



Association
of European
Businesses

AEBRUS.RU

»» Ежеквартальное деловое издание

BUSINESS QUARTERLY

» Summer/лето 2023 >>

SAFETY, HEALTH, ENVIRONMENT AND SECURITY

ОХРАНА ТРУДА, ЗДОРОВЬЕ, ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА
И БЕЗОПАСНОСТЬ

**Corporate well-being:
how to help employees**

Корпоративное благополучие:
как помочь сотрудникам

**Occupational safety:
first aid training**

Безопасность труда:
обучение первой помощи

**Organization of work
at customer sites**

Организация работы
на объектах заказчика

**ESG agenda in Russia:
regulatory framework**

ESG-повестка в России:
регуляторная база



**TADZIO
SCHILLING**

AEB Chief Executive Officer

DEAR FRIENDS,

Let me kindly present to you the next issue of the “Business Quarterly” periodical.

The magazine covers a wide range of topics related to safety, health, environment and security. It is no exaggeration to say that the issues addressed in the articles often have a decisive impact on the effective functioning of business processes.

In particular, we are talking about creating a favorable psychological climate in companies and maintaining the mental health of employees, as well as individual professional development programs. Trends regarding inclusive hiring and adaptation of employees, and corporate social responsibility projects are becoming more and more widespread. Practical first aid skills are of crucial importance for life and health of personnel in case of emergency situations at production facilities. Particular attention is paid to the analysis and management of occupational safety risks when working at customer sites, as well as the application of an integrated

approach to industrial safety at enterprises. An overview of initiatives and public policy measures associated with the ESG agenda is provided separately.

I would like to express my sincere gratitude to all authors for their contributions to the journal. I hope that the publication will prove interesting and useful for a broad audience. I am grateful to the AEB Safety, Health, Environment and Security Committee members for their creative work and I wish Tatyana Borisova, the newly elected Committee Chairperson, much success in her new role.

Traditionally, the periodical contains information about the past events, some data about the Russian economic indicators for the first quarter of this year, a brief overview of the Association’s activities in the field of interaction with the state authorities. As always, a separate section of the edition is devoted to the description of the companies that have joined AEB. We are glad to welcome new members and wish them good luck in implementation of the tasks set for this year.

ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!

Позвольте представить вам очередной выпуск ежеквартального делового издания "Business Quarterly".

Журнал охватывает широкий спектр тем, связанных с охраной труда, здоровья, окружающей среды и безопасностью. Не будет преувеличением сказать, что вопросы, рассматриваемые в статьях, зачастую оказывают решающее влияние на эффективное функционирование бизнес-процессов.

В частности, речь идет о создании благоприятного психологического климата в компаниях и поддержании ментального здоровья сотрудников, а также об индивидуальных программах профессионального развития. Все большее распространение получают тренды, касающиеся инклюзивного найма и адаптации работников, и проекты в сфере корпоративной социальной ответственности. Определяющее значение для жизни и здоровья персонала в случае возникновения экстренных ситуаций на производстве имеют практические навыки оказания первой помощи. Особое внимание уделяется анализу и управлению рисками в области безопасности труда при работе на объектах заказчика,

а также применению комплексного подхода в обеспечении производственной безопасности на предприятиях. Отдельно приведен обзор инициатив и мер государственной политики, сопряженных с ESG-повесткой.

Я хотел бы выразить искреннюю благодарность всем авторам за предоставленные для журнала материалы. Надеюсь, что издание окажется интересным и полезным для широкого круга читателей. Я признателен Комитету АЕБ по охране труда, здоровья, окружающей среды и безопасности за созидающий труд и желаю Татьяне Борисовой, новоизбранному Председателю Комитета, больших успехов в работе.

Традиционно в публикации содержится информация о прошедших мероприятиях, некоторые данные об экономических показателях России за первый квартал текущего года, краткий обзор деятельности Ассоциации в области взаимодействия с органами государственной власти. Как всегда, отдельный раздел издания посвящен описанию компаний, которые вступили в АЕБ. Мы рады приветствовать новых членов Ассоциации и желаем им удачи в реализации поставленных на этот год задач.



TATYANA BORISOVA

Chairperson of the AEB Safety, Health, Environment and Security Committee;
Eastern Cluster HSE Head,
Novartis Group Russia

DEAR READERS!

I am pleased to present to you the second in 2023 issue of the “Business Quarterly” devoted to safety, health, environment and security (SHES).

The topics of environmental and industrial safety cannot be separated from those related to the psychological resilience of employees, the development of wellness programs, employee health care, and increasingly we see an expansion in the range of organizations’ activities from simply following the guidelines in the field of employees’ health and safety to implementing innovative approaches in these areas.

Issues of psychological safety and well-being of employees are now a focus topic for companies that really care about their employees, and understand that this factor makes an important, and sometimes even a primary contribution to business development, to increasing its efficiency and effectiveness, as well as creating a positive climate within the company.

It is becoming evident that many companies are looking to expand social responsibility issues, with a strong focus on keeping employees healthy, both through wellness programs, first aid training for employees, and additional attention to employees with special

needs – those with various illnesses and disabilities. The topic of inclusive hiring is not new in Russia, but still existing myths, lack of accessible environment at many facilities, both infrastructural, office and industrial, brings us back to this topic again and again, giving new directions for development and implementation.

And of course, the topic of occupational health and safety is at the top of the agenda and not only raises new questions, but also opens different angles to show how versatile this area is and how much we can do to keep people at work safe and come home safe and sound.

In this issue of the magazine all the above mentioned topics are presented in the context of the mission of the AEB Safety Health, Environment and Security Committee, which is to follow the previously set course in compliance with the principles of sustainable development and safety, to present the best practices and exchange of experience between the leading experts and European companies operating in Russia, to inform AEB member companies about the expected changes in legislation, new initiatives and the latest practices.

Please enjoy your reading!

ТАТЬЯНА БОРИСОВА

Председатель Комитета АЕБ по охране труда,
здоровья, окружающей среды и безопасности;
Региональный руководитель отдела охраны
труда и непрерывности бизнеса,
Novartis Group Russia

ДОРОГИЕ ЧИТАТЕЛИ!

Я рада представить вам второй в 2023 году выпуск делового издания “Business Quarterly”, посвященный вопросам охраны труда, здоровья, окружающей среды и безопасности (SHES).

Темы экологической и производственной безопасности невозможно отделить от тем, связанных с психологической устойчивостью сотрудников, развитием программ благополучия, заботой о здоровье сотрудников, и все чаще мы видим расширение спектра деятельности организаций от простого следования руководящим принципам в области безопасности и здоровья сотрудников до внедрения инновационных подходов в этих направлениях.

Вопросы психологической безопасности и благополучия сотрудников сегодня находятся в центре внимания компаний, которые действительно заботятся о своих сотрудниках, и понимают, что именно этот фактор вносит немаловажный, а иногда и первостепенный вклад в развитие бизнеса, в повышение его эффективности и результативности, а также в создание позитивного климата внутри компании.

Становится очевидным курс многих компаний на расширение вопросов социальной ответственности, где пристальное внимание направлено на поддержание здоровья сотрудников как посредством программ благополучия, обучения сотрудников оказанию первой помощи, так

и уделяя дополнительное внимание сотрудникам с отдельными потребностями – имеющими различные заболевания и инвалидность. Тема инклюзивного найма не нова в России, но все еще существующие мифы, отсутствие доступной среды на многих объектах как инфраструктурных, так и офисных и производственных, снова и снова возвращает нас к этой теме, давая новые направления для развития и внедрения.

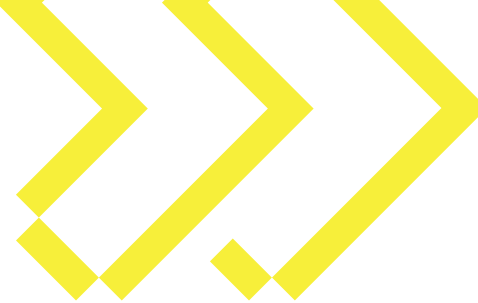
И конечно, тема охраны труда и производственной безопасности стоит во главе угла, не только поднимая новые вопросы, но и открывая различные ракурсы, чтобы показать, насколько многогранно это направление и как много мы можем сделать, чтобы люди на работе оставались в безопасности и возвращались домой целыми и невредимыми.

В представленном выпуске журнала все перечисленные выше темы раскрываются в контексте миссии Комитета АЕБ по охране труда, здоровья, окружающей среды и безопасности, которая заключается в следовании ранее намеченному курсу по соответствию принципам устойчивого развития и безопасности, представлении лучших практик и обмене опытом между ведущими экспертами и европейскими компаниями, работающими в России, информировании компаний-членов АЕБ о предполагаемых изменениях законодательства, новых инициативах и новейших практиках.

Желаю вам приятного чтения!

CONTENTS

СОДЕРЖАНИЕ



6 – 11



**CORPORATE WELL-BEING:
HOW COMPANIES HELP
EMPLOYEES IN 2023**

КОРПОРАТИВНОЕ
БЛАГОПОЛУЧИЕ:
КАК КОМПАНИИ
ПОМОГАЮТ
СОТРУДНИКАМ
В 2023 ГОДУ

12 – 19

**EMPLOYEES WITH
DISABILITIES:
EMPLOYER ACTIONS FOR
EFFECTIVE INCLUSIVE
HIRING AND ADAPTATION**

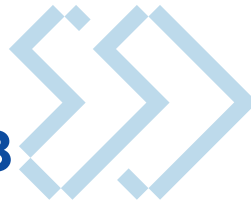
СОТРУДНИКИ
С ИНВАЛИДНОСТЬЮ:
ДЕЙСТВИЯ
РАБОТОДАТЕЛЯ
ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО
ИНКЛЮЗИВНОГО НАЙМА
И АДАПТАЦИИ

20 – 27

**FIRST AID TRAINING IN THE
OCCUPATIONAL SAFETY
MANAGEMENT SYSTEM**

ОБУЧЕНИЕ ПЕРВОЙ
ПОМОЩИ
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
ОХРАНОЙ ТРУДА

28 – 33



**ORGANIZATION OF WORK
AT CUSTOMER SITES IN
TERMS OF HEALTH AND
SAFETY**

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ
НА ОБЪЕКТАХ ЗАКАЗЧИКА
С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ
ЗДОРОВЬЯ
И БЕЗОПАСНОСТИ

34 – 39

**TO VIOLATE IMPOSSIBLE
TO MANAGE**

НАРУШАТЬ НЕЛЬЗЯ
УПРАВЛЯТЬ

40 – 47

**ESSENTIALS OF RUSSIAN
ESG LAWS AND POLICIES**

ESG В РОССИИ:
РЕГУЛЯТОРНЫЕ ОСНОВЫ

48 – 55

АЕВ HIGHLIGHTS

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕВ

56 – 59

АЕВ ANALYTICS

АНАЛИТИКА АЕВ

60 – 61

АЕВ LOBBYING

ПРОДВИЖЕНИЕ
ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИЙ

62 – 65

АЕВ NEW COMPANIES

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕВ





**ANTON
KUSHNER**

Co-founder and CEO of the corporate well-being platform "PONIMAU"

CORPORATE WELL-BEING: HOW COMPANIES HELP EMPLOYEES IN 2023

Executives, HR and well-being managers, who are entrusted with the task of building corporate well-being, often throw up their hands: the trends in well-being announced by international research companies may look somewhat disconnected from reality. We seem to be in a "turbulent situation", so "things don't work the same for us" as they do for the rest of the world. Is this true? Are companies now taking trends into account? What really works and will be relevant in 2023?

WHAT IS HAPPENING IN THE LABOUR MARKET?

"Yakov and Partners" (formerly McKinsey Russia) and hh.ru have published a study, according to which the labour market is returning to the job seeker. It means that applicants are more attentive to the choice of employment, and are willing to spend more time to find the best offer: 73% of job seekers expect a flexible work schedule, and 47% expect compensation for the costs of a psychologist. How many employers are already operating in the "caring" paradigm that people need? 2% of companies provide qualified psychological assistance, and 5% provide a convenient work format. At the same time, more than half of employers noted that they are ready to start taking care of the mental health of employees, if necessary. But the fact is that this need has already arisen: in times of crisis taking care of well-being will not only attract job applicants, but also allow teams to act effectively and with minimal losses. What trends should companies rely on when building corporate well-being in 2023?

FLEXIBILITY AND TRANSPARENCY

COVID taught us to work remotely from home or from anywhere else at least partially. The pandemic restrictions are

over, and companies have begun to bring employees back to the workplace. Now a flexible approach to the schedule is considered by employees not as a given, but as a special advantage that makes it easier to find a work-life balance, that is, as a result, to be happier and more prosperous, and companies maintain efficiency, because employees burnout less, and employee turnover is reduced. What should the employer pay attention to? Some employees returned to the office, some, on the contrary, relocated, it is important for someone to work from home in order to take more care of children and parents, while continuing to perform their job duties. It's important to remember that equal rights principles and transparency need to be maintained when using so many work formats. Employees who work full-time in the office need to understand how the work schedule of remote employees is arranged. Awareness of fairness affects the well-being of the team and eliminates the possibility of conflict.

MAKING GOOD THINGS HAPPEN

In difficult times, employers need to think about how to bring the emotional state of employees to a normal level. Participation in volunteer programs that bring the staff together helps a lot. In such programs, employees can do charity work, plant



trees, collect gifts for those in need, etc. It is important not to turn projects into voluntary and compulsory ones. When choosing an activity, one must look both at the capabilities of the company and the initiative of the team. But the main thing is to do at least something for the result. For our "PONI-MAU" team, we chose to help elderly people with disabilities or single elderly people. What kind of volunteering the company will do is not really important. But do not delay in choosing: it is better to try different formats, to get feedback – this will help employees feel better – than to just sit around and think about what deserves attention.

REDUCING TO FOUR

According to some studies, reducing work hours by 4 or 8 hours per week (i.e. a 4-day work week) makes employees happier and reduces employee turnover by 57%, and sick days are reduced by 65%. Anxiety and fatigue are reduced and mental health is improved. Indeed, a 40-hour work week does not guarantee productivity. Reduced work hours, on the other hand, force you to prioritize your most valuable, results-oriented activities. This can have a serious impact on the final efficiency of a business. It is not only private companies that operate with such information – the reduction

PARTICIPATION IN VOLUNTEER PROGRAMS THAT GATHER THE STAFF TOGETHER HELPS TO BRING THE EMOTIONAL STATE OF EMPLOYEES TO A NORMAL LEVEL. IN SUCH PROGRAMS, EMPLOYEES CAN DO CHARITY WORK, PLANT TREES, COLLECT GIFTS FOR THOSE IN NEED. WHEN CHOOSING AN ACTIVITY, ONE MUST LOOK BOTH AT THE CAPABILITIES OF THE COMPANY AND THE INITIATIVE OF THE TEAM.

of working time is being thought about at the state level. In Russia, the proposal to reduce the working week to 36 hours was supported by 77% of Russians, according to a survey by



THE MAIN TREND IS THE TRANSITION FROM WELLNESS TO HOLISTIC WELL-BEING. IT MEANS THAT CARE FOR EMPLOYEES SHOULD BE MULTIDIRECTIONAL, COVERING THE MAXIMUM NUMBER OF SPHERES OF HUMAN LIFE. WE STOP JUST HANDING OUT MEMBERSHIP CARDS FOR FITNESS AND CHECKING THE BOX – “TAKEN CARE OF”.

the SuperJob portal. From July 1, the concept of a four-day working week will appear in the Labour Code of Kazakhstan. Employers will decide whether to introduce such a system at all and whether to alternate it with a five-day workweek. Following this current trend, it is important to remember that the decision should not affect wages. In addition, in order to shorten the workday and not lose productivity, somewhere

there is a need to automate processes. However, according to the experience of other countries, this approach is paying off, and the time for this trend in Russia and Central Asian countries has also come.

