et le festival dédié à la Journée internationale du pelmeni, que j'ai déjà mentionné, a été inscrit, en 2016, à la liste des meilleurs sites de tourisme gastronomique en Russie. J'espère que les Français aussi pourront apprécier à sa juste valeur la diversité de la cuisine oudmourte. ☐

# INVESTISSEMENTS EN RÉGIONS: UNE EXPÉRIENCE RÉUSSIE

Améliorer l'attractivité d'une région pour les investisseurs et y accroître les investissements directs, intérieurs et étrangers, est aujourd'hui une priorité autant pour le milieu des affaires que pour les autorités régionales. Le partenariat public-privé fait partie des instruments permettant de former un climat d'investissements attractif. Andreï Choutov, directeur général de Komos Group, nous parle des mécanismes de mise en place d'un partenariat public-privé, de l'expérience réussie de son entreprise et des diverses possibilités de collaboration avec les investisseurs étrangers.

La holding agricole Komos Group est l'une des plus importantes de la Fédération de Russie. Elle réunit 19 entreprises, situées en Oudmourtie, dans la région de Perm et dans les républiques du Tatarstan et de Bachkirie, et spécialisées dans la production de lait, de porc, de volaille, d'œufs, de crème glacée et d'aliments composés pour animaux ainsi que dans la transformation de viande et de lait. Komos Group, fondée en 2003, compte aujourd'hui plus de 17 000 employés.

Le portefeuille de notre compagnie est diversifié et orienté vers l'élargissement permanent de notre assortiment de produits. Dirigés, dans notre activité, par le principe «du champ aux étagères», nous avons mis en place une chaîne d'interaction efficace entre le producteur, le vendeur et le consommateur final. Une base de matières premières propre, un cycle de production complet, un système de distribution, des centres logistiques dernier cri, un réseau de détaillants et une coopération avec les plus grandes chaînes nationales: tous ces éléments permettent à notre groupe d'offrir des produits naturels de grande qualité et de les livrer dans 63 régions de la Fédération de Russie, ainsi que dans les pays voisins.

La holding agricole Komos Group est le quatrième fabricant russe de produits laitiers ultra-pasteurisés et figure au top 5 des plus gros producteurs d'œufs. Nous occupons la 17<sup>e</sup> place du classement des plus grands producteurs russes de viande de porc.

On peut aujourd'hui affirmer avec certitude que la holding Komos Group est une compagnie russe prospère, qui progresse en termes d'expansion régionale en développant et en localisant ses productions. Parmi les projets prometteurs de Komos Group: attirer des investisseurs pour créer des entreprises en partenariat, à des conditions mutuellement avantageuses pour le milieu des affaires et les régions. Les territoires de présence et de localisation des productions de la holding Komos Group

sont le district fédéral de la Volga et la république d'Oudmourtie.

Contrairement à d'autres sujets de la Fédération, la république d'Oudmourtie ne peut pas encore se targuer d'une expérience réussie en matière d'attraction d'investissements privés et étrangers. Le volume élevé des investissements dans l'économie de la république est principalement dû aux subventions fédérales dans des secteurs aussi fondamentaux que la défense, l'extraction et le raffinement du pétrole. Les investissements internationaux sont absents de l'agriculture de la région. Le projet de Komos Group d'attirer des investisseurs et des partenaires potentiels dans le complexe agro-industriel doit devenir un projet pilote pour toute la république.

À l'instar d'une série d'autres régions russes, la république d'Oudmourtie a créé, afin de réaliser ce genre de projets, une organisation spéciale auprès de l'administration régionale: le Centre de développement des investissements. Cette structure élabore des mécanismes d'attribution des parcelles de terrain destinées à réaliser des projets d'investissement sans ventes aux enchères, crée des bases de données concernant les endroits où investir, met au point une base juridique relative au soutien au milieu des affaires, aux avantages fiscaux régionaux, etc. Komos Group et la république d'Oudmourtie comptent utiliser tout leur potentiel d'investissement afin d'améliorer le climat des affaires et les partenariats public-privé.

Grâce à sa politique d'investissements réussie, notre holding a réalisé un chiffre d'affaires de près de 853 millions d'euros en 2015. Le volume total de nos investissements, pour les dix dernières années, s'élève à 16 milliards de roubles. Nous avons dépassé le milliard et demi de roubles d'investissement par an, et prévoyons, ces prochaines années, d'injecter dans le développement de nos régions de présence un minimum de 5 milliards de roubles supplémentaires. Depuis sa création, la holding



a réalisé avec succès plus de 50 projets d'investissement, dont chacun possédait non seulement des objectifs d'affaires mais également une dimension sociale.

Dans le contexte de la politique de substitution aux importations et du choix de la sécurité alimentaire adoptés par l'État russe, la holding agricole Komos Group a l'intention de réaliser prochainement un projet impliquant la participation directe des autorités de la république d'Oudmourtie et offrant des avantages uniques: le programme régional «Un million de tonnes de lait». La Russie importe chaque année plus de 8 millions de tonnes de lait, soit un tiers de toute sa production intérieure. La réalisation de ce programme permettra de «grignoter» sur l'import 250 000 tonnes de lait par an.

L'expérience acquise par notre holding dans la réalisation de grands projets d'investissement nous a permis de créer un système efficace de gestion des projets: le Bureau des projets. Celui-ci permet de mener à bien l'ensemble des tâches liées à l'accompagnement d'un projet, ainsi que de le réaliser dans les délais impartis et dans le respect du budget prévisionnel.

La holding Komos Group, parce qu'elle a appris à travailler efficacement dans le cadre d'un climat d'investissement établi, sur un territoire existant, en utilisant des privilèges fiscaux, etc., est capable de construire un nouveau modèle de partenariat d'affaires.

Nous sommes persuadés qu'il s'agit d'un modèle de partenariat véritablement fiable et prometteur de conduite conjointe des affaires pour les investisseurs étrangers dans la province russe.



**KOMOS**  
Г Р У П П А

# «Хочется, чтобы удмуртская кухня была представлена в Париже»

Удмуртия – родина всемирно известного автомата Калашникова. Однако экономика республики далеко не ограничивается производством оружия. BizMag побеседовал с главой Удмуртской Республики **Александром Соловьевым** об инвестиционном потенциале и международном сотрудничестве региона.

**АЛЕКСАНДР ВАСИЛЬЕВИЧ, УДМУРТИЯ – ПОКА ЧТО МАЛОИЗВЕСТНЫЙ РЕГИОН ДЛЯ БОЛЬШИНСТВА РОССИЯН И ТЕМ БОЛЕЕ ИНОСТРАНЦЕВ. СЕГОДНЯ ОНА АССОЦИИРУЕТСЯ ГЛАВНЫМ ОБРАЗОМ С ПРОИЗВОДСТВОМ АВТОМАТА КАЛАШНИКОВА. ПОЧЕМУ ТАК СЛОЖИЛОСЬ?**

Дело в том, что Удмуртия исторически развивалась как крупный промышленный центр. Здесь сосредоточены важные предприятия оборонной промышленности, тяжелого машиностроения, металлургического и оружейного производств. Столица – город Ижевск – является оружейной столицей России. Еще в 1807 году в городе был создан завод по производству ружей – на базе железоделательного завода, действовавшего с 1760 года. В Ижевске долгие годы жил и трудился Михаил Тимофеевич Калашников – создатель знаменитого автомата, ставшего легендой XX века. Сейчас в Ижевске успешно функционирует Концерн «Калашников» – крупнейший производитель стрелкового охотничьего, спортивно-пневматического оружия.

Однако сегодня Удмуртия – это не только производство оружия. Нашу республику можно уверенно назвать стратегически важным российским регионом с точки зрения продовольственной самостоятельности.

Удмуртия – на девятом месте в России по производству сырья, на восьмом месте – по производству свинины, на третьем – по производству оборудования для молочной промышленности, на четвертом – по производству льноволокна, на седьмом – по производству яиц. Мы в десятке основных российских производителей мясомолочной продукции, полностью обеспечиваем себя мясом, молоком и яйцами, излишки вывозятся более чем в 60 российских регионов.

Промышленность – основа нашей экономики. Если в среднем по России промышленность обеспечивает около 30 % ВВП, то у нас на промышленность приходится 45 % валового регионального продукта. В республике более 250 крупных предприятий разных отраслей. На долю Удмуртии в общероссийском производстве

приходится более 90 % стрелкового оружия, 50 % специальных сталей и сплавов, 15 % насосного оборудования для малодебитных скважин.

**КАКИЕ ЕЩЕ ОТРАСЛИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РАЗВИТЫ В РЕСПУБЛИКЕ?**

В Удмуртии сформировался автомобильный кластер, у которого огромный потенциал для развития. На сегодняшний день у нас работает крупная производственная площадка АвтоВАЗа – Ижевский автомобильный завод, а также около двадцати предприятий, производящих автокомпоненты.

Регион играет важную роль в металлургическом комплексе России. В частности, завод «Ижсталь» занимает ведущие позиции среди российских производителей специальных марок стали и нержавеющей проката.

Удмуртия – нефтедобывающий регион, и здесь производят различное оборудование для нефтегазовой отрасли. В числе собственных разработок наших компаний буровые и насосные установки, редукторы, трубы, клапаны, геофизическое и сервисное оборудование.

Широкий спектр продукции выпускают предприятия лесопромышленного комплекса. Наша республика среди пяти лучших регионов России в мебельной отрасли. Особенно мы гордимся экологичной детской мебелью.

Важное значение для республики имеют предприятия радиоэлектронной и космической промышленности. Об этом наглядно свидетельствует тот факт, что аппаратура для первого полета человека в космос была разработана и изготовлена именно в Удмуртии.

Мы особенно гордимся производством беспилотных летательных аппаратов. Так, одна из удмуртских компаний по производству дронов – «Беспилотные системы» – является



Президент России В. В. Путин и Глава Удмуртской Республики А. В. Соловьев во время посещения Концерна «Калашников» (сентябрь 2016)

резидентом российского инновационного фонда «Сколково».

**КАК ВЫ УЖЕ РАССКАЗАЛИ, В УДМУРТИИ НАХОДИТСЯ МНОГО КРУПНЫХ ЗАВОДОВ. А КАК ОБСТОЯТ ДЕЛА С РАЗВИТИЕМ МЕЛКОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА? КАКУЮ ПОДДЕРЖКУ ОКАЗЫВАЮТ РЕГИОНАЛЬНЫЕ ВЛАСТИ ТАКИМ КОМПАНИЯМ?**

В последние годы мы регистрируем стабильный рост количества малых и средних предприятий, которых насчитывается уже более 60 000. Количество малых и микропредприятий в Удмуртии за последние два года выросло до 22 000 – практически на 11 %, тогда как оборот этих предприятий увеличился на 15 млрд рублей. По темпу прироста числа индивидуальных предпринимателей республика в 2015 году стала лучшей в Приволжском федеральном округе. Кроме того, сейчас в малом и среднем бизнесе трудится четверть всех занятых в экономике жителей региона.

Мы стараемся постоянно совершенствовать региональное законодательство для поощрения малого и среднего бизнеса. Так, недавно были введены налоговые каникулы для начинающих предпринимателей по 80 видам деятельности, расширен перечень видов деятельности, при которых можно использовать патентную систему налогообложения.

Кроме того, для малых и средних компаний в республике действует обширная система мер господдержки: субсидии, микрофинансирование, предоставление гарантий по кредитам, имущественная и информационно-консультационная поддержка.

**УДМУРТИЯ ПОЗИЦИОНИРУЕТ СЕБЯ КАК РЕГИОН, В КОТОРОМ СОЗДАЮТСЯ КОМФОРТАБЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ. ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ НА ПРАКТИКЕ?**

На состоявшемся в июне 2016 года Петербургском международном экономическом форуме были представлены результаты Национального рейтинга состояния инвестиционного климата – Удмуртская Республика заняла 29-е место. Это значительно лучше, чем в 2015 году, когда Удмуртия была на 43-м месте при меньшем количестве участников.

Данный рейтинг основан на мнении бизнес-сообщества. Большинство показателей являются



Конвейер на Ижевском автозаводе

© пресс-служба главы УР

опросными. Если в 2015 году число респондентов составило 230 000 человек, то в 2016 году – уже 400 000 – около 8 % от общего количества предпринимателей в стране. Положение каждого российского субъекта в этом рейтинге зависит от того, как местные предприниматели оценили усилия региональных властей по созданию благоприятных условий для бизнеса и инвестиций.

По итогам рейтинга 2015 года мы разобрали многие «узкие места» и взяли на себя обязательства их устранить. Во многом нам это удалось. Например, за год существенно повысилась оценка бизнес-сообществом скорости подключения к электросетям: с 116 до 70 дней.

Наивысшую оценку получила республика по качеству и наполнению региональных электронных информационных ресурсов – Инвестиционного портала Удмуртии и Информационного портала по вопросам поддержки и развития малого предпринимательства. Также республика показала высокие результаты по показателю среднего времени получения разрешения на строительство, сократив этот срок с 127 дней в 2015 году до 94 дней в 2016 году.

В республике создана полноценная законодательная база по стимулированию инвестиционной деятельности. Сейчас в Удмуртии существуют все формы поддержки, которые разрешены регионам федеральным законодательством. Кроме того, мы активно контактируем с регионами на предмет использования лучших практик.

Результат работы по улучшению инвестиционного климата – увеличивающийся объем инвестиций. За последние пять лет в экономику Удмуртской Республики инвестировано более 380 млрд рублей.

**КАКИЕ СТРАНЫ ЯВЛЯЮТСЯ СЕГОДНЯ ОСНОВНЫМИ ТОРГОВЫМИ ПАРТНЕРАМИ УДМУРТИИ?**

Франция стабильно выступает одним из основных торговых партнеров Удмуртии. По итогам 2015 года, на долю Франции пришлось более 52 % экспортируемых в республику товаров.

Если рассматривать истекший период 2016 года, то в этом ряду также Китай, Нидерланды, Германия, Казахстан, Иран, Польша, Румыния, США, Белоруссия, Республика Корея, Великобритания, Италия. На их долю приходилось более 80 % внешнеторгового оборота региона.

При этом большая часть экспортных и импортных поставок (почти 90 %) приходилась на страны дальнего зарубежья.

Удмуртия экспортирует минеральные продукты, продукцию машиностроения и химической промышленности, металлы и изделия из них и другие товары.

Конечно, потенциал внешнеэкономического сотрудничества огромен. Перспективным может быть участие бизнеса в процессе развития в Удмуртии машиностроительных, агропромышленных, туристических и других кластеров, промышленных и технологических парков, а также сопутствующих им проектов. В качестве примера можно привести проект многофункционального выставочно-конгрессного центра «Экспо-Парк», сочетающего возможности для проведения различных мероприятий, отдыха и досуга.

**В СЕРЕДИНЕ ОКТЯБРЯ В ИЖЕВСКЕ ПРОШЕЛ ФОРУМ «БИЗНЕС-МОСТ УДМУРТИИ». КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ ИТОГИ?**

Ижевск уже не первый раз становится международной площадкой для диалога власти и бизнеса. Однако международный форум

► «Бизнес-мост Удмуртии», который в октябре прошел в Ижевске уже в третий раз, можно назвать главным деловым мероприятием в республике, имеющим международный статус. Особенность форума – комплексное представление региона на трех основных направлениях: позиционирование наших компетенций и возможностей межрегионального и международного сотрудничества, презентация «точек роста» – кластеров, промпарков, проекта «Робоград» и, безусловно, инвестиционная составляющая.

В рамках прошедшего форума состоялось 37 деловых мероприятий. В нем приняли участие представители Бахрейна, Белоруссии, Венгрии, Китая, Франции, а также регионов России: Москвы, Санкт-Петербурга, Нижегородской, Ивановской и Ульяновской областей, Пермского края.

По итогам «Бизнес-моста», между Удмуртией, китайской корпорацией Guangtong и Фондом «Дом российско-китайской дружбы» было подписано соглашение о сотрудничестве в сфере развития торгово-логистической инфраструктуры. В рамках взаимодействия стороны организуют приезд в республику китайских туристов и изучат возможность организации в регионе технопарка и электронной торговой площадки.

В ходе встреч с представителями Белоруссии были подтверждены планы по развитию сотрудничества с Удмуртией в области дорожного строительства, аграрного сектора, строительства и медицины.