COACHING + “QUIET HIRING”

One of the HR trends for 2023, which was announced by Gartner, is “quiet hiring”. The idea is that it is possible to develop the company not by hiring new employees, but by improving or changing the qualifications of existing employees. Here such a tool of building employee well-being as coaching support comes to the rescue. Companies are gradually beginning to provide their employees with individual coaching sessions, webinars and corporate coaching sessions: employees are helped to determine their professional expectations within the company and develop a plan for how to implement them. By combining both trends, you can have a more effective team at no serious cost to the company. In addition, coaching helps employees train their communication skills and reduce stress and burnout. This allows them to understand each other better and work more effectively. Coaching also supports the development of employees’ leadership skills and helps them become more confident and coordinate teamwork more effectively. This can lead to increased motivation and job satisfaction. For many companies, a prosperous future lies in this format of employee development.

HOLISTIC WELL-BEING

The main trend is the transition from wellness to holistic well-being. It means that care for employees should be multidirectional, covering the maximum number of spheres of human life. We stop just handing out membership cards for fitness and checking the box – “taken care of”. We should act, starting from the need to preserve the mental health and support the emotional mood of employees. Accordingly, it is necessary to select tools that will have the maximum impact on these indicators. We should not forget that humans are very complex, and it is not only emotions that can be (and need to be) influenced in order to feel good emotionally. There is also physical activity and confidence in the future, which is formed from financial well-being. Everything from going to the pool to meditation, from solving tax problems to satisfaction in your sex life should be involved. It’s difficult to account for all aspects with one person on staff, so in 2023, many will turn their attention to providers who provide a “wide-angle lens”, that is, comprehensive programs to look at a problem and address it.

КОРПОРАТИВНОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ: КАК КОМПАНИИ ПОМОГАЮТ СОТРУДНИКАМ В 2023 ГОДУ

Руководители, специалисты сферы HR и well-being, на которых возложены задачи по построению корпоративного благополучия, зачастую разводятся руками: заявленные международными исследовательскими компаниями тренды в области well-being могут выглядеть несколько оторванными от действительности. Кажется, что мы находимся в «турбулентной ситуации», поэтому «у нас все работает не так», как во всем мире. Так ли это? Учитывают ли сейчас компании тренды в области well-being? Что по-настоящему работает и будет актуально в 2023 году?

ЧТО ПРОИСХОДИТ НА РЫНКЕ ТРУДА

«Яков и партнеры» (ранее — McKinsey Russia) и портал hh.ru опубликовали исследование, согласно которому рынок труда возвращается к соискательскому. Это значит, что кандидаты более внимательны к выбору места работы, готовы тратить больше времени на поиск оптимального предложения: гибкого рабочего графика ожидают 73% соискателей, а компенсаций затрат на психолога — 47%. Сколько работодателей уже действуют в нужной людям парадигме «заботы»? Оказывают квалифицированную психологическую помощь 2% компаний, а предоставляют удобный формат работы 5%. При этом больше половины работодателей отметили, что готовы начать заботиться о ментальном здоровье сотрудников, если будет необходимо. Но дело в том, что необходимость эта уже возникла: в кризисные времена забота о благополучии не только привлечет соискателей, но и позволит командам действовать эффективно и с минимальными поте-

рями. На какие тренды стоит опираться компаниям, выстраивая корпоративное благополучие в 2023 году?

ГИБКОСТЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ

Ковид научил нас хотя бы частично работать удаленно из дома или откуда угодно. Пандемийные ограничения закончились, компании стали возвращать сотрудников на рабочие места. Сейчас гибкий подход к графику рассматривается сотрудниками не как данность, а как особое преимущество, которое позволяет легче находить баланс между работой и личной жизнью (work-life balance), то есть в результате быть более счастливым и благополучным, а компаниям сохранять эффективность, потому так сотрудники меньше выгорают, снижается текучесть кадров.

На что следует обратить внимание работодателю? Часть сотрудников вернулась в офис, кто-то, наоборот, релоци-

ровался, кому-то важно работать из дома, чтобы больше заботиться о детях и родителях, при этом продолжать выполнять свои рабочие обязанности. Важно помнить, что необходимо сохранять принципы равных прав и прозрачность при использовании такого множества форматов работы. Сотрудники, которые работают на полную ставку в офисе, должны понимать, как устроен график работы удаленных сотрудников. Сознание справедливости влияет на благополучие команды и исключает возможность возникновения конфликтов.

ТВОРИМ ДОБРО

В сложные времена работодатель должен задумываться о том, как привести эмоциональное состояние сотрудников к нормальному уровню. Этому немало способствует участие в волонтерских программах, которые объединяют персонал. В рамках таких программ сотрудники могут заниматься благотворительностью, сажать деревья, собирать подарки для нуждающихся и т.д. Важно не превращать проекты в добровольно-принудительные. При выборе активности необходимо смотреть и на возможности компании, и на инициативу коллектива. Но главное — для результата нужно сделать хотя бы что-нибудь. Для своего коллектива «Понимаю» мы выбрали помощь людям старшего возраста с инвалидностью или одиноким старикам. Какую именно волонтерскую активность будет осуществлять компания, по большому счету не столь важно. Однако не стоит затягивать с выбором: лучше пробовать разные форматы, получать обратную связь — это поможет сотрудникам чувствовать себя лучше — чем просто сидеть и размышлять, что же заслуживает внимания.

СОКРАЩАЕМ ДО ЧЕТЫРЕХ

Согласно данным некоторых исследований, сокращение рабочего времени на 4 или 8 часов в неделю (т.е. 4-дневная рабочая неделя) делает сотрудников более счастливыми и уменьшает текучесть кадров на 57%, а количество больничных дней уменьшается на 65%. Снижается уровень беспокойства и усталости, психическое здоровье улучшается. Действительно, 40-часовая рабочая неделя не гарантирует продуктивности. А вот сокращение рабочего времени заставляет расставлять приоритеты в пользу наиболее ценных видов деятельности, ориентированных именно на результат. Это серьезно может влиять на итоговую эффективность бизнеса. Подобными сведениями оперируют не только частные компании — о сокращении рабо-

чего времени задумываются на государственном уровне. В России предложение сократить рабочую неделю до 36 часов нашло поддержку со стороны 77% россиян, по данным опроса портала SuperJob. С 1 июля в Трудовом кодексе Казахстана появится понятие четырехдневной рабочей недели. Работодатели будут сами решать, вводить ли такую систему вообще и чередовать ли ее с пятидневной рабочей неделей. Следуя за этим актуальным трендом важно помнить, что решение не должно влиять на размер заработной платы. К тому же, чтобы сократить рабочий день и не потерять в производительности, где-то не обойтись без автоматизации процессов. Однако по опыту других стран, такой подход дает свои плоды, и время этого тренда в России и странах Центральной Азии тоже пришло.

КОУЧИНГ + «ТИХИЙ НАЙМ»

Один из HR-трендов на 2023 год, который озвучила компания Gartner, — это «тихий найм». Речь идет о том, что можно развивать компанию, не нанимая новых сотрудников, а повышая или изменяя квалификацию действующих. Здесь на помощь приходит такой инструмент построения благополучия сотрудника, как коучинговая поддержка. Компании постепенно начинают предоставлять своим сотрудникам индивидуальные коуч-сессии, вебинары и сессии корпоративного коучинга: сотрудникам помогают определиться с профессиональными ожиданиями внутри компании и разработать план, как их можно реализовать. Соединив оба тренда, можно получить более эффективную команду без серьезных затрат для компании. Кроме того, коучинг помогает сотрудникам тренировать свои навыки коммуникации и снижать уровень стресса и выгорания. Это позволяет им лучше понимать друг друга и работать эффективнее. Коучинг также поддерживает развитие лидерских качеств сотрудников, помогает им стать более уверенными и координировать работу команды более эффективно. Это может привести к повышению мотивации и удовлетворенности рабочим процессом. Для многих компаний благополучное будущее — именно за таким форматом развития работников.

HOLISTIC WELL-BEING

Основной тренд — это переход от wellness к holistic well-being (комплексному благополучию). Это значит, что забота о сотрудниках должна отличаться разнонаправленностью, захватывать максимальное количество сфер жизни человека. Мы перестаем просто вручать абонементы на фитнес



КОУЧИНГ ПОМОГАЕТ СОТРУДНИКАМ ТРЕНИРОВАТЬ СВОИ НАВЫКИ КОММУНИКАЦИИ И СНИЖАТЬ УРОВЕНЬ СТРЕССА И ВЫГОРАНИЯ. ОН ТАКЖЕ ПОДДЕРЖИВАЕТ РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ СОТРУДНИКОВ, ПОМОГАЕТ ИМ СТАТЬ БОЛЕЕ УВЕРЕННЫМИ И КООРДИНИРОВАТЬ РАБОТУ КОМАНДЫ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО. ЭТО МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОЧИМ ПРОЦЕССОМ.

и ставить галочку — «позаботились». Следует действовать, отталкиваясь прежде всего от необходимости сохранить ментальное здоровье и поддержать эмоциональный настрой сотрудников. Соответственно, нужно подбирать инструменты, которые будут максимально воздействовать на эти показатели. При этом не надо забывать, что человек устроен весьма сложно, и для хорошего эмоционального самочувствия воздействовать можно (и нужно) не только на эмоции. Рядом стоят и физическая активность, и уве-

ренность в завтрашнем дне, которая формируется из финансового благополучия. В ход должно идти все: от похода в бассейн до медитаций, от решения проблем с налогами до удовлетворенности в сексуальной жизни. Учесть все аспекты силами одного well-being officer в штате компании сложно, поэтому в 2023 году многие направят свое внимание на провайдеров, которые предоставляют возможность смотреть на проблему и решать ее через «широкоугольный объектив», то есть через комплексные программы.



**TATYANA
BORISOVA**

Eastern Cluster HSE Head,
Novartis Group Russia;
Chairperson of the AEB Safety,
Health, Environment and
Security Committee



**SVETLANA
SUKHORUKOVA**

HSE & BCM Coordinator,
Novartis Group Russia

EMPLOYEES WITH DISABILITIES: EMPLOYER ACTIONS FOR EFFECTIVE INCLUSIVE HIRING AND ADAPTATION

Employers in their activities face a huge variety of complicated situations, risks, and challenges that need to be addressed comprehensively. Recently, the topic of inclusive hiring has become more and more common. It's not that this topic was irrelevant before, rather, most employers solved it locally, often not considering the multiplicity of aspects that they have to face when solving the problem of hiring and adapting employees with disabilities.

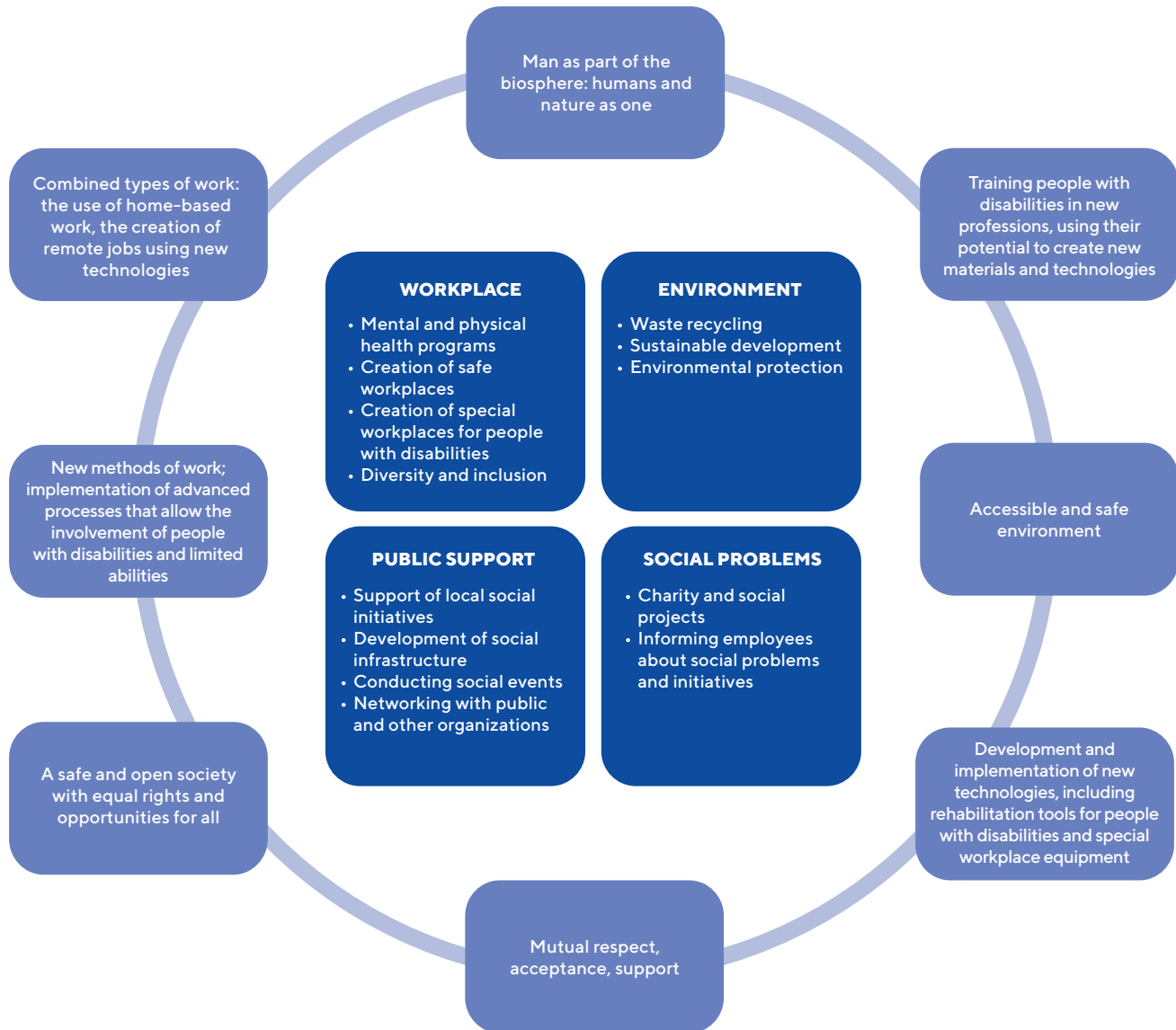
In recent years, due to the presence of critical illnesses, including cancer, blood diseases and others, many businesses have seen an increase in the number of employees with disabilities. This poses a challenge for employers to implement inclusive recruitment and adaptation programs both for new employees with disabilities and for those who are already employed and have a disability for the first time or repeatedly.

Some employers are trying to 'cover' only the legal requirements – to ensure that quotas for hiring employees with disabilities are met, and to implement only the mandatory legal requirements in the area of labour law, occupational safety, and fire safety. But this turns out to be insufficient.

The winners are those employers who do not do everything just to check the box, but create really working programs of inclusive recruitment and adaptation of employees, developing in particular programs of corporate social responsibility (CSR).

In this case, inclusive hiring is integrated into all aspects of the company's operations, inextricably linked to the company's values and commitment to caring for employees and the environment. All this allows us to develop a more cohesive team, find new opportunities and tools to improve employee performance, and involve them in improving operational activities, developing innovation and creating new jobs.