Во время нашей встречи посол Королевства Бахрейн в России высказал мнение о возможном сотрудничестве в области промышленности и образования. Особенно заинтересовал посла промышленный потенциал республики, продукция Концерна

«Калашников» и туристические достопримечательности Удмуртии.

В целом мы довольны результатами форума, планируем сделать его проведение ежегодной традицией и приглашаем всех посетить Ижевск в октябре 2017 года.

**УДМУРТИЯ – РЕГИОН С ЯРКО ВЫРАЖЕННЫМ ЭТНИЧЕСКИМ КОЛОРИТОМ. ЭТО ТАКЖЕ МЕСТО РОЖДЕНИЯ ПЕТРА ИЛЬИЧА ЧАЙКОВСКОГО. ПЛАНИРУЕТ ЛИ РЕГИОН КАКИМ-ТО ОБРАЗОМ РАЗВИВАТЬ ЭТИ НАПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ТУРИСТОВ И ПРОВЕДЕНИЯ КУЛЬТУРНО-ПРОСВЕТИТЕЛЬСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ?**

Природный и историко-культурный потенциал Удмуртии позволяет развивать многие виды туризма: культурно-познавательный, охотничье-промысловый, деловой, сельский, событийный, экологический, лечебно-оздоровительный.

Визитной карточкой республики, наряду с Музеем-усадьбой П. И. Чайковского, является Музейно-выставочный комплекс стрелкового оружия им. М. Т. Калашникова.

В 2019 году Удмуртия станет центром празднования 100-летнего юбилея великого оружейника, с именем которого в Ижевске связано очень многое. Мы будем рады пригласить к нам всех почитателей конструкторского таланта Михаила Калашникова. Ижевск гордится званием оружейной столицы России, и этой отличительной особенностью город интересен российским и зарубежным туристам.

В последние годы в Удмуртии активно развивается направление событийного туризма. Так, в феврале в регионе ежегодно проводится Всемирный день пельменя, этот праздник уже полюбился гостям и жителям Удмуртии. Еще большей популярностью пользуется Международный фестиваль циркового искусства, который ежегодно собирает лучших артистов со всего мира.

Кроме того, Удмуртия – край многочисленных родников, богатых охотничьих и промысловых угодий. Она давно известна своей уникальной природной минеральной водой и лечебными грязями.

В преддверии новогодних праздников особенно актуальным становится визит в резиденцию Тол Бабая – удмуртского Деда Мороза. Мы предлагаем туристам различные марш-



© пресс-служба главы УР

М. Т. Калашников – легендарный оружейник

руты, рассказывающие об истории, культуре республики, этнографии удмуртов и других многочисленных народов, мирно уживающихся на этой земле.

Можно без преувеличения сказать, что Удмуртия будет интересна посетителю любому туристу.

**УДМУРТИЯ ИЗВЕСТНА КАК РОДИНА ПЕЛЬМЕНИ. А КАК В РЕГИОНЕ ОТНОСЯТСЯ К ФРАНЦУЗСКОЙ КУХНЕ? МОЖНО ЛИ У ВАС НАЙТИ ФРАНЦУЗСКИЕ КРУАССАНЫ, БАГЕТЫ И СЫРЫ? И НЕТ ЛИ УЖЕ В УДМУРТИИ ИМПОРТОЗАМЕЩАЮЩЕГО ПРОИЗВОДСТВА КАМАМБЕРА?**

Местные производители активно действуют в плане импортозамещения сыров. Например, мы производим сорта «Тильзитер» и «Моцарелла», но, к сожалению, камамбер пока не освоили.

В Ижевске, безусловно, как и во всем мире, уважают и любят французскую кухню. Круассаны и багеты можно найти в любом магазине. Хотелось бы, чтобы и удмуртская кухня была представлена в Париже. Ведь перепечи, удмуртские ватрушки с соленой начинкой, и табани, традиционные лепешки, – дают силы и здоровье.

На правах родины пельменей Удмуртия предлагает гостям различные вариации этого блюда, а фестиваль «Всемирный день пельменя», о котором я уже упоминал ранее, в 2016 году был признан одним из лучших объектов гастрономического туризма в России. Надеюсь, что и французы смогут по праву оценить разнообразие удмуртской кухни. ■

## СПРАВКА

**СТОЛИЦА:** Ижевск (население 643 000 человек).

**НАСЕЛЕНИЕ РЕСПУБЛИКИ:** 1,5 млн чел.

**РАССТОЯНИЕ ОТ МОСКВЫ ДО ИЖЕВСКА:** 967 км (по автодороге – 1242 км).

**ПЛОЩАДЬ:** 42 000 км<sup>2</sup>.

**ЧАСОВОЙ ПОЯС:** UTC +4 (Москва +1).

**ВРП В 2015 ГОДУ:** 468,5 млрд руб.

**ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ:** Приволжский.

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЯЗЫК:** русский, удмуртский.

# ИНВЕСТИЦИИ В РЕГИОНЫ: ОПЫТ УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Создание условий для повышения инвестиционной привлекательности региона, роста прямых иностранных и отечественных инвестиций сегодня является приоритетной задачей как бизнеса, так и региональных властей. Один из инструментов формирования инвестиционно привлекательного климата – государственно-частное партнерство. О механизмах реализации государственно-частного партнерства, опыте эффективного ведения бизнеса, а также о возможностях сотрудничества с иностранными инвесторами рассказывает Андрей Шутов, генеральный директор ООО «КОМОС ГРУПП».

Агрохолдинг «КОМОС ГРУПП» является одним из крупнейших сельскохозяйственных холдингов Российской Федерации. Компания объединяет 19 производственных предприятий, расположенных на территории Удмуртии, Пермского края, республик Татарстан и Башкортостан, специализирующихся на производстве молока, свинины, мяса птицы, яйца, мороженого, комбикормов, мясопереработке и переработке молока. Компания существует с 2003 года и насчитывает более 17 тысяч сотрудников.

Портфель нашего бизнеса диверсифицирован и ориентирован на постоянное расширение ассортимента выпускаемой продукции. Руководствуясь в своей деятельности принципом «от поля до прилавка» мы создали эффективную цепочку взаимодействия между производителем, продавцом и потребителем продукции. Собственная сырьевая база, полный цикл производства, система дистрибуции, современные логистические центры, своя розничная сеть, сотрудничество с крупнейшими федеральными сетями позволяют нашей компании выпускать высококачественную натуральную продукцию и поставлять ее в 63 региона Российской Федерации, а также ближнее зарубежье.

Агрохолдинг «КОМОС ГРУПП» занимает 4-е место среди производителей ультрапастеризованных молочных продуктов России и входит в пятерку крупнейших производителей яйца. В рейтинге крупнейших производителей свинины мы занимаем 17-е место.

Сегодня с уверенностью можно сказать, что холдинг «КОМОС ГРУПП» – это успешная российская компания, которая идет по пути региональной экспансии с развитием и локализацией производств. Одним из перспективных направлений деятельности холдинга является проект привлечения инвестора для создания партнерского бизнеса на взаимовыгод-

ных для компаний и региона условиях. Территории присутствия и локализации производств компании «КОМОС ГРУПП» – Приволжский федеральный округ и Удмуртская Республика.

Удмуртская Республика не входит в число субъектов федерации, имеющих успешный опыт в привлечении иностранных и частных инвестиций. Высокий объем инвестиций в экономику республики достигается в основном за счет государственных вложений в такие фундаментальные отрасли, как оборонная и нефтедобывающая промышленность. В сфере сельского хозяйства инвесторы мирового класса в регионе отсутствуют. Проект «КОМОС ГРУПП» по привлечению потенциальных партнеров и инвесторов в АПК должен стать пилотным для всего региона.

В Удмуртской Республике, как и в ряде регионов РФ, для реализации подобных проектов была создана специальная организация при администрации – Центр инвестиционного развития. Эта структура разрабатывает механизмы предоставления земельных участков для реализации инвестпроектов без проведения торгов, создает базы данных об инвестиционных площадках, разрабатывает законодательную базу по поддержке бизнеса, региональным налоговым льготам и пр. «КОМОС ГРУПП» и Удмуртская Республика планируют в полной мере использовать свой инвестиционный потенциал в направлении улучшения инвестиционного климата и государственно-частного партнерства.

Благодаря успешной корпоративной инвестиционной политике выручка нашей компании за 2015 год составила почти 853 млн евро. Накопленный объем инвестиций за последние десять лет достиг 16 млрд рублей. Мы вышли на уровень свыше 1,5 млрд рублей инвестиций в год и в ближайшие несколько лет планируем вложить в развитие регионов присутствия



еще не менее 5 млрд руб. За годы работы нами было успешно реализовано более 50 инвестиционных проектов, каждый из которых имел не только бизнес-цели, но и социальную ориентацию.

В условиях политики импортозамещения и курса на продовольственную безопасность, взятого правительством нашего государства, в ближайшей перспективе агрохолдинг «КОМОС ГРУПП» при непосредственном участии властей Удмуртской Республики намерен реализовать проект, обладающий уникальными преимуществами, – республиканскую программу «Миллион тонн молока». Россия ежегодно импортирует более 8 млн тонн, или треть всего производимого в стране молока. Реализация данной программы позволит «отщипнуть» у импорта 250 тыс. тонн молока в год.

Накопленный холдингом опыт реализации масштабных инвестиционных проектов позволил нам создать эффективную систему управления проектами – т.н. Проектный офис. «Проектный офис» позволяет решать весь комплекс задач по сопровождению проекта, а также осуществлять его в строго установленные сроки и в рамках утвержденного бюджета.

Компания «КОМОС ГРУПП» научилась эффективно работать в условиях сложившегося инвестиционного климата, существующей территории, использования налоговых льгот и пр., а значит, способна построить новую партнерскую модель бизнеса.

Мы уверены, что это действительно надежная партнерская модель развития совместного бизнеса для иностранных инвесторов в российской провинции.



**КОМОС**  
Г Р У П П

# Les marques russes à l'assaut du marché de la mode

Ces dernières années, le marché russe a vu l'apparition d'une dizaine de marques nationales de vêtements et d'accessoires. Parmi elles : Usta k ustam, Oh, my, I am studio et Buttermilk Garments. Si certaines se spécialisent par exemple dans la lingerie, les pulls ou les bijoux d'auteur, les autres voient plus grand et proposent à leurs clients un vaste assortiment allant des vêtements d'extérieur aux robes et petits hauts. Et, peu à peu, les marques russes deviennent concurrentielles par rapport aux fabricants étrangers.

## LA CRISE AU SECOURS DES STYLISTES

Le « *made in Russia* » acquiert de plus en plus de valeur, est persuadée Anna Lebsak-Kleimans, directrice générale de Fashion Consulting Group (FCG). En effet, selon une étude menée par FCG, une consommatrice russe aux revenus moyens qui se verrait proposer plusieurs blouses en coton ne se distinguant que par leur pays d'origine choisira d'abord celles italienne et allemande, ensuite russe et turque, et, en dernier lieu, chinoise. Auparavant, le vêtement russe n'était sélectionné qu'à contrecoeur.

L'offre naît de la demande : selon Denis Mantourov, ministre de l'industrie

et du commerce, sur les neuf premiers mois de 2016, la croissance de la production de vêtements dans le pays s'est élevée à 4 % et celle de chaussures à 6,4 %. D'après les données du Front populaire panrusse, les ventes d'habits d'origine russe ont augmenté de 11 % en 2015 par rapport à l'année précédente.

Andreï Razbrodine, président de l'Union russe des entrepreneurs de l'industrie textile et légère (Soiouzleg-prom), explique cette évolution par la baisse des importations, due à la dévaluation du rouble, et par l'émergence d'une production russe de qualité.

Des propos que viennent confirmer les faits : ces dernières années se sont



Vêtements de la marque Buttermilk

en effet révélées difficiles pour les détaillants de mode étrangère. Plusieurs marques milieu de gamme ont ainsi quitté le marché russe, dont River Island, New Look, Esprit et American Eagle Outfitters. Sur fond de dévaluation du rouble, le marché de masse étranger est devenu plus cher, ce qui oblige les consommateurs russes à revoir leurs dépenses.

Pour Oxana Kojina, manager senior du département de conseil fiscal et juridique chez Deloitte, l'une des principales exigences des consommateurs russes aujourd'hui en matière d'habillement est que les articles soient bon marché et d'une qualité convenable. Si, avant la crise, seules des marques étrangères proposaient un tel rapport qualité-prix, c'est désormais aussi le cas d'une série de stylistes russes.

D'après les experts, la production russe n'est pas seulement appréciée de certains amateurs de mode. Pour Anna Lebsak-Kleimans, grâce à la politique de substitution aux importations et à la vague montante de patriotisme, le niveau de confiance et l'intérêt vis-à-vis du « *made in Russia* » ont également augmenté chez les responsables des achats.

Mais la crise, la dévaluation de la devise nationale et les sentiments patriotiques ne sont pas les seules raisons pour lesquelles les Russes se tournent désormais davantage vers la production de leurs compatriotes. Pour Assia Sporykhina, styliste et fondatrice de la marque moscovite Intro.version, qui réinvente les vêtements du quoti-

«Les vêtements du quotidien se sont révélés être la niche la plus demandée et la plus intéressante pour nous. On en a toujours besoin : ce sont eux qui soulignent le mieux la beauté.»

Oh, my



© Oh my

dien, les consommateurs cherchent aujourd'hui quelque chose de nouveau alliant confort et originalité. « Des femmes fatiguées par le marché de masse viennent chez nous en quête de fraîcheur et de créativité. Elles ne recherchent pas l'ostentation, mais apprécient l'expressivité et la qualité », estime Assia Sporykhina.

Pour un grand nombre des stylistes que nous avons interrogés, un moyen efficace d'attirer la clientèle est de se concentrer sur le caractère unique du produit. La marque pétersbourgeoise de chaussures Afour a ainsi développé une approche originale prenant en compte les intérêts et les exigences du client. Sur son site internet, elle propose aux visiteurs de créer leurs propres chaussures en leur laissant le choix de la couleur, des matériaux et même de l'ajout d'une broderie personnalisée. « Quand j'ai lancé mon entreprise en 2008, il y avait beaucoup de chaussures en Russie, mais pas toujours de bonne qualité. J'ai alors eu l'idée de créer quelque chose d'unique et de fiable », se souvient Vladimir Grigoriev, fondateur d'Afour.

### L'IMPORTANT, C'EST DE COMMENCER

Les différents stylistes interrogés par *BizMag* sont unanimes : pour réussir le lancement d'une ligne de vêtements, l'essentiel n'est pas d'avoir suivi la meilleure formation ni de disposer d'un capital de départ important, mais bien d'avoir une bonne approche commerciale et des qualités entrepreneuriales.

« Même en disposant de fonds initiaux considérables, si on est dépourvu du sens des affaires, on ne rentrera jamais dans ses frais, confirme Natalia Platanova, fondatrice de la marque de bijoux d'auteur Natasha Dea. Il est bien plus important de savoir ce que l'on a l'intention de produire. Les gens ont-ils besoin de cet objet et l'achèteront-ils ? »

À en croire les créateurs, le montant du capital de départ dépend d'une multitude d'éléments : le coût des matériaux, le type de production et les volumes prévus. Les concepteurs de marques démocratiques commencent souvent avec un budget de 50 à 100 000 roubles (725 à 1 450 euros).

Les fondateurs de la marque de pulls russe Mirstores ont démarré avec des investissements minimes : chacun

d'eux a simplement consacré une partie de son salaire au projet. Mais ils n'ont eu besoin que de trois mois pour atteindre l'équilibre financier. La styliste russe Daria Samkovitch a quant à elle créé la marque de vêtements pour femmes I am studio alors qu'elle était encore étudiante et y a investi en tout et pour tout 50 000 roubles. « J'ai cousu la première collection toute seule. Au début, je n'avais même pas de plan d'affaires. Mais je suis immédiatement rentrée dans mes fonds : j'ai récupéré tout ce que j'avais investi dans la première collection », se rappelle Daria Samkovitch.