FIGURE 1. RELATING CSR AND INCLUSIVE HIRING PROGRAMS



Briefly, the scheme for implementing CSR as part of the development of a program for hiring and adapting employees with disabilities may look as shown in Figure 1.

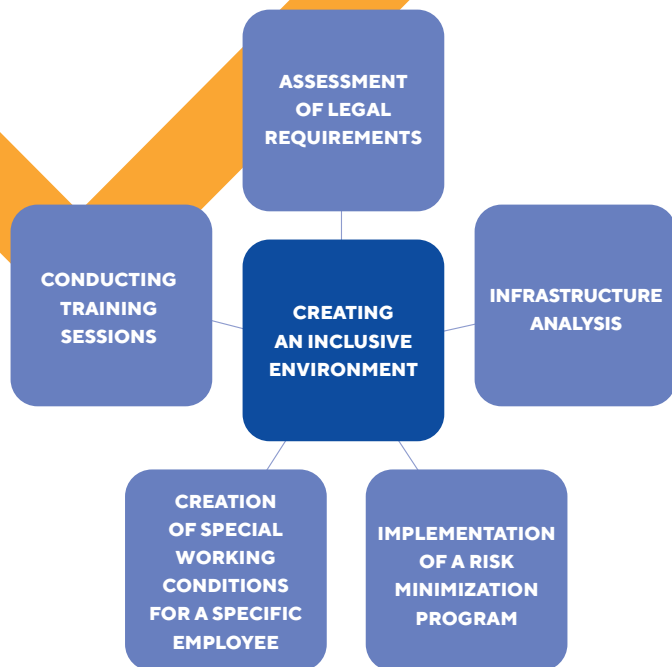
The benefits that employers have in caring for their employees, including employees with disabilities, through the integrated implementation of inclusive hiring and well-being programs are:

- at the stage of hiring an employee with a disability (or a current employee’s disability), possible risks to the employee and the company are analyzed, and a program is implemented to reduce these risks, including in the area of safety to prevent accidents and injuries, as well as to increase the efficiency of employees;

- managers and staff are trained to work with employees with disabilities, which allows to reduce social tension, make communication between the manager, the employee with a disability and the team more productive; conflict situations are prevented;
- the psychological climate in the organization improves, which also contributes to more effective, efficient and safe work;
- the credibility and reputation of the company in the market increases.

Of course, this is a non-exhaustive list of benefits that the employer receives. We suggest taking a closer look at what steps and stages a company needs to take in order to

FIGURE 2. ELEMENTS NECESSARY TO CREATE AN INCLUSIVE ENVIRONMENT IN THE COMPANY



implement inclusive hiring and an onboarding program and to engage current employees in this process, and make it not just a goal, but one of the organization’s core values (Figure 2).

The first thing to start with, in our opinion, is the study of legislative requirements and the creation of certain working conditions in accordance with the individual rehabilitation or habilitation program of a candidate with a disability. It is important to remember here that employees with disabilities are protected by law and are contraindicated in those working conditions where there are harmful production factors and, accordingly, there is a risk of adverse effects on the human body. In order to create the necessary working conditions in accordance with the rules and regulations of occupational safety, fire safety, electrical safety, it is necessary to conduct a qualitative risk assessment in the company. Risk identification will help to identify dangerous situations in which injuries are possible. This data, in turn, will allow to analyze the current situation, as well as to develop solutions to minimize risks, improve working conditions to create an optimal inclusive and adaptive environment for the candidate. At this stage

we propose to involve specialists in the field of occupational safety and professional risk assessment at the enterprise.

The second equally important step is the quality training of the company’s management team. It is no news to anyone that managers are a kind of ‘agents of influence’ and promoters of corporate culture, because in many ways they are the authorities for their teams. As managerial skills increase demands on the social and personal qualities of staff, so it is important to hold special training sessions and trainings with managers to work through the issues of stigmatization of disability. This kind of training can be provided by various foundations involved in the employment of people with disabilities, as well as by independent experts in the field of inclusive hiring. The main benefits of conducting such a training would be:

- a more detailed study of the legislation in the field of inclusion;
- learning ways and methods of building communication with each individual staff member;
- changing perceptions and attitudes toward disability, working with limiting beliefs;
- support and engaging the entire team.

However, it is not enough to train a manager in the general requirements of working with employees with disabilities. Each individual and his or her disability is important here, as each case has its own specifics. At this stage, managers will need support and assistance both in hiring a candidate with a disability and in building professional relationships, including communication and motivation. The following techniques can be used to maximize the involvement of management in creating an inclusive environment (Figure 3).

Despite the increasing level of awareness and responsibility in society, there are quite a number of myths around disability. That is why it is important to remember that a manager’s immersion into the topic of inclusion determines the perception of employees in the team.

How do you prepare a team to employ an employee with a disability?

To begin with, you should examine team members’ attitudes toward disability, their prejudices, and their fears. Getting to know the new employee is an important step in the development of not only the entire team, but also each colleague individually. It is important to be aware of the need

FIGURE 3. WAYS TO INVOLVE THE MANAGEMENT TEAM IN THE SYSTEM OF INTRODUCING INCLUSION IN THE COMPANY



to use simple tools to create an accessible environment and build effective work processes. For example, involve the new employee in the work processes, try to be like-minded, build communication, and provide support (Figure 4).

An important element in the implementation of inclusion is that the adaptation of a new employee with a disability to the team in most cases will be by adapting to the already existing and established norms and requirements of the work team. This, in turn, means that each of the team members has an equal right to have their professional needs and interests met. Therefore, in order for the stages of inclusion in the company to be flexible and effective, outside professionals in the field of inclusive hiring should be included in the process, who, knowing the specifics of each disability and the inclusive hiring and work process, will facilitate the implementation of the program at all levels and support the company in including people with disabilities in full professional life.

Phased investment of company resources in inclusion, including not only the financial side of the issue, but also employees themselves, the creation of safe and comfortable working conditions, and the CSR development can lead to dramatic changes not only in the work environment, but

also in public life, and help employees with disabilities find their calling, as well as develop an inclusive environment in our country.

FIGURE 4. INVOLVING THE TEAM IN CREATING AN INCLUSIVE ENVIRONMENT



ТАТЬЯНА БОРИСОВА

Региональный руководитель отдела охраны труда и непрерывности бизнеса, Novartis Group Russia; Председатель Комитета АЕБ по охране труда, здоровья, окружающей среды и безопасности

СВЕТЛАНА СУХОРУКОВА

Координатор программ по охране труда и непрерывности бизнеса, Novartis Group Russia

СОТРУДНИКИ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ: ДЕЙСТВИЯ РАБОТОДАТЕЛЯ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ИНКЛЮЗИВНОГО НАЙМА И АДАПТАЦИИ

Работодатели в своей деятельности сталкиваются с огромным разнообразием трудных ситуаций, рисков, задач, которые необходимо решать комплексно. Последнее время чаще стала звучать тема инклюзивного найма сотрудников. Эта тема была актуальна и ранее, просто большинство работодателей решали ее локально, зачастую не учитывая множественность аспектов, с которыми приходится сталкиваться при решении задачи найма и адаптации сотрудников с инвалидностью.

Последние годы из-за наличия критических заболеваний, в том числе онкологии, болезни крови и других, на многих предприятиях отмечается рост количества сотрудников с инвалидностью. Это ставит перед работодателями непростую задачу по внедрению программ инклюзивного найма и адаптации как новых сотрудников организации, имеющих инвалидность, так и тех, кто уже работает и получает инвалидность впервые или повторно.

Часть работодателей пытается «закрыть» лишь законодательные требования — обеспечить выполнение квот по найму сотрудников с инвалидностью, а также внедрить только обязательные требования законодательства в сфере трудового права, охраны труда и пожарной безопасности. Но этого оказывается недостаточно.

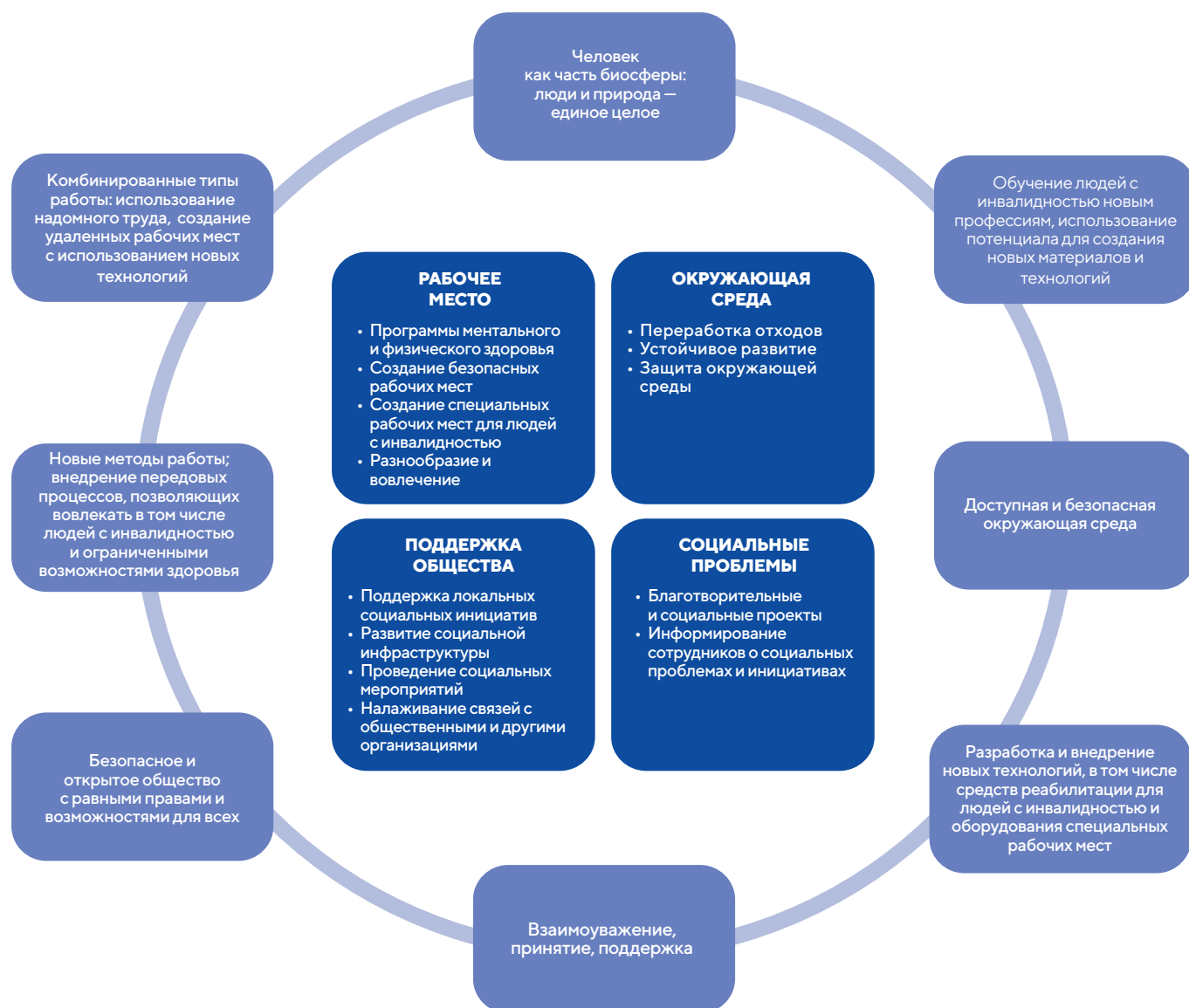
В выигрыше оказываются те работодатели, которые делают все не просто «для галочки», а создают дей-

ствительно работающие программы инклюзивного найма и адаптации сотрудников, развивая в том числе программы корпоративной социальной ответственности (КСО).

В данном случае программа инклюзивного найма интегрирована во все аспекты производственной деятельности компании, неразрывно связана с ценностями компании и ее приверженностью к заботе о сотрудниках, окружающей среде. Все это позволяет развивать более сплоченный коллектив, находить новые возможности и инструменты для повышения эффективности работы сотрудников, вовлекать их в повышение результативности производственной деятельности, развитие инноваций и создание новых рабочих мест.

Коротко схема внедрения КСО в рамках развития программы найма и адаптации сотрудников с инвалидностью может выглядеть, как изображено на Графике 1.

ГРАФИК 1. СООТНЕСЕНИЕ КСО И ПРОГРАММ ИНКЛЮЗИВНОГО НАЙМА



Преимущества, которые есть у работодателей, заботящихся о своих сотрудниках, в том числе о сотрудниках с инвалидностью, путем комплексного внедрения программ инклюзивного найма и программ благополучия:

- на этапе найма сотрудника с инвалидностью (или получения инвалидности действующим сотрудником организации) анализируются возможные риски для сотрудника и предприятия, и внедряется программа снижения данных рисков, в том числе в сфере безопасности для предотвращения аварий и травм, а также для повышения эффективности работы сотрудников;
- идет подготовка руководителей и коллектива к рабо-

- те с сотрудниками с инвалидностью, что позволяет снижать социальную напряженность, делать более продуктивным общение руководителя, сотрудника с инвалидностью и команды; проводится профилактика возникновения конфликтных ситуаций;
- улучшается психологический климат в организации, что также способствует более эффективной, результативной и безопасной работе;
- повышается доверие и репутация компании на рынке.

Конечно, это неисчерпывающий лист преимуществ, которые получает работодатель. Предлагаем более подробно рассмотреть, какие шаги и этапы необходимо осуществить

ГРАФИК 2. ЭЛЕМЕНТЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ИНКЛЮЗИВНОЙ СРЕДЫ В КОМПАНИИ



компании, чтобы внедрить программу инклюзивного найма и адаптации сотрудников, а также вовлечь в этот процесс действующих сотрудников, и сделать это не просто целью, а одной из базовых ценностей организации (График 2).

Первое, с чего необходимо начать, на наш взгляд, — это изучение законодательных требований и создание определенных условий труда в соответствии с индивидуальной программой реабилитации или абилитации кандидата с инвалидностью. Здесь важно помнить, что сотрудники, имеющие инвалидность, защищены законом, и им противопоказаны те условия труда, где имеются вредные производственные факторы и, соответственно, возникает риск неблагоприятного воздействия на организм человека. Для того чтобы создать необходимые условия труда в соответствии с правилами и нормами охраны труда, пожарной безопасности, электробезопасности, необходимо провести качественную оценку рисков в компании. Идентификация рисков поможет выявить опасные ситуации, при которых возможен травматизм. Эти данные, в свою очередь, позволят проанализировать текущую ситуацию, а также выработать решения по минимизации рисков, улучшению условий труда для создания оптимальной инклюзивной и адаптивной среды кандидата. На этом этапе мы предлагаем вовле-

кать специалистов в сфере охраны труда и профессиональной оценки рисков на предприятии.

Вторым не менее важным этапом будет качественная подготовка руководящего состава компании. Ни для кого не будет новостью, что руководители являются своего рода «агентами влияния» и популяризаторами корпоративной культуры, поскольку во многом являются авторитетами для своих команд. По мере развития управленческих навыков возрастают требования к социальным и личностным качествам персонала, поэтому важно проводить специальные обучающие сессии и тренинги с руководителями, чтобы проработать вопросы стигматизации инвалидности. Такого рода обучение могут проводить различные фонды, занимающиеся трудоустройством лиц с инвалидностью, а также независимые эксперты в области инклюзивного найма. Основными преимуществами проведения такого тренинга будут:

- более подробное изучение законодательства в области инклюзии;
- изучение способов и методов выстраивания коммуникации с каждым конкретным сотрудником;
- изменение восприятия и отношения к инвалидности, работа с ограничивающими убеждениями;
- поддержка и вовлеченность всей команды.