L'histoire de la marque Sheep on the ship, qui propose à ses clients des pulls au design unique, est de celles où un hobby se transforme en business relativement rentable. Anastasia Iakovleva, une des fondatrices, en est persuadée : « Si votre idée est intéressante, vous n'avez pas besoin d'investissements pour la concrétiser. Au départ, notre projet n'était qu'un simple hobby. Notre activité principale consistait à promouvoir l'usine de production de montres Raketa et, pendant notre temps libre, nous développons Sheep on the ship. L'hiver 2016, nous avons un peu investi dans le site internet, l'achat de matériaux et la production, et aujourd'hui notre entreprise est rentable », conclut-elle.

La société Oh, my disposait pour sa part d'un capital de départ de 500 000 roubles. La première collection de celle qui est peut-être aujourd'hui la plus célèbre marque de vêtements basiques aussi jeune était prête au printemps 2009. Rapidement épuisée, ses ventes ont permis d'amortir presque tous les investissements initiaux. Deux ans et demi plus tard, le volume mensuel des ventes de l'entreprise s'élevait déjà à 1,5 million de roubles. Ses dirigeants affirment que cette réussite est en partie due au travail de promotion effectué sur les réseaux sociaux.

### TOUCHER LE CONSOMMATEUR

Pour vendre leur production, les jeunes stylistes russes ont le choix : l'ouverture d'une boutique en ligne, une présence dans un magasin multi-marques célèbre (R.E.D., Trends Brands ou encore RusPublika), ou dans des showrooms et des marchés urbains tels que Lambada-market et Sunday Up Market.



© Intro.version

Showroom Intro.version dans la rue Syromiatnitcheski, à Moscou

Les marchés de créateurs sont une étape quasiment obligatoire pour les jeunes entrepreneurs évoluant dans la mode. Il s'agit en effet d'un excellent moyen pour eux de trouver des acheteurs professionnels ainsi que de montrer directement leur production aux clients potentiels. Actuellement, Sunday Up Market (SUM) est l'espace le plus vaste et le plus couru par les stylistes russes, qu'ils soient jeunes ou chevronnés. L'entreprise SUM, à l'origine de l'événement, organise chaque année des festivals et des défilés de mode. En sept ans d'existence, Sunday Up Market a accueilli près de 3 000 stylistes, marques et showrooms russes. Des marchés de créateurs ont régulièrement lieu à Moscou, dans des endroits comme Vinzavod, le centre de design Artplay et le cinéma 35mm, ainsi que dans cinq autres grandes villes russes. Tous ceux qui le souhaitent peuvent y participer ; pour cela, il leur suffit de remplir un formulaire sur le site de SUM.

Les marques qui se sont déjà fait un nom coopèrent activement avec les magasins multimarques. C'est le cas d'Oh, my, dont les vêtements sont disponibles dans les magasins des chaînes Debenhams et Podium Market. Il arrive également souvent que plusieurs ►

► créateurs s'unissent pour créer leur propre canal de distribution : de petites boutiques ou showrooms pratiquant des prix inférieurs à ceux des autres magasins multimarques. À Moscou, ces showrooms se trouvent au centre de design Flacon et dans le centre commercial Tsvetnaïa.

Les fondateurs de marques démocratiques reconnaissent à l'unanimité qu'Internet, grâce aux réseaux sociaux et à l'e-commerce, reste le moyen le plus efficace pour promouvoir et vendre un produit. D'après eux, avoir sa propre boutique en ligne est indispensable si l'on souhaite maintenir des prix accessibles au début de son développement.

À en croire Alexandre Eremenko, représentant de la marque de vêtements minimalistes pour femmes Ustak ustam, les revendeurs appliquent souvent une majoration de 100 % et ne paient aux créateurs que les articles qu'ils ont réussi à écouler, et ce uniquement après la vente. «Travailler directement avec le client est un concept très moderne. Cela coûte beaucoup moins cher de créer et d'entretenir un site internet que de payer un loyer dans un vrai magasin», ajoute-t-il. Selon Dina Loubentsova, fondatrice de la marque moscovite de vêtements d'extérieur Buttermilk Garments, il ne faut pas oublier que l'ouverture d'une e-boutique exige des investissements considérables et le recours à des spécialistes. «Il faut promouvoir le site, travailler constamment dessus, le mettre à jour, changer les bannières, créer les

catalogues et les lookbooks, mettre en place un système efficace de traitement des commandes et de paiement par carte bancaire», énumère-t-elle.

Dans l'ensemble, les designers s'accordent à dire que, pour développer une marque, il est crucial de multiplier les canaux de distribution. «Tout fonctionne de manière coordonnée : les réseaux sociaux, où le contenu est sans cesse mis à jour ; l'e-boutique, qui offre des informations détaillées sur le produit, des photographies de qualité ainsi que la possibilité de passer directement commande ; et le showroom, où on peut tout voir et tout essayer», souligne Assia Sporykhina, fondatrice d'Intro.version.

### REGISTRE DES RÉCLAMATIONS

Le développement insuffisant de l'industrie nationale de la mode – en particulier le manque de matières premières de qualité, d'équipement moderne et de personnel qualifié – est le principal obstacle évoqué par les créateurs. D'après Dina Loubentsova, la Russie est quasiment dépourvue des fondations nécessaires au fonctionnement normal de l'industrie légère. «Vu l'état embryonnaire de ce secteur, beaucoup de choses – les services et les tissus, par exemple – coûtent très cher. Voilà pourquoi les jeunes créateurs doivent consentir des investissements et des efforts considérables pour développer leur marque», confirme Andreï Razbrodine.

Les taux de crédit et les loyers élevés ainsi que la quasi-absence de

programmes étatiques de soutien aux petites entreprises créent des difficultés supplémentaires.

«La spécificité de la Russie réside dans le fait qu'on ne peut y compter que sur soi-même et qu'il ne faut pas attendre une quelconque aide de l'État. Par exemple, en Russie, les programmes de crédit avantageux sont inexistant : leur taux s'élève à au moins 25 % pour les jeunes entrepreneurs», regrettent Inna Anissimova et Irina Narychkina, propriétaires de la marque de lingerie féminine Innira.

Un autre problème auquel se heurtent pratiquement tous les designers russes : le manque de matériaux de qualité. Beaucoup doivent être achetés en Europe – en Italie, en Allemagne ou en Espagne.

L'équipe de Sheep on the ship a ainsi dû renoncer à la laine russe, impropre à la fabrication de vêtements, et acheter tous ses matériaux en Italie. «La laine d'agneau italienne est de meilleure qualité et résiste à l'usure, mais elle a un défaut : à cause des procédures douanières complexes, elle se fait longtemps attendre», explique l'une des fondatrices, Anastasia Iakovleva.

L'acquisition de matériaux pose également problème aux créatrices de la marque Innira : «Trouver un tissu naturel de qualité ou une dentelle avec la bonne gamme de couleurs s'est révélé extrêmement difficile car le marché russe ne se distingue pas par sa diversité de matériaux de ce genre.»

Les designers regrettent également qu'il soit aussi ardu pour les petits producteurs de trouver des matériaux en petites quantités, car il est plus avantageux pour les usines textiles de travailler avec de gros clients. Ravi Navlani, directeur de Surya Group, entreprise livrant des tissus et des fournitures en Russie, considère l'existence d'une quantité fixe à partir de laquelle il est possible de commander un matériau comme l'un des obstacles les plus pénibles au lancement des petites marques. «Étant donné que ces marques ont besoin de moins de tissus que les quantités directement disponibles en Europe et en Asie, beaucoup sont obligés de faire appel à des intermédiaires livrant en Russie», explique M. Navlani.

### LA COUTURE À LA RUSSE

Aujourd'hui, les nouvelles petites entreprises se retrouvent devant un



© Sheep on the ship

Pull en laine d'agneau de la marque Sheep on the ship

dilemme : délocaliser à l'étranger ou essayer de trouver une usine russe acceptant de coudre en petites quantités, et ce à un prix convenable. Les sociétés qui décident de développer leur production en Russie le font avant tout pour pouvoir contrôler toutes les étapes de la production, du design à la mise en vente.

La créatrice Daria Samkovitch d'I am studio souligne à quel point il est difficile en Russie de trouver des usines avec une production de qualité. « La majorité des créateurs russes disposent de leur propre atelier expérimental, où ils conçoivent leurs collections, et externalisent les autres activités. La plupart des marques du monde fonctionnent ainsi, et c'est aussi le cas d'I am studio. Mais si vous souhaitez contrôler le processus de A à Z et que les fabriques étrangères ne conviennent pas, alors il vaut mieux ouvrir votre propre usine », explique-t-elle.

D'après Anna Lebsak-Kleimans, il existe encore en Russie une série d'entreprises héritées de l'époque soviétique, où les traditions et la qualité de la production textile ont été préservées. « Cela concerne principalement la fabrication de vêtements d'extérieur, de costumes pour hommes et d'habits en maille », précise la directrice générale de FCG.

La marque Mirstores, qui propose notamment dans son assortiment des pulls en grosse maille, a justement

recours à l'une de ces fabriques. « Cela a un impact positif non seulement sur le prix, mais aussi sur la qualité du vêtement », affirment les fondateurs.

#### ET APRÈS ?

La présence de ces différents obstacles n'empêche toutefois pas les experts et les designers d'envisager l'avenir de la mode russe avec optimisme. « Depuis quelque temps, une multitude de services destinés aux entreprises apparaissent, par exemple la comptabilité en ligne, observe Dina Loubentsova. En outre, grâce au développement d'Internet, les petites entreprises ont la possibilité de travailler sur les réseaux sociaux, qui constituent un instrument non négligeable de promotion et de vente. »

Ravi Navlani, directeur général de Surya Group, constate également le potentiel croissant de la production nationale : « Depuis deux ans, les designers russes font beaucoup plus souvent appel à nous. »

« La consolidation des marques russes sur le marché est confirmée par leur présence dans les grands magasins multimarques, tels Podium Market, le TsOuM et KupiVIP », se réjouit Oxana Kojina.

D'après elle, les entreprises russes aspirent à modifier la perception des consommateurs en prouvant que les vêtements produits en Russie peuvent rivaliser avec les marques étrangères,



© Usta k ustam

La marque pétersbourgeoise Usta k ustam

tant du point de vue de la qualité que du design. « Voilà pourquoi la part des fabricants nationaux sur le marché russe de la mode ne fera que croître avec le temps », est convaincue la représentante de Deloitte. ■



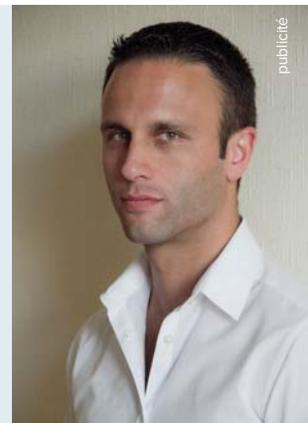
- + service 24/7
- + transferts aéroports,
- + réservation à la journée (Moscou et régions),
- + accompagnement clients,
- + excursions,
- + services coursier...

#### Votre compagnie de chauffeurs privés francophones:

- De nombreuses années d'expérience
- Des contrats de services avec plusieurs grandes compagnies françaises installées à Moscou

#### Expat Easy, c'est aussi:

- Des chauffeurs **BILINGUES OU TRILINGUES** (russe/français/anglais/espagnol) expérimentés
- Des véhicules **PROPRES** et **CONFORTABLES**
- **WI-FI GRATUITE**
- **PRIX FIXES**



+7 903 744 38 85  
BRUNO @ EXPAT-EASY.RU  
WWW.EXPAT-EASY.RU

# БИЗНЕС-РЕЦЕПТ: как создать свою марку одежды

За последние несколько лет на отечественном рынке появился десяток новых российских марок. Среди них такие бренды, как «Уста к устам», Oh, my, I am studio, Buttermilk Garments и другие. Кто-то из производителей специализируется на определенном направлении – например, дизайнерских украшениях, нижнем белье или свитерах, другие пытаются охватить все и сразу, предлагая потребителям широкий ассортимент – от верхней одежды до топов и платьев. И постепенно российские марки становятся конкурентоспособными по отношению к зарубежным производителям.

## КРИЗИС ДИЗАЙНЕРАМ В ПОМОЩЬ

Этикетка с надписью Made in Russia постепенно набирает вес и авторитет, в этом уверена генеральный директор Fashion Consulting Group (FCG) Анна Лебсак-Клейманс. Так, из проведенного FCG исследования следует, что если российскому покупателю со средним уровнем дохода предложить на выбор несколько аналогичных женских хлопковых блузок, отличающихся лишь страной происхождения, то покупатель выберет сначала Италию и Германию, потом – Россию и Турцию и уже в последнюю очередь – Китай. Раньше Россию выбирали очень неохотно.

Спрос рождает предложение: по заявлению главы Минпромторга Дениса Мантурова, за девять месяцев 2016 года рост производства одежды в стране составил 4%, обуви – 6,4%. По данным Общероссийского народного фронта, в 2015 году объем потребления одежды российского производства вырос по сравнению с 2014 годом на 11%.

Президент Российского союза предпринимателей текстильной и легкой промышленности (Союзлегпрома) Андрей Разбродин поясняет произошедшие перемены снижением потока импортных товаров на фоне девальвации рубля и появлением качественной продукции российских модных марок.

Слова Андрея Разбродина подтверждаются фактами: последние

несколько лет действительно оказались непростыми для иностранного модного ретейла. Сразу несколько зарубежных марок, работавших в сегменте средней ценовой категории, ушли с российского рынка: River Island, New Look и Esprit, American Eagle Outfitters и другие. На фоне девальвации рубля зарубежный масс-маркет становится дороже, и это заставляет потребителей пересматривать свои траты.

Оксана Кожина, старший менеджер департамента консультирования по налогообложению и праву компании Deloitte, отмечает, что одним из основных требований российских покупателей к товару сегодня является сочетание низких цен и приемлемого качества. До кризиса отечественный потребитель мог найти такое сочетание в продукции зарубежных марок, теперь же это может предложить и ряд российских дизайнеров.

Российскую одежду, по мнению экспертов, на сегодняшний день уже смогли оценить не только отдельные любители моды. Анна Лебсак-Клейманс считает, что благодаря целенаправленному продвижению идеи импортозамещения и нарастающей волне патриотизма уровень доверия и интерес к Made in Russia вырос и со стороны байеров магазинов.

Но не только экономический кризис, девальвация рубля и патриотические настроения заставляют россиян выбирать отечественных



© Уста к устам

Петербургская марка женской одежды «Уста к устам»

производителей. Ася Спорыхина, дизайнер и создательница московской марки с экспериментальным подходом к повседневной одежде Intro.version, считает, что потребители сегодня ищут что-то новое – сочетание оригинального дизайна и удобства. «К нам приходят женщины, уставшие от масс-маркета, ищущие что-то свежее и креативное. Они не стремятся к эпатажу, но ценят выразительность и качество», – рассказывает Ася Спорыхина.

Многие из опрошенных нами дизайнеров считают, что важным механизмом привлечения покупателей становится фокус на уникальность продукта. Например, петербургская обувная компания Afour смогла найти оригинальный подход к покупателям с учетом их интересов и требований.

На сайте компании представлен так называемый онлайн-конструктор, который позволяет любому посетителю сайта создать свой дизайн обуви: выбрать цвет, материалы и даже именную вышивку. «Когда я начинал свой бизнес в 2008 году, в России было много обуви, но не всегда хорошего качества, и у меня появилась идея сделать что-то уникальное, но в то же время качественное», – вспоминает основатель Afour Владимир Григорьев.

## ГЛАВНОЕ – НАЧАТЬ

Дизайнеры, с которыми пообщался BizMag, сходятся во мнении, что для удачного запуска своей линии одежды главными факторами являются не профильное образование в сфере моды или большой

стартовый капитал, а грамотный бизнес-подход и предпринимательские качества.

«Можно иметь серьезную сумму вначале, но при неправильном ведении дела эти деньги никогда не окупятся, – отмечает основательница марки дизайнерских украшений Natasha Dea Наталия Платанова. – Намного важнее понимать, что вы собираетесь производить. Нужно ли это людям и будут ли они это покупать?»

По словам дизайнеров, необходимый бюджет на запуск определяется множеством факторов: стоимостью материалов, типом производства и планируемым объемом продукции. Зачастую дизайнеры демократичных марок начинают работать с небольшим стартовым капиталом – 50-100 000 рублей.