Однако недостаточно только обучить руководителя общим требованиям работы с сотрудниками с инвалидностью. Здесь важное значение имеет каждый конкретный человек и его заболевание отдельно, поскольку каждый случай имеет свою специфику. На этом этапе руководителям понадобится поддержка и содействие как в найме кандидата с инвалидностью, так и помощь в выстраивании профессиональных отношений, в том числе коммуникации и мотивации. Чтобы максимально эффективно вовлечь руководство в систему создания инклюзивной среды, можно воспользоваться следующими техниками (График 3).

Несмотря на возрастающий уровень осознанности и ответственности общества, существует достаточно большое количество мифов вокруг инвалидности. Именно поэтому важно помнить, что от погружения руководителя в тему инклюзии зависит и восприятие этой темы сотрудниками в команде.

Как подготовить команду, в которую будет трудоустроен сотрудник с инвалидностью?

Для начала следует изучить отношение членов команды к инвалидности, наличие у них предрассудков и страхов.

ГРАФИК 3. СПОСОБЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ РУКОВОДСТВА В СИСТЕМУ ВНЕДРЕНИЯ ИНКЛЮЗИИ В КОМПАНИИ



Знакомство с новым сотрудником — важный этап в развитии не только всей команды, но и каждого коллеги в отдельности. Важно осознавать необходимость применения на практике простых инструментов для создания доступной среды и построения эффективных рабочих процессов. Например, вовлекать нового сотрудника в рабочие процессы, стараться быть единомышленником, выстраивать коммуникацию, оказывать поддержку (График 4).

Немаловажным элементом внедрения инклюзии является то, что адаптация нового сотрудника с инвалидностью в коллектив в большинстве случаев будет идти по пути приспособления к уже имеющимся и устоявшимся нормам и требованиям трудового коллектива. Это в свою очередь означает, что каждый из членов команды имеет равное право на удовлетворение профессиональных потребностей и интересов. Поэтому, чтобы этапы внедрения инклюзии в компании происходили гибко и эффективно, следует включить в процесс сторонних профессионалов в области инклюзивного найма, которые, зная особенности каждого заболевания и процесса инклюзивного найма и работы, будут содействовать внедрению программы на всех уровнях и окажут поддержку компании во включении людей с инвалидностью в полноценную профессиональную жизнь.

Поэтапная инвестиция ресурсов компании в инклюзию, включая не только финансовую сторону вопроса, но и са-

мих сотрудников, создание безопасных и комфортных для выполнения работы условий труда, а также развитие корпоративной социальной ответственности может привести к кардинальным изменениям не только в рабочей среде, но и в общественной жизни, и помочь сотрудникам с инвалидностью найти свое призвание, а также развить инклюзивную среду в нашей стране.

ГРАФИК 4. ВОВЛЕЧЕНИЕ КОМАНДЫ В СОЗДАНИЕ ИНКЛЮЗИВНОЙ СРЕДЫ





**VADIM
PIKOVSKY**

Associate Professor, MD,
Department of Emergency Medical
Care, A.I. Yevdokimov Moscow State
University of Medicine and Dentistry



**ALEXANDRA
SVYATAYA**

Head of the Marketing Department,
MedRescue

FIRST AID TRAINING IN THE OCCUPATIONAL SAFETY MANAGEMENT SYSTEM

Modern production is in the zone of risk of accidents among enterprise personnel or the development of man-made disasters. Minimization of their consequences in the part concerning life and health of the injured workers directly depends on the functioning of the stage system of assistance. Alongside with the emergency medical aid, rendered at the pre-hospital stage by medical workers of the enterprise (if they are available in the structure of the organization), visiting brigades of first aid and disaster medicine, the integral link, providing timely life-saving measures directly at the place of accident, is the first aid.

The first aid is regulated by Article 31 of the Federal Law of November 21, 2011 No. 323-FZ "On the fundamentals of protecting the health of citizens in the Russian Federation" and is formulated as follows: "First aid prior to the provision of medical assistance shall be provided to citizens in accidents, injuries, wounds, lesions, poisoning, other conditions and diseases that threaten their life and health, by persons obligated to provide first aid in accordance with federal law or with special regulations and with appropriate training, including employees of the internal affairs bodies of the Russian Federation, employees, servicemen and employees of the State Fire Service, rescuers of emergency rescue units and emergency rescue services, *as well as by the victims themselves (self-help) or by persons nearby (mutual assistance)* in cases provided for by federal laws."

According to the Order of the Ministry of Health and Social Development of the Russian Federation of May 4, 2012 No. 477n "On approval of the list of conditions for which first aid is provided, and a list of first aid measures", the following emergency conditions are distinguished:

- unconsciousness;

- respiratory and circulatory arrest;
- external bleeding;
- foreign bodies of the upper respiratory tract;
- injuries to various areas of the body;
- burns, effects of exposure to high temperatures, thermal radiation;
- frostbite and other effects of exposure to low temperatures;
- poisoning.

Section 10 of the Labour Code of the Russian Federation includes labour protection requirements for first aid. In particular, Articles 214, 215 and 219 define the obligations of the employer and employee to ensure safe working conditions and occupational safety, including training in first aid to victims at work and testing the knowledge of occupational safety requirements.

Also the Order of the Ministry of Health of the Russian Federation from December 15, 2020 No. 1331n approves the requirements for completing a medical kit for first aid workers.

First aid in case of an emergency at work must be carried out in accordance with the knowledge and practical skills acquired at the training courses organized by the employer. The training program on such courses must comply with the requirements of Decree No. 2464 of the Government of the Russian Federation dated 24 December 2021 “On the procedure for occupational safety training and occupational safety knowledge testing”.

It is no secret that often the conduct of classes on first aid is limited mainly to a theoretical course, formal study of instructions and visual aids (posters). At the same time, it is clear that the real rendering of self- and mutual assistance in case of an emergency at work is possible only with the acquisition and subsequent maintenance of stable practical skills of life-saving manipulations defined by the above Order of the Ministry of Health and Social Development of the Russian Federation of May 4, 2012 No. 477n.

In particular, the following first aid measures require careful practice on the practical sessions of the training course:

- extraction of the victim from the vehicle or other hard-to-reach places;
- relocation of the victim;
- restoration and maintenance of airway patency, including removal of a foreign body from the upper respiratory tract;
- determination of vital signs in the victim;
- conducting cardiopulmonary resuscitation until signs of life appear;
- measures to temporarily stop external bleeding;
- application of bandages for injuries to various areas of the body, including occlusive (sealing) for chest wounds;
- immobilization;
- giving the victim an optimal position of the body.

Some of the above-mentioned manipulations are possible and acceptable to master on the principle of “each other” under the obligatory supervision of the first aid instructor. At the same time, the skills of cardiopulmonary resuscitation in circulatory arrest, measures to remove a foreign body from the upper airways and several others cannot be obtained and, importantly, assess the correctness of their mastery by trainees without the use of specialized dummies.

The modern classification of training products (simulators) proposed by the Russian Society for Simulation Training in Medicine suggests seven levels of realistic training process, the first three of which are rationally applicable to first aid training. These are:

- visual training aids (printed posters, diagrams, anatomical models);



FIRST AID IN CASE OF AN EMERGENCY AT WORK MUST BE CARRIED OUT IN ACCORDANCE WITH THE KNOWLEDGE AND PRACTICAL SKILLS ACQUIRED AT THE TRAINING COURSES ORGANIZED BY THE EMPLOYER.

- tactile training aids (basic dummies for practicing a particular manual skill (e.g. cardiopulmonary resuscitation, removal of foreign body from airways, applying hemostatic tourniquets));
- reactive training aids (manikins for practicing a specific manual skill with indication of correct reproduction).

Manikins intended for training should be as close to reality as possible – both externally and tactilely. Along with the improvement of conditions of technical mastering of manipulation, it helps a person, who is far from medicine in his daily activity, to be as prepared psychologically as possible, to have a ready stereotype of actions to apply the practical skills received in a real situation.

The rational use of teaching aids as part of a first aid training course appears to be as follows.

The delivery of the lecture material should be illustrated with first-level training aids, including computer presentations and training films.

At practical lessons on the relevant topics, dummies of the second and third levels can be used; the initial mastering of the skill is better on dummies with quality control of the manipulation performed. Subsequent repetitions of manipulation to consolidate the skill are also possible on simpler and, what is important, more economically accessible dummies of the second level, especially for parallel work of several trainees in a group.

In order to objectify the evaluation of practical skills mastery after the training course, it is also advisable to use dummies of the third level.

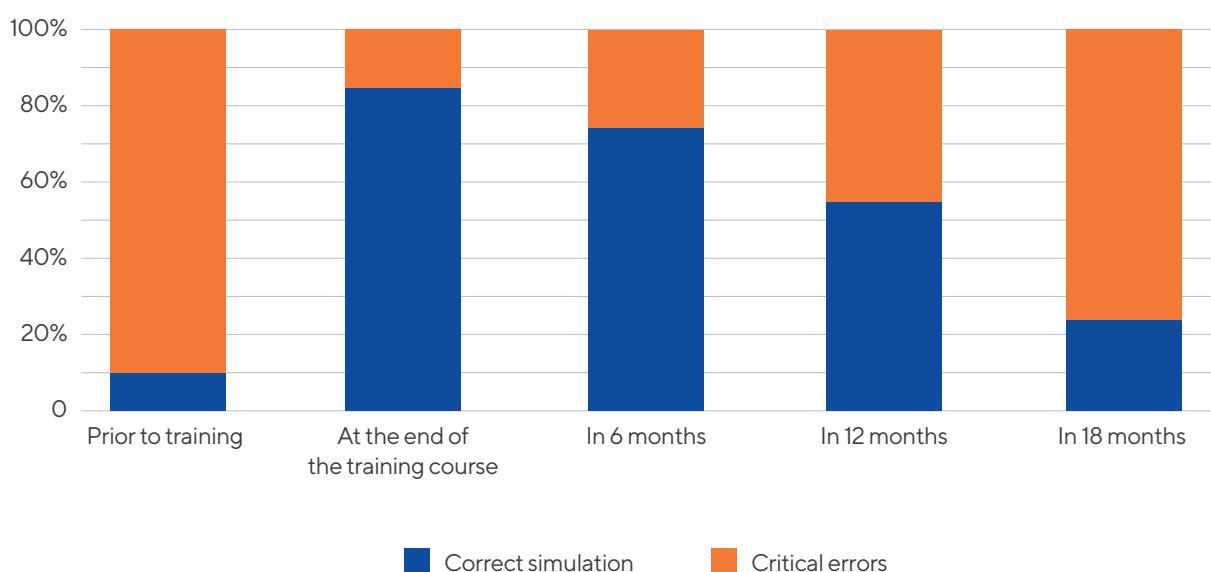
It should be taken into account that skills rarely used in practice, which include first aid skills, tend to be lost over time. In particular, a significant decrease in the quality of reproduction of life-saving manipulations has been proven after 6 months, and in some publications after 3 months. Therefore, an important factor in their maintenance is repeated regular short

training courses (so-called refresher courses), conducted more often than the annual regulated by law. This is achievable if the company management understands the importance of the problem in the following ways:

- by concluding a training contract with training organizations that implement the appropriate programs and, importantly, are equipped with the necessary teaching aids and have trained first aid instructors on their staff;
- organization of its own training class (training center) with appropriate equipment (including dummies) and training of instructors from the employees of the occupational safety department and other employees of the enterprise. In this case, it is possible to more fully preserve the persistent practical skills of first aid by creating a system of permanent training. Moreover, this model, which initially seems to be more financially expensive, can pay for itself fairly quickly due to the lack of the need for regular contracts with external educational organizations).

Thus, only the informal delivery of a basic first aid training course with a priority on the acquisition of enduring practical skills of regulated life-saving activities, as well as regular (or better permanent) trainings to maintain these skills will help to maintain the readiness of employees to provide timely and technically correct first aid when the need arises.

TEMPORAL DYNAMICS OF RETENTION OF BASIC CARDIOPULMONARY RESUSCITATION SKILLS



mirmanekenov.ru

Адрес: г. Москва, ул. Милашенкова, д. 16, пом. V
Тел.: 8 (495) 639-85-72, 639-12-47, 663-94-38
E-mail: info@mirmanekenov.ru
Веб-сайт: www.mirmanekenov.ru



ВАДИМ ПИКОВСКИЙ

Доцент кафедры скорой медицинской помощи Московского государственного медико-стоматологического университета им. А.И.Евдокимова, к.м.н.

АЛЕКСАНДРА СВЯТАЯ

Руководитель отдела маркетинга, «Медрескью»

ОБУЧЕНИЕ ПЕРВОЙ ПОМОЩИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОХРАНОЙ ТРУДА

Современное производство находится в зоне риска возникновения несчастных случаев среди персонала на предприятиях или развития техногенных катастроф. Минимизация их последствий в части, касающейся жизни и здоровья пострадавших работников, напрямую зависит от функционирования этапной системы оказания помощи. Наряду с экстренной медицинской помощью, оказываемой на догоспитальном этапе медицинскими работниками предприятия (при их наличии в структуре организации), выездными бригадами скорой медицинской помощи и медицины катастроф, неотъемлемым звеном, обеспечивающим своевременность зачастую жизнеспасаящих мероприятий непосредственно на месте происшествия, является первая помощь.

Первая помощь регламентируется Статьей 31 Федерального закона от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» и формулируется следующим образом: «Первая помощь до оказания медицинской помощи оказывается гражданам при несчастных случаях, травмах, ранениях, поражениях, отравлениях, других состояниях и заболеваниях, угрожающих их жизни и здоровью, лицами, обязанными оказывать первую помощь в соответствии с федеральным законом или со специальными правилами и имеющими соответствующую подготовку, в том числе сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации, сотрудниками, военнослужащими и работниками государственной противопожарной службы, спасателями аварийно-спасательных формирований и аварийно-спасательных служб, а также самим пострадавшим (самопомощь) или находящимся вблизи лицами (взаимопомощь) в случаях, предусмотренных федеральными законами».

Согласно Приказу Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 04.05.2012 № 477н «Об утвержде-

нии перечня состояний, при которых оказывается первая помощь, и перечня мероприятий по оказанию первой помощи», выделяются следующие экстренные состояния:

- отсутствие сознания;
- остановка дыхания и кровообращения;
- наружные кровотечения;
- инородные тела в верхних дыхательных путях;
- травмы различных областей тела;
- ожоги, эффекты воздействия высоких температур, теплового излучения;
- отморожение и другие эффекты воздействия низких температур;
- отравления.

Раздел 10 ТК РФ включает в себя требования охраны труда по оказанию первой помощи. В частности, Статьи 214, 215 и 219 определяют обязанности работодателя и работника по обеспечению безопасных условий и охраны труда, в том числе обучению оказанию первой помощи пострадавшим на производстве и проверке знания требований охраны труда.



Также Приказом Министерства здравоохранения РФ от 15.12.2020 № 1331н утверждаются требования к комплектации медицинскими изделиями аптечки для оказания первой помощи работникам.

Первая помощь при возникновении экстренной ситуации на производстве должна осуществляться в соответствии со знаниями и практическими навыками, полученными на курсах обучения, организуемых работодателем. Программа обучения на данных курсах должна соответствовать требованиям Постановления Правительства Российской Федерации от 24.12.2021 № 2464 «О порядке обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда».