Основатели российского модного бренда свитеров Mirstores начали с минимальных вложений – просто каждый вложил часть своей зарплаты. На самоокупаемость основатели Mirstores вышли уже через 3 месяца. Дизайнер молодой российской марки повседневной одежды I am studio Дарья Самкович запустила свой бренд, будучи студенткой, вложив всего 50 000 рублей. «Я шила свою первую коллекцию сама. Сначала у меня даже не было бизнес-плана. На окупаемость я вышла сразу: сколько вложила в первую коллекцию, столько и заработала», – вспоминает Дарья Самкович.

История создания бренда по пошиву свитеров с уникальным дизайном Sheep on the ship (дословно: «Овца на корабле») – тот

случай, когда хобби превращается в довольно прибыльный бизнес. Одна из основательниц бренда Анастасия Яковлева уверена: «Если у вас интересная идея, то запустить бизнес можно и без вложений. На начальном этапе наш проект был просто хобби. Мы занимались продвижением часового завода «Ракета» в качестве основной работы, а в свободное время развивали «Овцу». Зимой 2016 года мы стали понемногу вкладывать в сайт, закупку материалов и производство, а сейчас уже вышли на окупаемость».

В компании Oh, ту нам рассказали, что стартовый капитал этой, пожалуй, самой известной молодой российской марки базовой одежды составил 500 000 рублей. Первая коллекция была готова к весне 2009 года. Коллекцию удалось распродать, практически окупив все стартовые вложения, а уже через два с половиной года компания вышла на объем продаж в 1,5 млн рублей в месяц. Создатели утверждают, что в этом им помогла активная работа по продвижению марки в социальных сетях.

### ДОСТУЧАТЬСЯ ДО ПОКУПАТЕЛЕЙ

Чтобы успешно продавать свою продукцию, молодые российские дизайнеры выбирают из доступных им вариантов: открыть собственный онлайн-бутик, попасть в один из известных мультибрендовых магазинов – например, R.E.D., Trends Brands и RusПублика, а также выставляться в шоу-рум и на городских ярмарках, таких как «Ламбада-маркет», Sunday up market и др.

Дизайнерские ярмарки – это то, с чего начинают почти все молодые российские дизайнеры. Такие мероприятия – отличный способ найти байеров, а также напрямую продемонстрировать свою продукцию потенциальным покупателям. На данный момент самой крупной и востребованной в России площадкой для продвижения как молодых, так и уже состоявшихся российских дизайнеров является Sunday up market (SUM). Организатор мероприятия, компания SUM, каждый год устраивает fashion-фестивали и организует дизайнерские показы. За семь лет своего существования в мероприятиях SUM приняло участие около 3000 российских модельеров, брендов и шоу-рум. Дизайнерские маркеты регулярно проводятся в Москве на таких площадках, как «Винзавод», Центр дизайна Artplay, кинотеатр «35 мм», и еще в пяти крупных городах. Для участия в ярмарках любой желающий может заполнить заявку на сайте SUM.

Марки покрупнее, которые уже создали себе имя, активно сотрудничают с мультибрендовыми магазинами для реализации своей продукции. Так поступает бренд Oh, ту, одежду которого можно найти в таких розничных сетях, как Debenhams и Podium Market. Также часто сразу несколько дизайнеров объединяются для создания собственного канала продаж – небольших магазинов или шоу-рум, где продают вещи с наценкой ниже, чем в обычных мультибрендовых магазинах. В Москве подобные шоу-рум находятся на дизайн-заводе «Флакон» и в универсаме «Цветной».

Дизайнеры демократичных марок единогласно признают, что самым эффективным методом продвижения и продаж остается интернет: социальные сети и онлайн-магазины. По словам дизайнеров, собственный интернет-магазин – это практически единственная возможность сохранить приемлемые цены на свою продукцию на начальном этапе развития.

Александр Еременко, представляющий женскую марку минималистичной одежды «Уста к устам», утверждает, что ретейлеры при закупке одежды часто делают

Шоу-рум марки Intro.Version на Сыромятническом переулке в Москве



► двойную наценку. К тому же они не выкупают товары, а берут их на реализацию, производя выплаты уже после продажи. «Работа напрямую с покупателем – это очень современно. Затраты на создание и обслуживание сайта гораздо меньше арендной платы за помещение для магазина офлайн», – добавляет он. По словам создательницы московской марки городской верхней одежды Buttermilk Garments Дины Лубенцовой, при создании интернет-магазина следует учитывать, что это требует значительных вложений и привлечения грамотных специалистов. «Его необходимо продвигать, постоянно над ним работать, вовремя обновлять информацию, менять баннеры, снимать каталоги и лукбуки, организовать оперативную обработку заказов, а также оплату по безналичному расчету», – уточняет Дина Лубенцова.

В целом дизайнеры соглашались, что при раскрутке марки следует развивать как можно больше каналов продаж. Дизайнер и основательница Intro.version Ася Спорыхина уверена: «Все работает в комплексе: социальные сети с постоянно обновляемым контентом, интернет-магазин, где есть подробная информация о продукте, качественные фотографии, возможность заказать продукцию без лишней переписки и шоу-рум, где можно все посмотреть и примерить».

#### КНИГА ЖАЛОБ

Недостаточная развитость отечественной модной индустрии, в частности нехватка качественного сырья, современного оборудования и квалифицированных кадров, – то, что российские дизайнеры называют в качестве основного препятствия для своей работы. Дина Лубенцова полагает, что в России практически отсутствует фундамент для нормального функционирования легкой промышленности. «Поскольку система этого рынка пока что существует в зачаточном виде, то многие вещи – услуги или, например, ткани – стоят очень дорого. Поэтому молодому дизайнеру требуется много средств и усилий, для того чтобы продвинуть свой бренд», – соглашается Андрей Разбродин.



Распродажа коллекций Oh, my на вечеринке в честь пятилетия бренда (август 2015 г.)

Дополнительные сложности начинающим дизайнерам создают высокие ставки по кредитам, дорогая арендная плата и недостаток государственных программ по поддержке малого бизнеса.

Основательницы бренда женского нижнего белья Inniga Инна Анисимова и Ирина Нарышкина отмечают: «Российская особенность заключается в том, что приходится рассчитывать исключительно на себя, а не надеяться на возможную поддержку со стороны государства. Например, в России не развиты льготные программы кредитования: кредит обойдется молодому бизнесмену как минимум в 25 % годовых».

Еще одной проблемой, с которой сталкиваются практически все дизайнеры в нашей стране, является нехватка материалов хорошего качества. Многие приходится закупать в Европе – Италии, Германии или Испании.

Основателям Sheep on the ship пришлось отказаться от российской шерсти, так как она непригодна для носки, и закупать все материалы в Италии. «Итальянская шерсть ягненка более качественная и износостойкая, но у нее есть один недостаток: из-за сложной таможенной процедуры ее нужно очень долго ждать», – поясняет одна из основательниц марки – Анастасия Яковлева.

Проблема с материалами актуальна и для основательниц бренда Inniga: «Найти качественную натуральную ткань или кружево нуж-

ной цветовой гаммы в небольших объемах в России оказалось крайне проблематично, поскольку российский рынок не богат разнообразием таких материалов».

Дизайнеры жалуются также на то, что для маленького производства сложно найти подходящий материал в небольшом объеме, потому что текстильным фабрикам более выгодно работать с крупными заказчиками. Рави Навлани, глава компании по поставке тканей и фурнитуры в Россию Suga Group, относит проблему «минимальных метражей», то есть минимального объема ткани для заказа, к числу самых болезненных для небольших дизайнерских марок. «В силу того что объемы производства у них меньше минимального метража, который можно заказать напрямую из Европы или Азии, многие вынуждены обращаться к посредникам, поставляющим ткани в Россию», – поясняет Рави Навлани.

#### ПОШИВ В РОССИЙСКИХ РЕАЛИЯХ

Сегодня небольшие или начинающие компании сталкиваются с дилеммой: размещать производство за рубежом или же пытаться найти фабрику в России, которая согласится качественно шить малые партии продукции по адекватным ценам. Компании, которые принимают решение развивать производство в России, прежде всего руководствуются тем, что это позволяет им кон-

тролировать все этапы производственного процесса: от дизайна до поступления продукции в продажу.