Не секрет, что нередко проведение занятий по первой помощи ограничивается преимущественно теоретическим курсом, формальным изучением инструкций и наглядных пособий (плакатов). В то же время понятно, что реальное оказание само- и взаимопомощи при возникновении экстренной ситуации на производстве возможно только при получении и последующем поддержании стойких практи-

ческих навыков жизнеспасающих манипуляций, определенных вышеуказанным Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 04.05.2012 № 477н.

В частности, тщательной отработки именно на практических занятиях учебного курса требуют следующие мероприятия по оказанию первой помощи:

- извлечение пострадавшего из транспортного средства или других труднодоступных мест;
- перемещение пострадавшего;
- восстановление и поддержание проходимости дыхательных путей, в том числе удаление инородного тела из верхних дыхательных путей;
- определение признаков жизни у пострадавшего;
- проведение сердечно-легочной реанимации до появления признаков жизни;
- мероприятия по временной остановке наружного кровотечения;
- наложение повязок при травмах различных областей тела, в том числе окклюзионной (герметизирующей) при ранении грудной клетки;



МАНЕКЕНЫ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫЕ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ, ДОЛЖНЫ БЫТЬ МАКСИМАЛЬНО ПРИБЛИЖЕНЫ К РЕАЛЬНОСТИ – КАК ВНЕШНЕ, ТАК И ОСЯЗАТЕЛЬНО. НАРЯДУ С УЛУЧШЕНИЕМ УСЛОВИЙ ТЕХНИЧЕСКОГО ОСВОЕНИЯ МАНИПУЛЯЦИИ ЭТО ПОМОГАЕТ ЧЕЛОВЕКУ, ДАЛЕКОМУ ОТ МЕДИЦИНЫ В СВОЕЙ ПОВСЕДНЕВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, БЫТЬ МАКСИМАЛЬНО ПОДГОТОВЛЕННЫМ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ, ИМЕТЬ ГОТОВЫЙ СТЕРЕОТИП ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ ПОЛУЧЕННЫХ ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ В РЕАЛЬНОЙ СИТУАЦИИ.

- проведение иммобилизации;
- придание пострадавшему оптимального положения тела.

Некоторые из вышеперечисленных манипуляций возможно и допустимо осваивать по принципу «друг на дру-

ге» под обязательным контролем инструктора по первой помощи. В то же время навыки проведения сердечно-легочной реанимации при остановке кровообращения, мероприятий по удалению инородного тела из верхних дыхательных путей и ряда других невозможно получить и, что немаловажно, оценить правильность их освоения обучающимся без использования специализированных манекенов.

Современная классификация обучающих изделий (тренажеров), предложенная Российским обществом симуляционного обучения в медицине, предполагает семь уровней реалистичности учебного процесса, первые три из которых рационально применимы при обучении первой помощи. Это:

- визуальные учебные пособия (печатные плакаты, схемы, анатомические модели);
- тактильные учебные пособия (простейшие манекены для отработки конкретного мануального навыка (например, сердечно-легочной реанимации, удаления инородного тела из дыхательных путей, наложения кровоостанавливающих жгутов и повязок));
- реактивные учебные пособия (манекены для отработки конкретного мануального навыка с индикацией правильности его воспроизведения).

Манекены, предназначенные для обучения, должны быть максимально приближены к реальности – как внешне, так и осязательно. Наряду с улучшением условий технического освоения манипуляции это помогает человеку, далекому от медицины в своей повседневной деятельности, быть максимально подготовленным психологически, иметь готовый стереотип действий для применения полученных практических навыков в реальной ситуации.

Рациональное применение учебных пособий в рамках обучающего курса по первой помощи представляется следующим образом.

Проведение лекционного материала должно быть иллюстрировано учебными пособиями первого уровня, в том числе компьютерными презентациями и учебными фильмами.

На практических занятиях по соответствующим темам можно применять манекены второго и третьего уровней, причем стартовое освоение навыка лучше на ма-

некенах с наличием контроля качества проводимых манипуляций. Последующие неоднократные повторения манипуляции для закрепления навыка возможны и на более простых и, что немаловажно, более экономически доступных манекенах второго уровня, особенно для параллельной работы нескольких обучающихся в группе.

Для объективизации оценки освоения практических навыков после окончания учебного курса также целесообразно применение манекенов третьего уровня.

Необходимо учитывать, что редко применяемые в практике навыки, к которым относятся и навыки оказания первой помощи, имеют обыкновение теряться со временем. В частности, доказано значимое снижение качества воспроизведения жизнеспасающих манипуляций уже через 6 месяцев, а по ряду публикаций через 3 месяца. Поэтому важным фактором их поддержания являются повторные регулярные короткие обучающие курсы (так называемые рефреш-курсы или освежающие курсы), проводимые чаще ежегодных, регламентированных законодательством. Это достижимо при понимании важности проблемы руководством предприятия следующими путями:

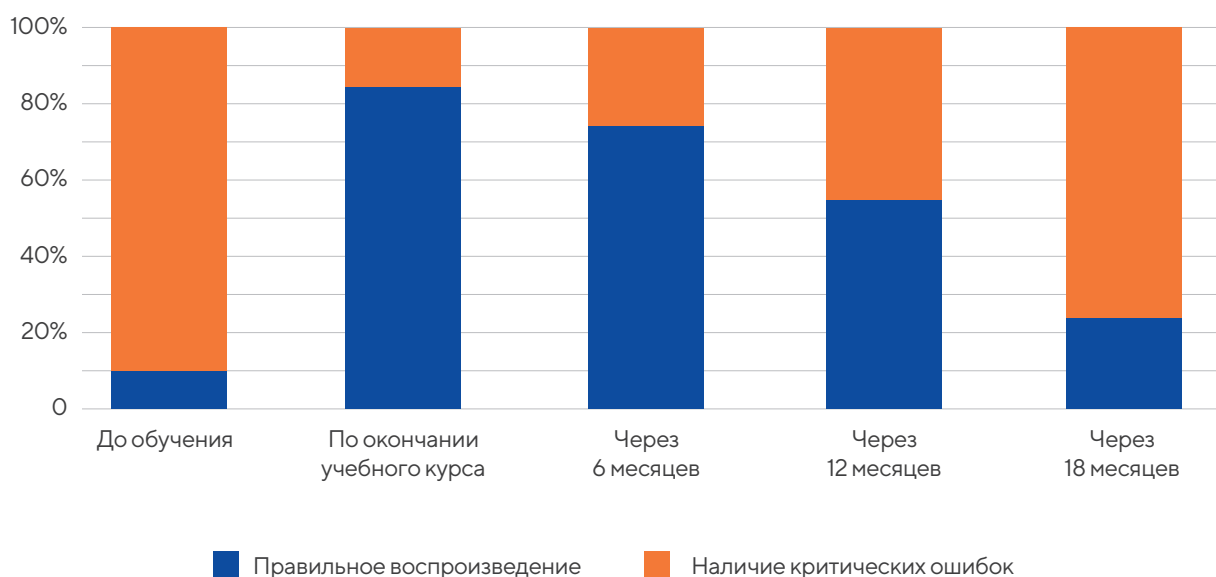
- заключением договора на обучение с учебными организациями, реализующими соответствующие про-

граммы и, что немаловажно, оснащенными необходимыми учебными пособиями и имеющими в своем штате подготовленных инструкторов по первой помощи;

- организацией собственного учебного класса (учебного центра) с соответствующим оснащением (в том числе манекенами) и подготовкой инструкторов из числа сотрудников отдела охраны труда и других работников предприятия. В этом случае возможно более полноценное сохранение стойких практических навыков по оказанию первой помощи за счет создания системы перманентного обучения. Более того, эта изначально кажущаяся более финансово затратной модель может достаточно быстро окупиться за счет отсутствия необходимости регулярного заключения договоров с внешними образовательными организациями.

Таким образом, только неформальное проведение базового учебного курса по первой помощи с приоритетом на получение стойких практических навыков регламентированных жизнеспасающих мероприятий, а также регулярные (или лучше перманентные) тренинги по поддержанию данных навыков будут способствовать поддержанию готовности работников предприятий к своевременному и технически правильному оказанию первой помощи при возникновении необходимости.

ВРЕМЕННАЯ ДИНАМИКА СОХРАНЕНИЯ ПОЛУЧЕННЫХ НАВЫКОВ БАЗОВОЙ СЕРДЕЧНО-ЛЕГОЧНОЙ РЕАНИМАЦИИ





ANTON FATKIN

Health and Safety Specialist,
Signify Eurasia

ORGANIZATION OF WORK AT CUSTOMER SITES IN TERMS OF HEALTH AND SAFETY

As a rule, people associate the phrase “occupational safety” with production, but a huge number of people work not only in production and face a lot of risks. Often people are not always aware that these risks are related to the way the work is organized.

One example is the work of KAMs and engineers at customer sites within the framework of projects or during individual visits. Especially if these facilities are under construction or are operating industrial plants.

This article focuses on managing these risks.

The first thing to pay attention to is the scale of the project and the company’s role in it, as well as the presence of hazardous tasks. Depending on these factors, the company should determine the level of risk.

For each risk level of the project, a mandatory list of occupational safety measures to be implemented is defined. The higher the risk level, the more preparation and elaboration of the project is required. The key document describing how the work is to be performed is the health and safety (H&S) plan.

Once the level of project risk and the list of necessary activities have been determined, it is very important to understand who will do it. It is a good experience for the company to actively involve direct project participants in this process.

Project scale and duration	Company’s role	Hazardous tasks*	H&S risk
Project with a planned volume of work equal to or more than 500 man-days at a project site	Provider of all services using subcontractors	Classification not used	High
Project with a planned volume of less than 500 man-days at a project site	Provider of all services using subcontractors	Yes	High
		No	Medium
	Testing and commissioning with subcontractors	Yes	High
		No	Medium
	Testing and commissioning only by company employees	Yes	High
		No	Low

*Hazardous tasks include work at height, work alongside roads, work alongside railways, hot work, confined spaces, work with electricity, excavation/trenching, hoisting, lone working, work with asbestos, handling gas cylinders, handling chemicals.

H&S risk	Mandatory measures in the field of occupational safety
High	H&S plan for each site Risk assessment for all types of work Permit-to-work system for hazardous tasks Daily talks on occupational safety with employees Daily inspections of occupational H&S at the site Weekly safety review meetings of projects/services
Medium	H&S plan for the site Risk assessment for all types of work Targeted and weekly talks on occupational H&S with employees Weekly H&S inspections at the project site Project/service safety review meeting (monthly or by stages)
Low	Basic mandatory safety training (briefings) Risk assessment for all types of work Targeted and weekly talks on occupational H&S with employees

THE SUBCONTRACTOR MUST DESIGNATE AN H&S OFFICER. THE SUBCONTRACTOR'S H&S OFFICER PLAYS A KEY ROLE IN DRAWING UP THE SUBCONTRACTOR'S H&S PLAN AND MONITORING ITS DAILY IMPLEMENTATION DURING THE PERIOD OF SERVICE.

It could be:

- sales manager;
- planner;
- manager for the preparation of commercial proposals;
- systems engineer;
- safety manager;
- purchasing manager;
- project manager;
- project engineer;
- H&S specialist from a contracting company that we may engage.

Involvement of all project stakeholders allows a broader view of the project and a more detailed elaboration of the H&S plan.

The interaction with contractors, who may also be involved in the implementation of the project, is also worth special attention.

Each subcontractor undergoes a safety review process prior to signing a service contract. The inspection ensures that the subcontractor has sufficient capacity to meet safety requirements during the day-to-day performance of the work. Safety requirements are always mentioned in the written contract with the subcontractor.

The subcontractor must designate an H&S officer. The subcontractor's H&S officer plays a key role in drawing up the subcontractor's H&S plan and monitoring its daily implementation during the period of service. By signing the service contract, subcontractors acknowledge their understanding of the company's safety requirements and commit to adhere to them without exception.

The subcontractor's H&S plan must address contractually agreed upon workplace safety requirements.

The subcontractor's H&S officer shall ensure, among other things, that the following basic injury prevention measures are included in the H&S plan:

- compliance with the legal requirements of the country in which the project is being implemented;
- risk assessment of the work and identification of safe work practices;
- daily H&S talks with employees;
- regular workplace safety inspections.

The subcontractor's supervisors must be competent to supervise the implementation of the H&S plan. They must be present on the project site at all times during the subcontractor's work.



ONE OF THE COMPANY'S KEY SAFETY INDICATORS IS THE TOTAL RECORDABLE CASES RATE, WHICH SHOULD DECREASE STEADILY FROM YEAR TO YEAR IF THE COMPANY'S STRATEGY IS IMPLEMENTED CORRECTLY.

The subcontractor's safety officer shall report regularly to the project manager on the status of H&S plan implementation, leading and lagging performance, and opportunities for improvement identified and addressed.

The Project Manager is responsible for conducting regular (scheduled and random) site inspections to verify subcontractor compliance with contractually agreed upon requirements. The results of the inspections are discussed at project safety review meetings.

Project results, including occupational safety, are tracked through periodic meetings attended by all employees involved in the project. This gives the company confidence and understanding of the risks employees face at the site and what the company is doing to reduce the impact of these risks. One of the company's key safety indicators is the total recordable cases (TRC) rate, which should decrease steadily from year to year if the company's strategy is implemented correctly.

This approach to doing business will allow the company to occupy a leading position in its industry, as well as create a better strategy for sustainable development and take high positions in international ESG ratings.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ НА ОБЪЕКТАХ ЗАКАЗЧИКА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЗДОРОВЬЯ И БЕЗОПАСНОСТИ

Как правило, словосочетание «охрана труда» вызывает у людей ассоциацию с производством, но огромное число людей трудятся не на производстве и сталкиваются при этом с большим количеством рисков. При этом зачастую люди не всегда осознают, что эти риски связаны с тем, как организована эта работа.

Один из примеров — это работа КАМов и инженеров на объектах заказчика в рамках проектов или в ходе отдельных визитов. Особенно если эти объекты в стадии строительства или являются действующими промышленными предприятиями.

Данная статья посвящена управлению этими рисками.

Первое, на что стоит обратить внимание, — это масштаб проекта и роль компании в нем, а также наличие работ повышенной опасности. В зависимости от этих факторов, в компании должен быть определен уровень риска.

Для каждого уровня риска проекта определяют обязательный перечень мероприятий в области безопасности труда, которые должны быть выполнены. Чем выше уровень риска, тем, соответственно, больше требуется подготовки и проработки проекта. Ключевым документом, описывающим, как должны выполняться работы, является health and safety (H&S) план.

После того как определены уровень риска проекта и перечень необходимых мероприятий, очень важно понять, кто это будет делать. Хорошим опытом для компании станет активное вовлечение в этот процесс непосредственных участников проекта.

Это может быть:

- менеджер по продажам;
- проектировщик;
- менеджер по подготовке коммерческих предложений;
- инженер по системам;
- менеджер по ОТ;
- менеджер по закупкам;
- руководитель проекта;
- инженер проекта;
- специалист по ОТ подрядной организации, которую мы можем привлекать.

Привлечение всех заинтересованных участников проекта позволяет более широко посмотреть на проект и более детально проработать H&S план.

Отдельно стоит обратить внимание на то, как построено взаимодействие с подрядными организациями, которые также могут быть вовлечены в реализацию проекта.