Дизайнер Дарья Самкович из I am studio отмечает, что при производстве на российских фабриках сложно добиться необходимого качества. «Как правило, у большинства российских брендов есть свой экспериментальный цех, где разрабатываются коллекции, а последнее производство размещается на аутсорсинг. Так работает большинство брендов в мире, так работает и I am studio. Но если необходим полный контроль производства, а зарубежные фабрики не подходят, то я советую открывать свою фабрику», – объясняет она.

По словам Анны Лебсак-Клейманс, в России с советских времен остался ряд предприятий, где сохранились традиции качества производства одежды. «Это, прежде всего, касается производства верхней одежды, мужских костюмов и трикотажа», – поясняет генеральный директор FCG.

Производство бренда Mirstores, в ассортименте которого можно найти трикотажные свитера крупной вязки, расположено на одной из таких фабрик. «Это позитивно влияет не только на цену, но и на качество одежды», – утверждают основатели бренда.

#### ЧТО ЖЕ ДАЛЬШЕ?

Несмотря на наличие очевидных сложностей, и эксперты, и дизайнеры смотрят с оптимизмом на

дальнейшее развитие российской модной индустрии. «В последнее время появляется много различных сервисов для обслуживания работы бизнеса, например онлайн-бухгалтерия, – констатирует Дина Лубенцова. – Кроме того, с развитием интернета у небольших стартапов появилась возможность работать в социальных сетях, а это важный инструмент как для продвижения, так и для продаж».

Растущий потенциал отечественной индустрии отмечает и генеральный директор Suga Group Рави Навлани: «За последние два года российские дизайнеры стали обращаться к нам гораздо чаще».

«Дополнительным подтверждением укрепления позиций россий-

ских брендов является включение их в линейку предлагаемых товаров крупнейшими мультибрендовыми фэшн-ритейлерами, такими как Podium Market, ЦУМ, KupiVIP и другими», – отмечает Оксана Кожина.

По ее словам, российские компании стремятся изменить восприятие покупателей и доказать, что одежда, произведенная в России, может успешно конкурировать с зарубежными брендами и по качеству, и по современному дизайну. «Поэтому в долгосрочной перспективе доля отечественных производителей из индустрии моды на российском рынке будет только увеличиваться», – констатирует представитель Deloitte. ■



Свитера из шерсти ягненка марки Sheep on the ship

© Sheep on the ship



+7 925 507 02 94  
info@r-tgroup.ru

[www.r-tgroup.ru](http://www.r-tgroup.ru) [www.ttservices.ru](http://www.ttservices.ru)

COMPTABILITE  
DECLARATIONS FISCALES  
FICHES DE PAIE  
CONSEILS JURIDIQUES  
CREATION DE SOCIETES  
CONTENTIEUX  
GESTION ADMINISTRATIVE  
DES RESSOURCES HUMAINES

Votre conseiller pour tous les services en Russie

**20 ANS DE SUCCÈS FRANCO-RUSSES**  
**20 ЛЕТ УСПЕШНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА**  
**ФРАНЦИИ И РОССИИ**

**450**

SOCIÉTÉS MEMBRES  
 КОМПАНИЙ-ЧЛЕНОВ

**54%**

SOCIÉTÉS  
 FRANÇAISES  
 ФРАНЦУЗСКИХ  
 КОМПАНИЙ

**34%**

SOCIÉTÉS RUSSES  
 РОССИЙСКИХ  
 КОМПАНИЙ

**200**

ÉVÉNEMENTS  
 ORGANISÉS  
 CHAQUE ANNÉE  
 МЕРОПРИЯТИЙ  
 В ГОД

**13**

COMITÉS  
 PROFESSIONNELS  
 ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
 КОМИТЕТОВ

**85%**

PME  
 ПРЕДПРИЯТИЙ  
 МАЛОГО  
 И СРЕДНЕГО  
 БИЗНЕСА

**25 000**

CONTACTS  
 PROFESSIONNELS  
 БИЗНЕС-КОНТАКТОВ

**3 GRANDS AXES  
 D'ACTIVITÉ:**

- ▶ LA VIE ASSOCIATIVE
- ▶ LE LOBBYING
- ▶ LE SOUTIEN AUX ENTREPRISES

**3 ОСНОВНЫХ  
 НАПРАВЛЕНИЯ  
 ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

- ▶ РАЗВИТИЕ ДЕЛОВОГО СООБЩЕСТВА
- ▶ ЛОББИРОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ
- ▶ ПОДДЕРЖКА БИЗНЕСА

## Agenda de la CCI France Russie

**2016**

**DÉCEMBRE**

**13 décembre** Comité Ressources humaines

**14 décembre** Conférence : «Situation économique en Russie : attentes, perspectives et prévisions»

**15 décembre** Comité Finances, Sécurité et Investissements

**20 décembre** Comité Douanes et Transports

**2017**

**JANVIER**

**24 janvier** Comité Localisation

**26 janvier** Comité Santé

**26 janvier** Dîner des directeurs généraux, directeurs commerciaux et directeurs marketing

**FÉVRIER**

**9-10 février** Délégation dans la région d'Oulianovsk

**28 février** Conférence IT et Digitalisation

**MARS**

**14 mars** Table ronde sur le secteur agricole organisée avec le soutien de l'Ambassade de France en Russie

**16-17 mars** Délégation dans la région de Léningrad

**23 mars** Dîner des directeurs généraux

**30-31 mars** Délégation au Bachkortostan ou à Tioumen

## Календарь событий CCI France Russie

**2016**

**ДЕКАБРЬ**

**13 декабря** Комитет по кадровым вопросам

**14 декабря** Конференция: «Экономическая ситуация в России: ожидания, прогнозы, перспективы»

**15 декабря** Комитет по финансам, безопасности и инвестициям

**20 декабря** Комитет по таможене и транспорту

**2017**

**ЯНВАРЬ**

**24 января** Комитет по локализации

**26 января** Комитет по здравоохранению

**26 января** Ужин генеральных, коммерческих и маркетинг директоров

**ФЕВРАЛЬ**

**9-10 февраля** Делегация компаний в Ульяновск

**28 февраля** Конференция: «Информационные технологии и диджитализация»

**МАРТ**

**14 марта** Круглый стол по вопросам АПК, организованный при поддержке Посольства Франции

**16-17 марта** Делегация компаний в Ленинградскую область

**23 марта** Ужин генеральных директоров

**30-31 марта** Делегация компаний в Башкортостан или Тюмень

# MAXIMISEZ VOTRE VISIBILITÉ

ПОВЫСЬТЕ УЗНАВАЕМОСТЬ ВАШЕГО БРЕНДА

Prochain  
numéro  
Следующий  
номер  
**03.2017**



numéro d'avril 2016 / номер от апреля 2016 года

## UN JOURNAL AU CŒUR DES AFFAIRES FRANCO-RUSSES

- 10 000 exemplaires en 2 langues: français et russe
- 13 000 lecteurs professionnels
- Distribution tout au long de l'année: forums, expositions, événements CCI France Russie
- Thèmes d'actualité variés regroupant divers secteurs d'activité

## В ЦЕНТРЕ ЖИЗНИ ФРАНКО-РОССИЙСКОГО ДЕЛОВОГО СООБЩЕСТВА

- 10 000 экземпляров
- Двухязычное издание на русском и французском языках
- 13 000 читателей
- Распространение в течение всего года: профессиональные форумы и выставки, мероприятия CCI France Russie
- Публикации на темы, актуальные для франко-российского бизнес-сообщества

EN COLLABORATION AVEC:  
ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:



**RÉSERVEZ VOTRE ESPACE  
PUBLICITAIRE :**

**БРОНИРОВАНИЕ  
РЕКЛАМНЫХ ПЛОЩАДЕЙ:  
[yulia.shapovalova@ccifr.ru](mailto:yulia.shapovalova@ccifr.ru)**

10 Millioutinski per. bât 1, 101 000 Moscou, [www.ccifr.ru](http://www.ccifr.ru)

# FAITES LE CHOIX DE LA FIABILITÉ!



ПАО РОСБАНК. Группа Сосьете Женераль. Реклама.

**ROSBANK  
FAIT PARTIE  
DU TOP 10 DES BANQUES  
LES PLUS FIABLES DE RUSSIE\***

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



SOCIETE GENERALE GROUP

BUILDING TEAM SPIRIT  
TOGETHER

\* D'après le rating du magazine Forbes, Mars 2016