Каждый субподрядчик проходит процесс проверки на предмет соответствия требованиям безопасности до подписания договора на оказание услуг. Проверка гарантирует, что субподрядчик обладает достаточным потенциалом для выполнения требований безопасности во время ежедневного

Масштаб и продолжительность проекта	Роль компании в проекте	Наличие в проекте работ повышенной опасности*	Уровень риска
Проект с запланированным объемом работ, <i>равным или превышающим 500 человеко-дней</i> на площадке проекта	Поставщик всех услуг с использованием субподрядчиков	В любом случае	Высокий
		Да	Высокий
Проект с запланированным объемом <i>менее 500 человеко-дней</i> на участке проекта	Поставщик всех услуг с использованием субподрядчиков	Нет	Средний
		Да	Высокий
	Испытания и ввод в эксплуатацию с привлечением субподрядчиков	Нет	Средний
		Да	Высокий
Испытания и ввод в эксплуатацию только силами сотрудников компании	Да	Высокий	
	Нет	Низкий	

* Опасные задачи включают работу на высоте, работу вдоль дорог, работу вдоль железных дорог, горячую работу, работу в замкнутом пространстве, работу с электричеством, рытье котлованов/траншей, подъемные работы, работу в одиночку, работу с асбестом, работу с газовыми баллонами, работу с химикатами.

Уровень риска проекта	Обязательные мероприятия в области безопасности труда
Высокий	<p>Н&S план для каждого объекта</p> <p>Оценка рисков для всех видов работ</p> <p>Система наряд-допусков на работы повышенной опасности</p> <p>Ежедневные беседы по безопасности труда с работниками</p> <p>Ежедневные инспекции по охране труда на объекте</p> <p>Еженедельные совещания по обзору безопасности проекта</p>
Средний	<p>Н&S план для объекта</p> <p>Оценка рисков для всех видов работ</p> <p>Целевые и еженедельные беседы по охране труда с работниками</p> <p>Еженедельные инспекции по охране труда на объекте проекта</p> <p>Совещания по обзору безопасности проекта/услуги – ежемесячно или по этапам</p>
Низкий	<p>Базовые обязательные тренинги (инструктажи) по безопасности труда</p> <p>Оценка рисков для всех видов работ</p> <p>Целевые и еженедельные беседы по охране труда с работниками</p>

выполнения работ. Требования безопасности обязательно упоминаются в письменном договоре с субподрядчиком.

Субподрядчик должен назначить ответственного за охрану труда. Ответственный по охране труда субподрядчика играет ключевую роль в составлении Н&S плана субподрядчика и контроле за его ежедневным выполнением в период оказания услуг. Подписывая договор на оказание услуг, субподрядчики подтверждают понимание требований безопасности компании и обязуются придерживаться их без исключений.

Н&S план субподрядчика должен учитывать согласованные в договоре требования по безопасности труда.

Ответственный по охране труда субподрядчика должен обеспечить, помимо прочего, включение в Н&S план следующих основных мер по предотвращению травматизма:

- соответствие законодательным требованиям страны, в которой реализуется проект;
- оценку рисков при выполнении работ и определение безопасных методов работы;
- ежедневные беседы по безопасности труда с работниками;
- регулярные инспекции по охране труда на рабочем месте.

Руководители субподрядчика должны быть компетентны для контроля выполнения Н&S плана. Они должны постоянно



РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА, В ТОМ ЧИСЛЕ В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА, ОТСЛЕЖИВАЮТСЯ В РАМКАХ ПЕРИОДИЧЕСКИХ СОБРАНИЙ, В КОТОРЫХ УЧАСТВУЮТ ВСЕ СОТРУДНИКИ, ВОВЛЕЧЕННЫЕ В ПРОЕКТ. ЭТО ДАЕТ КОМПАНИИ УВЕРЕННОСТЬ И ПОНИМАНИЕ ТОГО, С КАКИМИ РИСКАМИ СТАЛКИВАЮТСЯ СОТРУДНИКИ НА ОБЪЕКТЕ И ЧТО ДЕЛАЕТ КОМПАНИЯ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ СНИЗИТЬ ВЛИЯНИЕ ЭТИХ РИСКОВ.

но присутствовать на площадке проекта во время выполнения работ субподрядчиком.

Ответственный за безопасность субподрядчика регулярно отчитывается перед руководителем проекта о состоянии выполнения H&S плана, ведущих и отстающих показателях, а также о выявленных и рассмотренных возможностях улучшения.

Руководитель проекта отвечает за регулярное (плановое и выборочное) проведение инспекций на объекте для проверки соблюдения субподрядчиком согласованных в контракте требований. Результаты проверок обсуждаются на совещаниях по проверке безопасности проекта.

Результаты проекта, в том числе в области безопасности труда, отслеживаются в рамках периодических собраний, в которых участвуют все сотрудники, вовлеченные в проект. Это дает компании уверенность и понимание того, с какими рисками сталкиваются сотрудники на объекте и что делает компания для того, чтобы снизить влияние этих рисков. Один из ключевых показателей безопасности труда в компании — это total recordable cases (TRC) rate, который из года в год должен устойчиво снижаться при правильной реализации стратегии компании.

Такой подход к ведению бизнеса позволит компании занимать лидирующие позиции в своей отрасли, а также создать лучшую стратегию устойчивого развития и занять высокие позиции в международных ESG-рейтингах.

TO VIOLATE IMPOSSIBLE TO MANAGE

The meaning of the approach to integrated enterprise management depends on the comma in the title: “to violate, it is impossible to manage” – and you are an outsider; “to violate is impossible, to manage” – and you are in the trend of modern management systems.

The trend of the last decades is the application of an integrated approach in ensuring safety at production facilities and enterprises in general, regardless of the industry and type of activity of the organization. This is expressed primarily in the creation of a system of cumulatively interrelated elements of business management, including organizational structure, technology, procedure, resources and a set of measures aimed at:

- prevention of injuries and occupational diseases;
- prevention of negative impact on natural and social environment;
- ensuring compliance with legal and other requirements in the field of occupational health and safety, industrial and fire safety, transport safety, electrical safety, civil defense and emergency situations, which the company has undertaken to comply with (e.g. international, national and regional standards, safety guides, standards of international financial institutions, etc.);
- preventing all kinds of accidents and damage to the company’s reputation;
- increasing production efficiency by means of a high level of safety culture.

Thus, it is a unified system that allows you to proactively manage safety and promptly respond to all changes at the enterprise, directly or indirectly affecting the safety and health of people.

A LITTLE BIT ABOUT HISTORY AND THE PODIUM

Domestic companies that previously worked and continue to cooperate with friendly foreign customers, adopted the so-called “best practices”, and now there is a memory of when the head of the company spoke from the podium about the need to “be certified for an integrated management system” or “develop a safety culture”. From year to year it sounded more often and more insistently, turning the meaning of the concepts “certification” and “safety culture” into Buddhist mantras.

INDUSTRIAL SAFETY 24/7

It is the voluntarily implemented management system, based on the principles of compliance with advanced international requirements and practices (IFC – basic EHS standards, ISO 9001 “Quality Management System”, ISO 14001 “Environmental Management System” and ISO 45001 “Occupational Health and Safety Management System”), that guarantees the development of the industrial safety culture at the enterprise.

IT’S SAFER TO BE “CULTURED”

“Safety first!” is the vector of many companies that sincerely believe in the unconditional safety of their employees over the forcing of



production indicators, which becomes the quintessence in the formation of a culture of industrial safety. So what is this “culture”? It can be formulated as follows: it is not indifference! When both the manager and the employee are equally sure that accident-free production during implementation of the set tasks begins at the workplace, and that accidents and injuries are preventable at home as well.

EFFICIENCY IN THE LONG TERM

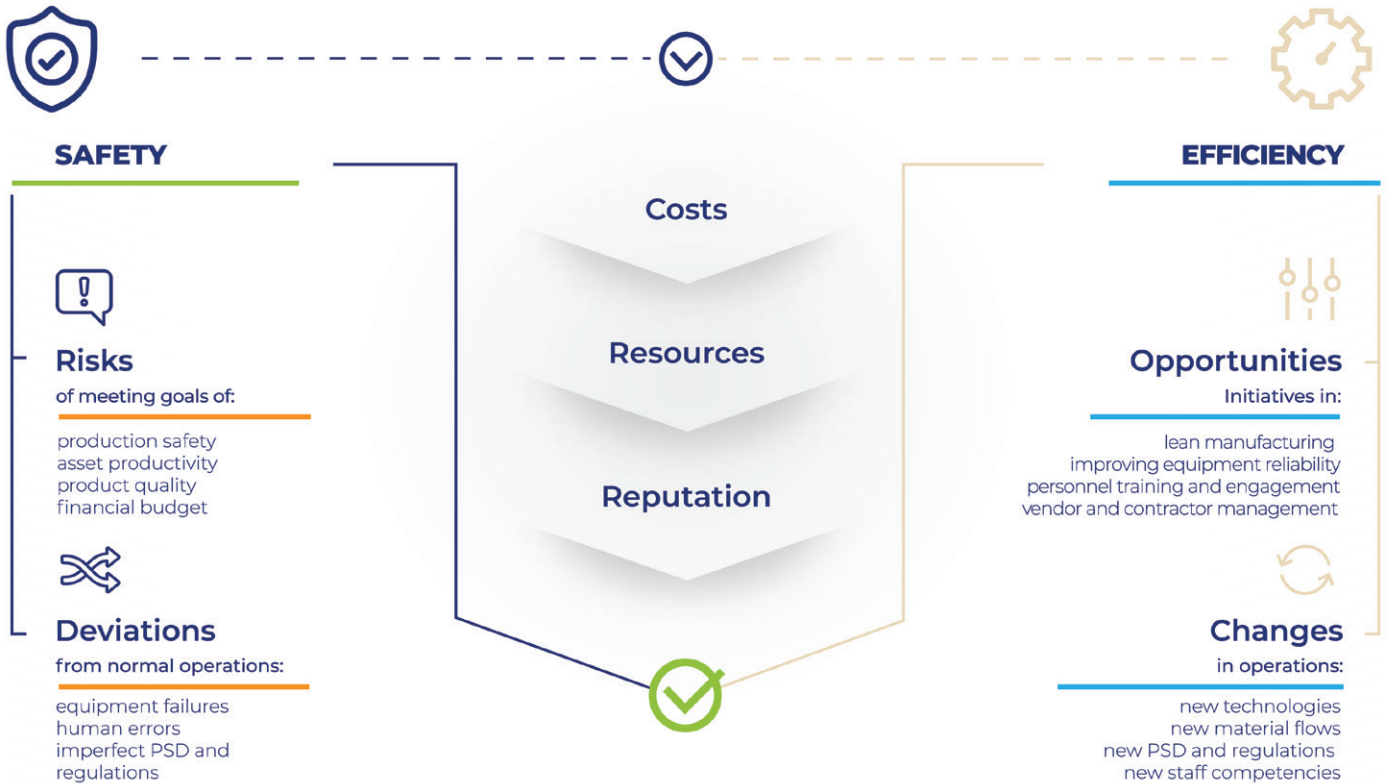
The right to apply international standards is enshrined at the legislative level. The difficulties faced by company managers who start to implement the best practices are in fact surmountable. If a nonconformity (i.e. a requirement has not been met) has arisen in a company, it is necessary to respond. Correcting the situation itself is a correction. But this is often not enough.

THE RIGHT TO APPLY INTERNATIONAL STANDARDS IS ENSHRINED AT THE LEGISLATIVE LEVEL. THE DIFFICULTIES FACED BY COMPANY MANAGERS WHO START TO IMPLEMENT THE BEST PRACTICES ARE IN FACT SURMOUNTABLE.

One can endlessly apply efforts to correct the same thing, but it usually results in significant costs to the company. This is especially true when it is not about an omission/incompliance, but, for example, about an incident or an accident. With regard to the latter, "correction" is basically limited to providing medical assistance and minimizing the risk of escalation of the situation with new victims. Something must be done to eliminate the likelihood of recurrence: this applies to the noncompliance, the incident, and the accident. And these are already corrective actions, requiring not abstract decisions with suggestions for further improvement of the management system, but concrete measures to improve it.

Real positive changes are possible only if certain rules are followed, when the company, managing costs, resources, reputation:

- firstly, develops human capital: trains, explains, convinces staff to work and live, safely developing new competencies;
- secondly, creates conditions in which it is profitable to follow and provide requirements: new technologies, material flows, PSD;
- thirdly, makes maximum use of existing management tools in the organization: a document management system, a system for distributing responsibility, a budgeting system, a procurement and logistics system, an information system and other systems, and certainly accepts that safety and efficiency are one and the same.



НАРУШАТЬ НЕЛЬЗЯ УПРАВЛЯТЬ

Смысл подхода к комплексному управлению предприятием зависит от запятой в заголовке: «нарушать, нельзя управлять» — и вы в аутсайдерах; «нарушать нельзя, управлять» — и вы в тренде современных систем менеджмента.

Тенденция последних десятилетий — применение комплексного подхода в обеспечении безопасности на производственных объектах и предприятиях в целом, вне зависимости от отрасли и вида деятельности организации. Это выражается в первую очередь в создании системы совокупно взаимосвязанных элементов управления бизнесом, в том числе организационной структуры, технологии, процедуры, ресурсов и комплекса мер, направленных на:

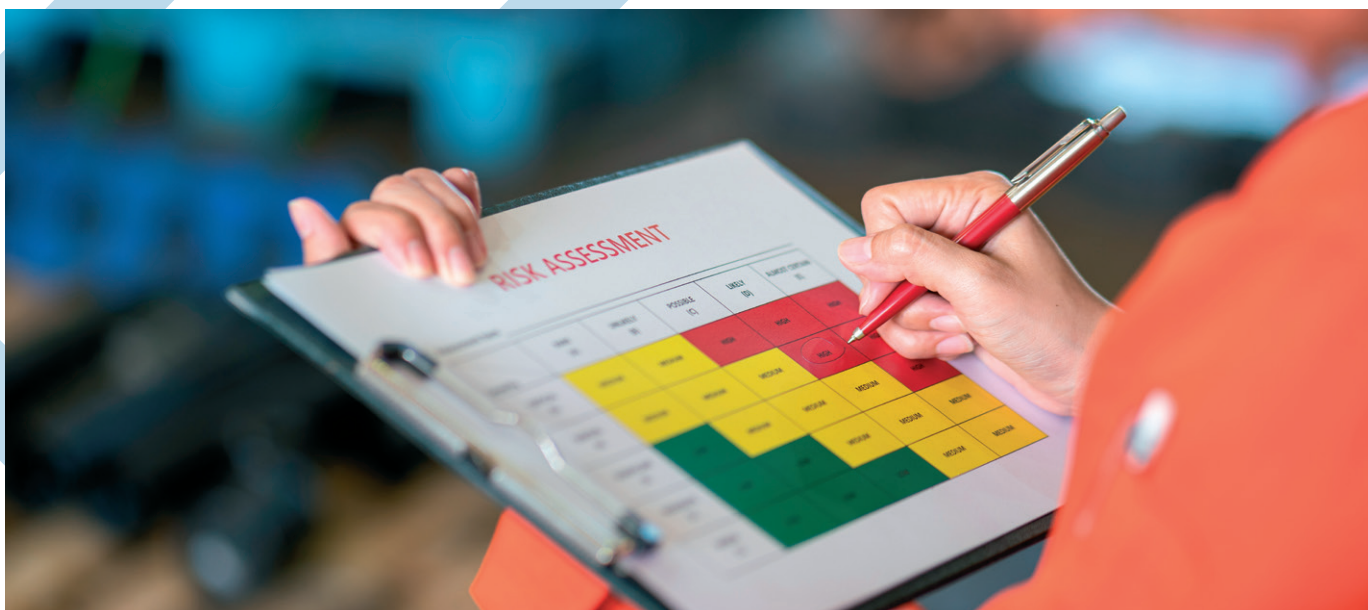
- предупреждение травматизма и профессиональных заболеваний;
- предотвращение негативного воздействия на природную и социальную среду;
- обеспечение соблюдения законодательных и других требований в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, транспортной безопасности, электробезопасности, гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций, которые компания приняла на себя обязательства соблюдать (например, международные, национальные и региональные стандарты, руководства по безопасности, стандарты международных финансовых институтов и т.п.);
- предотвращение любых видов происшествий и ущерба репутации компании;
- повышение производственной эффективности за счет высокого уровня культуры безопасности производств.

Таким образом, это единая система, позволяющая проактивно управлять безопасностью и оперативно реагировать на все изменения на предприятии, напрямую или косвенно влияющие на безопасность и здоровье людей.



НЕМНОГО ОБ ИСТОРИИ И ТРИБУНАХ

Отечественные компании, ранее работавшие и продолжающие сотрудничество с дружественными иностранными заказчиками, перенимали так называемые “best practices” («лучшие практики», «передовой опыт»), и теперь уже остаются в воспоминаниях, когда руководитель предприятия с трибуны говорил о необходимости «сертифицироваться по интегрированной системе менеджмента» или «развитии культуры безопасности». От года к году звучало это чаще и



«БЕЗОПАСНОСТЬ – ПРЕВЫШЕ ВСЕГО!» – ВЕКТОР МНОГИХ КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ ИСКРЕННЕ ВЕРЯТ В БЕЗУСЛОВНОСТЬ БЕЗОПАСНОСТИ СВОИХ СОТРУДНИКОВ НАД ФОРСИРОВАНИЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ЧТО СТАНОВИТСЯ ГЛАВНЫМ В ФОРМИРОВАНИИ КУЛЬТУРЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.

настойчивее, превратив смысл понятий «сертификация» и «культура безопасности» в буддийские мантры.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ 24/7

Именно добровольно внедренная система менеджмента, в основе которой лежат принципы соответствия передовым международным требованиям и практикам (МФК – базовые EHS стандарты, ISO 9001 «Система менеджмента качества», ISO 14001 «Система экологического менеджмента» и ISO 45001 «Система менеджмента профессионального здоровья и безопасности»), – залог развития культуры производственной безопасности на предприятии.

БЕЗОПАСНЕЕ – «ОКУЛЬТУРИТЬСЯ»

“Safety first!” («Безопасность – превыше всего!») – вектор многих компаний, которые искренне верят в безусловность

безопасности своих сотрудников над форсированием производственных показателей, что и становится квинтэссенцией в формировании культуры производственной безопасности. Что же эта «культура» из себя представляет? Сформулировать можно одним словом: это – безразличие! Когда и руководитель, и работник одинаково уверены в том, что безаварийное производство при реализации поставленных задач начинается на его рабочем месте, а происшествия, травмы являются предотвратимыми и дома.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВДОЛГУЮ

Право применять международные стандарты закреплено на законодательном уровне. Затруднения, с которыми сталкиваются начинающие жить с использованием лучших практик менеджеры компаний, на самом деле преодолимы. Если на предприятии возникло несоответствие (то есть не выполнено какое-либо требование), необходимо реагиро-

вать. Исправление самой ситуации — это коррекция. Но это чаще всего недостаточно.

Можно бесконечно долго прикладывать усилия на исправление одного и того же, но, как правило, это выливается в существенные затраты для предприятия. Особенно это актуально, когда речь идет не об упущении/несоответствии, а, к примеру, об инциденте или несчастном случае. В отношении последнего «коррекция», в принципе, ограничена оказанием медицинской помощи и минимизацией риска эскалации ситуации с новыми пострадавшими. Необходимо что-то предпринимать для исключения вероятности повторения: это касается и несоответствия, и инцидента, и несчастного случая. И это уже корректирующие действия, требующие принятия не абстрактных решений с предложениями по дальнейшему совершенствованию системы управления, а конкретных мер по ее совершенствованию.

Реальные положительные изменения возможны только при соблюдении определенных правил игры, когда компания, управляя расходами, ресурсами, репутацией:

- во-первых, развивает человеческий капитал: обучает, объясняет, убеждает персонал в необходимости работать и жить, безопасно развивая новые компетенции;
- во-вторых, создает условия, при которых выгодно следовать требованиям и обеспечивать их: новые технологии, материальные потоки, СОП;
- в-третьих, максимально полно использует существующие в организации инструменты управления: систему документооборота, систему распределения ответственности, систему бюджетирования, систему закупок и материально-технического обеспечения, систему информирования и другие системы и, безусловно, принимает то, что безопасность и эффективность — единое целое.





ROMAN ISHMUKHAMETOV

Senior Associate, Melling, Voitishkin & Partners;
Chairman of the AEB Carbon Management Workstream;
Member of the AEB Green Initiative Steering Committee

ESSENTIALS OF RUSSIAN ESG LAWS AND POLICIES

The below outlines Russia's core laws and policies overlapping with the United Nations Sustainability Development Goals (SDG) and environmental, social and governance principles of business conduct (ESG). Russia continued progressing with those laws and policies during 2022-2023 despite the recent market and political disruptions.

Implementation of those requires massive private sector involvement and arguably presents numerous business opportunities¹.

SDG AND NATIONAL DEVELOPMENT POLICY

National projects 2024-2030

In May 2018, the Russian President signed a Decree to launch 13 national projects. Each project includes several federal programs setting development targets overlapping with SDGs in terms of certain objectives:

- *Environment*: overlapping with SDG 6 (Clean water and sanitation) and SDG 12 (Responsible consumption and production).
- *Backbone infrastructure*: targeting modernization and expansion of transport corridors (including Northern Sea Route), airports, seaports and railways – suchwise overlapping with SDG 9 (Industry, innovation and infrastructure).
- *Housing and urban habitat*: overlapping with SDG 11 (Sustainable cities and communities).
- *Healthcare*: overlapping with SDG 3 (Good health and well-being).

- *Other programs in areas* such as digital economy, roads, demography, education, science, small and medium entrepreneurship and culture (art) that also overlap with several SDGs.

In July 2020, the President approved five national development goals by 2030, which reshaped and extended the national projects.

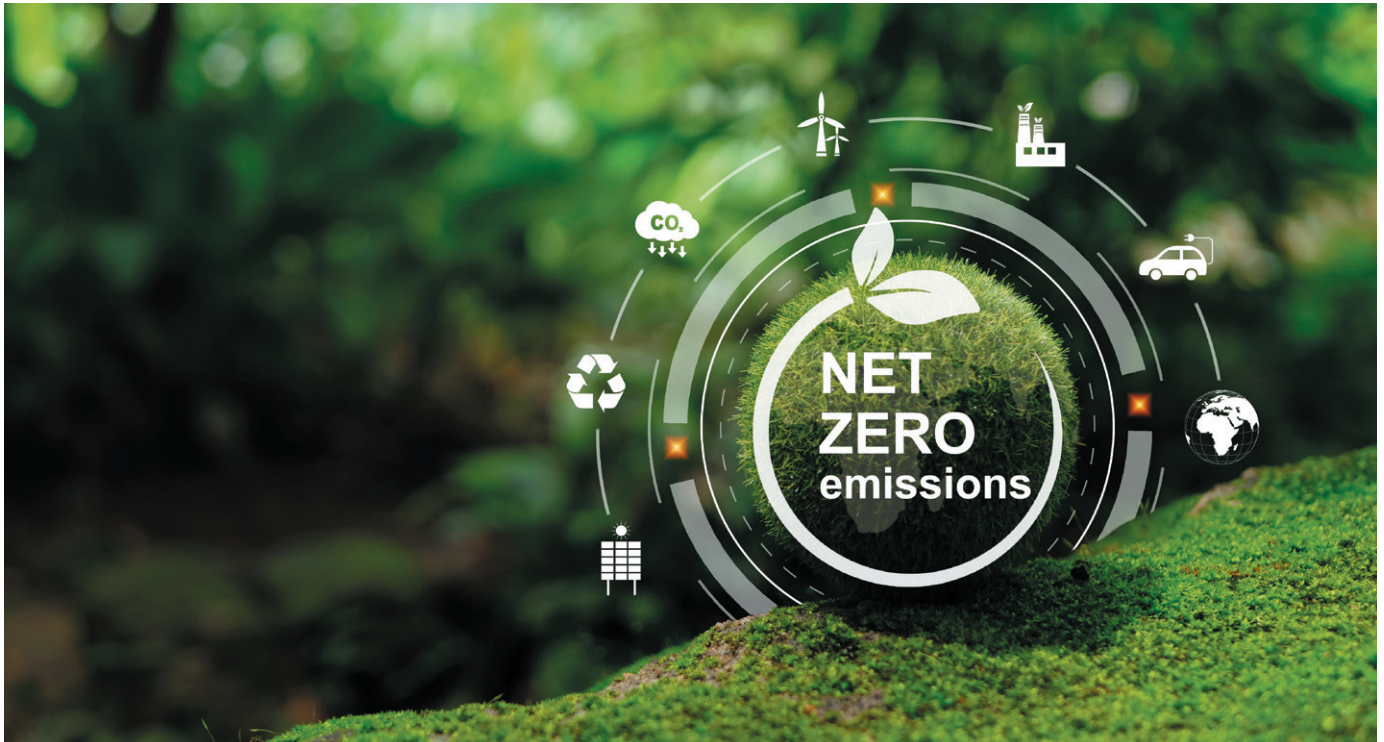
Governmental initiatives 2030

In October 2021, the Russian Government approved 42 initiatives of Russia's development until 2030 grouped into six core areas: Technological Breakthrough, Digital Transformation, Construction, Environment, Government for Citizens and Social Affairs.

Some of those initiatives are SDG-related. By a way of example:

- *Technological Breakthrough* kicked-off several federal programs such as Clean Power (hydrogen and renewables) and Electric and Hydrogen Vehicle.
- *Environment* kicked-off programs like Circular Economy, Low-Carbon Development Policy and 'Major Clean-up'.

¹ For details of Russia's key regulatory frameworks for major investments please refer to the AEB "Business Quarterly" (Winter 2022/2023) — Major Investments and Innovations in Russia: Regulatory Frameworks and Incentives



ENVIRONMENTAL POLICY AND REGULATORY FRAMEWORK

Energy transition

In September 2021, the Government commenced developing a plan to adapt the Russian economy to global energy transition by 2030. The plan was aimed to affect implementation of the national development goals.

Net-zero goals

In October 2021, the Government approved the Low-Carbon Development Strategy until 2050. The strategy defines Russia's strategic vision of possible paths and targets of decoupling economic growth from GHG emissions with prospects of carbon neutrality by 2060.

Other developments

Over the last few years, Russia has progressed with:

- developing a national carbon market and other greenhouse gas regulations;

IN 2021 THE GOVERNMENT APPROVED THE LOW-CARBON DEVELOPMENT STRATEGY UNTIL 2050. IT DEFINES RUSSIA'S STRATEGIC VISION OF POSSIBLE PATHS AND TARGETS OF DECOUPLING ECONOMIC GROWTH FROM GHG EMISSIONS.

- further tightening the general environmental law, implementing best available technologies (BAT), integrated emission reduction programs and installing automated emissions control systems;
- incentivizing renewable energy on wholesale and retail markets;
- defining a national hydrogen policy and kicking off pilot projects;



RUSSIA HAS QUITE AN EXTENSIVE SET OF EMPLOYMENT, INDUSTRIAL SAFETY, CONSUMER PROTECTION, PERSONAL DATA AND OTHER LAWS AND REGULATIONS OVERLAPPING WITH SOCIAL DIMENSION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT.

- implementing and improving energy efficiency laws and programs;
- implementing and improving waste management laws;
- incentivizing electric (including hydrogen-run) vehicles and alternative fuels.

SOCIAL POLICY AND REGULATORY FRAMEWORK

Essentials of Russia's social policies

Russia has quite an extensive set of employment, industrial safety, consumer protection, personal data and other laws and regulations overlapping with social dimension of sustainable development.

The Government is running a set of national projects, federal programs and strategic development initiatives to advance, digitalize and expand infrastructure development, healthcare, education, housing & utilities, state services and other areas – ultimately contributing to social well-being.

Corporate social responsibility

Russia has national guidelines (GOST) R ISO 26000-12 on social responsibility based on ISO 26000. The document provides a set of recommendations on stakeholder engagement, outlines mechanisms to integrate socially responsible behavior into the organizational practices and multiple other guidelines.

Social Charter

In 2004 the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs adopted the voluntary-based Social Charter of Russian business. The Charter was updated twice in 2008 and 2021. As of today, the signatories to the Charter include 291 companies, associations and NGOs employing around 10 million workers in aggregate. The Charter purports to be the basis for Russian companies' actions in CSR and ESG domain in line with the UN SDGs and the UN Global Compact, in particular encouraging businesses to:

- comply with laws and regulations in the field of labour relations and labour protection;

- develop a social partnership policy with employees, create favorable working conditions and social guarantees;
- respect the rights of consumers and provide quality products;
- increase production efficiency, reduce waste and ensure the safety of production processes;
- contribute to development of regional economies and social infrastructure.

REGULATORY ESSENTIALS OF GOVERNANCE AND REPORTING

Corporate governance code

In 2014 the Central Bank of Russia (CBR) recommended joint-stock companies with publicly traded shares or bonds to use the Corporate Governance Code earlier approved by the Government.

Amongst other things, the Code encourages corporates to:

- assess non-financial risks at the Board level – including social, ethical and environmental;
- disclose their social and environmental performance data – including social and environmental policy, sustainability report in accordance with globally recognized standards (such as Global Reporting Initiative (GRI));
- disclose results of technical audit, control systems audit and of management system certification in terms of compliance with international standards;
- include social and environmental policy data into their annual reports.

CBR information letters on impact investments and non-financial reporting

In 2020 the CBR established a working group on sustainable finance. Since then the CBR issued a set of ESG-related recommendations and guidelines:

- Information letter No. IN-06-28/111 of 15 July 2020 On Implementation of Responsible Investment Principles;
- Information letter No. IN-015-53/1 dated 12 January 2021 On Climate Risks Consideration for Insurance Companies – encouraging them to raise awareness of climate risks’ effects on their assets and liabilities;
- Information letter No. IN-06-28/49 dated 12 July 2021 On Non-Financial Reporting by PJSCs;
- Information letter No. IN-06-28/56 dated 26 July 2021 On Issuers Disclosures – encouraging to disclose ESG-related data as in material facts (corporate action) notices;
- Information letter No. IN-015-38/64 dated 17 August 2021 On Climate Risks Consideration by Financial Markets Actors –

encouraging them to encounter risks related to low-carbon transition;

- Information letter No. IN-06-28/96 dated 16 December 2021 On ESG Factors Consideration by Board of Directors of PJSCs;
- Information letter No. IN-06-28/102 dated 27 December 2021 On Disclosure of Information on Compliance with Corporate Governance Code in Annual Reports of PJSCs.

Apart from those, the CBR also issued:

- Concept Methodology for Green Finance and Responsible Investments;
- several Climate Risk Reports – examining the impact of climate risks for Russian economy and financial market;
- Model ESG Ratings Methodology – aiming to unify ESG rating formats;
- financial market disclosure standards – providing for additional environmental, climate and other non-financial disclosures in stock prospectus.

Non-financial reporting bill

In 2017 the Government approved the Concept for Public Non-Financial Reporting and a Plan for its implementation. Amongst other things, the Plan envisaged development of the non-financial reporting bill. In the end of 2022, the Russian Ministry of Economic Development resumed working on the bill.

In 2023, the President proposed to introduce mandatory non-financial reporting for major companies – which may speed up development of the said bill.

Taxonomies

In September 2021, the Government approved Russia’s national taxonomy, which comprises the Main Goals and Directions of Sustainable Development in Russia and the Criteria for Green and Adaptation Projects (Taxonomy). The authorities are currently debating on feasibility of incentives for lenders and borrowers under Taxonomy-compliant projects, in particular, in terms of reduced interest rates.

In 2022 Russia’s development finance institution VEB.RF presented a draft Taxonomy of Social Projects setting criteria for projects that could be financed via social-labeled instruments in twelve areas, inter alia: healthcare, education, employment, business support, accessible infrastructure, affordable and comfortable housing. It is expected to be adopted in 2023.

РОМАН ИШМУХАМЕТОВ

Старший юрист, «Меллинг, Войтишкин и партнеры»;
Председатель Рабочей группы АЕБ по углеродному менеджменту;
Член Координационного комитета «Зеленой инициативы» АЕБ

ESG В РОССИИ: РЕГУЛЯТОРНЫЕ ОСНОВЫ

Данная статья представляет собой обзор российского законодательства и государственной политики, тесно взаимосвязанных с Целями устойчивого развития ООН (ЦУР) и экологическими, социальными и корпоративно-управленческими принципами ведения бизнеса (ESG). Несмотря на недавние макроэкономические и политические потрясения, Россия продолжила работу по этим направлениям в 2022–2023 годах.

Реализация законодательства и мер в этой сфере требует значительного участия частного сектора и потенциально открывает многочисленные бизнес-возможности¹.

ЦУР И НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Национальные проекты 2024–2030

В мае 2018 года Президент Российской Федерации подписал указ, которым утвердил 13 национальных проектов развития России. Каждый проект включает в себя несколько федеральных программ по следующим направлениям, связанным с ЦУР:

- «Экология» — проект частично взаимосвязан с ЦУР 6 (Чистая вода и санитария) и ЦУР 12 (Ответственное производство и потребление).
- «Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры» — проект нацелен

на модернизацию и расширение транспортных коридоров (включая Северный морской путь), аэропортов, морских портов и железных дорог — взаимосвязан с ЦУР 9 (Индустриализация, инновации и инфраструктура).

- «Жилье и городская среда» — проект частично взаимосвязан с ЦУР 11 (Устойчивые города и населенные пункты).
- «Здравоохранение» — проект частично взаимосвязан с ЦУР 3 (Хорошее здоровье и благополучие).
- *Другие проекты*, такие как «Цифровая экономика», «Безопасные и качественные дороги», «Демография», «Образование», «Наука и университеты», «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» и «Культура», которые также частично взаимосвязаны с ЦУР.

В июле 2020 года Президент утвердил пять национальных целей развития на период до 2030 года, которые фактически интегрировали национальные проекты.

¹ Подробную информацию об основных нормативно-правовых актах России в области крупных инвестиций см. в ежеквартальном деловом издании АЕБ "Business Quarterly" (Winter/зима 2022–2023) — Инвестиции и инновации в России: правовые режимы и стимулы.

Государственные инициативы до 2030 года

В октябре 2021 года Правительство Российской Федерации утвердило 42 инициативы развития России до 2030 года, сгруппированные по шести основным направлениям: «Технологический рывок», «Цифровая трансформация», «Строительство», «Экология», «Государство для граждан» и «Социальная сфера».

Некоторые из этих инициатив пересекаются с ЦУР. Например:

- «Технологический рывок» включает в себя несколько федеральных программ, таких как «Чистая энергетика (водород и ВИЭ)», «Электромобиль и водородный автомобиль».
- «Экология» включает в себя такие программы, как «Экономика замкнутого цикла», «Политика низкоуглеродного развития» и «Генеральная уборка».

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО В СФЕРЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

Энергопереход

В сентябре 2021 года Правительство приступило к разработке плана адаптации российской экономики к глобальному энергопереходу до 2030 года. План был направлен на то, чтобы повлиять на реализацию национальных целей развития.

Углеродная нейтральность

В октябре 2021 года Правительство утвердило «Стратегию социально-экономического развития России с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года». Стратегия определяет стратегическое видение России в отношении возможных путей и целей отделения экономического роста от выбросов парниковых газов («декаплинг») с перспективами достижения углеродной нейтральности к 2060 году.

Прочее

За последние несколько лет Россия добилась значительного прогресса в области:

- развития национального углеродного рынка и законодательства в сфере выбросов парниковых газов;
- дальнейшего ужесточения экологического законодательства, внедрения наилучших доступных технологий (НДТ),

комплексных программ по сокращению выбросов и установке автоматизированных систем контроля выбросов;

- стимулирования использования возобновляемых источников энергии на оптовом и розничном рынках электроэнергии;
- формирования национальной водородной политики и запуска пилотных проектов в этой сфере;
- внедрения и совершенствования законодательства и программ в сфере энергоэффективности;
- внедрения и совершенствования законодательства в сфере управления отходами;
- стимулирования использования электромобилей (включая водородные) и альтернативных видов топлива.

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

Основы развития России в социальной сфере

В России существует обширная нормативно-правовая база в сфере занятости, промышленной безопасности, защиты прав потребителей, защиты персональных данных и в других областях, пересекающихся с социальной составляющей устойчивого развития.

Правительство в настоящее время реализует комплекс национальных проектов, федеральных программ и инициатив стратегического развития, направленных на продвижение, цифровизацию и дальнейшее развитие инфраструктуры, здравоохранения, образования, сферы ЖКХ, госуслуг и других сфер для повышения социального благополучия населения.

Концепция социальной ответственности в России

В России действует Руководство по социальной ответственности ГОСТ Р ИСО 26000-12, идентичный международному стандарту ISO 26000. Документ содержит набор рекомендаций по взаимодействию с заинтересованными сторонами, описывает механизмы интеграции социально-ответственного поведения в организационную практику и другие методические рекомендации.

Социальная хартия российского бизнеса

В 2004 году «Российский союз промышленников и предпринимателей» на добровольной основе принял «Социальную хартию российского бизнеса». Устав хартии обновлялся дважды – в 2008 и 2021 годах. На сегодняшний день к хартии присоединилась 291 организация (ком-



В 2014 ГОДУ ЦЕНТРАЛЬНЫЙ БАНК РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (БАНК РОССИИ) РЕКОМЕНДОВАЛ АКЦИОНЕРНЫМ ОБЩЕСТВАМ, ЧЬИ АКЦИИ ИЛИ ОБЛИГАЦИИ ОБРАЩАЮТСЯ НА ОТКРЫТОМ РЫНКЕ, ПРИМЕНЯТЬ РАНЕЕ УТВЕРЖДЕННЫЙ ПРАВИТЕЛЬСТВОМ КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

пании, ассоциации и НКО) с общей численностью около 10 миллионов работников. Хартия призвана стать платформой для формирования стратегий российских компаний в сфере корпоративной социальной ответственности и ESG в соответствии с ЦУР ООН и Глобальным договором ООН, в частности побуждая бизнес:

- соблюдать законодательство в области трудовых отношений и охраны труда;
- внедрять политики социального партнерства с работниками, создавать благоприятные условия труда и обеспечивать социальные гарантии;
- уважать права потребителей и производить качественные товары и услуги;
- повышать эффективность производства, сокращать отходы и обеспечивать безопасность производственных процессов;
- содействовать развитию экономики и социальной инфраструктуры на региональном уровне.

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО В СФЕРЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ОТЧЕТНОСТИ

Кодекс корпоративного управления

В 2014 году Центральный банк Российской Федерации (Банк России) рекомендовал акционерным обществам, чьи акции или облигации обращаются на открытом рынке, применять ранее утвержденный Правительством Кодекс корпоративного управления.

Помимо прочего, Кодекс рекомендует компаниям:

- оценивать нефинансовые риски на уровне Совета директоров, в том числе социальные, этические и экологические риски;
- раскрывать данные о своих социальных и экологических показателях, включая политику в социальной и экологической сфере, отчет об устойчивом развитии, составленный в соответствии с международно признанными стандартами (такими как Global Reporting Initiative);
- раскрывать результаты технического аудита, аудита систем контроля качества и сертификации системы менеджмента качества на соответствие требованиям международных стандартов;
- включать в свои годовые отчеты сведения о социальной политике и политике в области охраны окружающей среды.

Информационные письма Банка России об инвестициях воздействия и нефинансовой отчетности

В 2020 году Банк России создал рабочую группу по устойчивому финансированию. С того момента Банком России выпущен ряд рекомендаций и руководств, связанных с ESG:

- Информационное письмо Банка России от 15.07.2020 № ИН-06-28/111 «О рекомендациях по реализации принципов ответственного инвестирования»;
- Информационное письмо № ИН-015-53/1 от 12.01.2021 «Об учете климатических рисков» — рекомендует страховым компаниям повышать осведомленность о влиянии климатических рисков на их активы и обязательства страховщика;
- Информационное письмо № ИН-06-28/49 от 12.07.2021 «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ»;
- Информационное письмо № ИН-06-28/56 от 26.07.2021 «О рекомендациях по раскрытию эмитентами эмиссионных ценных бумаг информации в форме сообщения о существенном факте, установленного главой 50 Положения Банка России от 27.03.2020 № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» — призывает раскрывать информацию, связанную с ESG, в форме Сообщения о существенных фактах (корпоративных действиях);
- Информационное письмо № ИН-015-38/64 от 17.08.2021 «Об учете климатических рисков в деятельности отдельных участников финансового рынка» — рекомендует участникам финансового рынка учитывать в своей деятельности риски, связанные с переходом к низкоуглеродной экономике;
- Информационное письмо № ИН-06-28/96 от 16.12.2021 «О рекомендациях по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития»;
- Информационное письмо № ИН-06-28/102 от 27.12.2021 «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления».

Кроме того, ЦБ также выпустил следующие документы:

- «Концепцию организации в России методологической

системы по развитию зеленых финансовых инструментов и проектов ответственного инвестирования»;

- несколько отчетов о климатических рисках, в которых рассматривается влияние климатических рисков на российскую экономику и финансовый рынок;
- «Модельную методологию ESG-рейтингов» — с целью унифицировать форматы рейтингов ESG;
- стандарты раскрытия информации на финансовом рынке — предоставление дополнительных экологических, климатических и других нефинансовых сведений в проспектах акций.

Законопроект о публичной нефинансовой отчетности

В 2017 году Правительство утвердило Концепцию публичной нефинансовой отчетности и План ее реализации. В числе прочего План предусматривал разработку законопроекта о публичной нефинансовой отчетности.

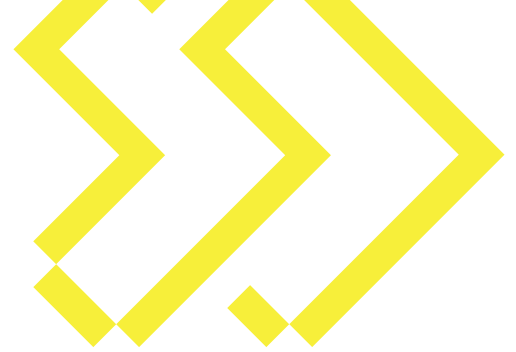
В конце 2022 года Минэкономразвития Российской Федерации возобновило работу над законопроектом. В 2023 году Президент предложил ввести обязательную публичную нефинансовую отчетность для крупных компаний. Данное предложение может ускорить разработку указанного законопроекта.

Таксономии

В сентябре 2021 года Правительство утвердило национальную таксономию России, в которую вошли «Цели и основные направления устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации» и Критерии зеленых и адаптационных проектов (таксономия проектов). Регуляторы в настоящее время обсуждают целесообразность регуляторных стимулов для кредиторов и заемщиков в рамках такого финансирования, прежде всего в части субсидирования процентной ставки.

В 2022 году ВЭБ.РФ представил проект Социальной таксономии, устанавливающей критерии для проектов, которые могут быть профинансированы за счет «социально окрашенных» заимствований в двенадцати сферах, в том числе таких как: здравоохранение, образование, занятость, поддержка бизнеса, доступная инфраструктура, доступное и комфортное жилье. Ожидается, что Социальная таксономия будет принята в 2023 году.

AEB HIGHLIGHTS



ANNUAL GENERAL MEETING OF THE AEB NORTH-WESTERN REGIONAL COMMITTEE

On March 3, 2023, the Annual General Meeting of the AEB North-Western Regional Committee was organized in St. Petersburg.

Tadzio Schilling, AEB CEO, addressed the audience with a brief presentation of the AEB recent activities and future plans.

The economic and financial outlook for 2023 was presented by such experts as Stanislav Murashov, Raiffeisenbank, Evgeny Kukin, Systeme Electric, Oleg Krylov, ING BANK.

Elena Kiyanova, Philip Morris Sales and Marketing, and Dmitry

Melnikov, WONE Hotels Group, were elected as new members to the AEB NWRC Steering Group.

At the first meeting of the Steering Group Elena Kiyanova was elected as Chairperson of the AEB North-Western Regional Committee. The Committee Deputy Chairpersons remained the same: Andreas Bitzi (quality partners), Elena Novoselova (Coleman Services UK) and Wilhelmina Shavshina (B1).

AEB HUMAN RESOURCES CONFERENCE

The AEB Human Resources Committee organized a conference "Times of anxiety: HR is everything!" on March 15, 2023.

Professor Tatiana Chernigovskaya, Director of the Institute for Cognitive Studies at the St. Petersburg University, was a distinguished guest. She elaborated on such topics as why brain research is being conducted, how artificial intelligence can help society, and what is now happening to humanity in terms of neurobiology. Especially interesting for HR professionals were reflections on multitasking of employees and ways to maintain and develop healthy brain functioning.

Tadzio Schilling, AEB CEO, delivered a welcome speech.

Irina Aksenova, Chairperson of the AEB Human Resources Committee, Coleman Group, spoke about the most pressing issues of concern to companies right now.



The parallel sessions were moderated by Ekaterina Strizhova, Assessment, Training and Development Subcommittee Chairperson, Kept; Irena Alekrikskaya, Recruitment and Relocation Subcommittee Chairperson, Antal Talent; Valeriya Konyamina, Compensation and Benefits Subcommittee Chairperson, Agrotorg; Evgeny Reyzman, Labour Law Subcommittee Chairperson, Melling, Voitishkin & Partners.

The speakers covered human potential development, digitalization of the recruiting process, compensation and corporate pension programs, and legal issues of HR.

AEB HIGHLIGHTS



A welcome speech was delivered by Tadzio Schilling, AEB CEO. Alexander Lorenz, Insurance and Pensions Committee Chairman, Advisor to CEO, NPF “Deserving FUTURE”, moderated the conference.

The discussed topics were as follows: changes in the pension legislation, trends and prospects in corporate pensions, innovative solutions and technologies on the pension market.

ANNUAL GENERAL MEETING OF THE AEB SOUTHERN REGIONAL COMMITTEE

On March 30, 2023, the AEB Southern Regional Committee organized its Annual General Meeting.

Oleg Zharko, Chairman of the Southern Regional Committee, presented the results of the Committee’s activities in 2022 and spoke about prospects for 2023.

The AEB CEO Tadzio Schilling addressed the participants of the meeting. He emphasized the important role of the Southern Regional Committee and wished member companies a productive work.

AEB PENSION CONFERENCE

On March 17, 2023, the AEB Insurance and Pensions Committee organized a conference “Update on the pension reform. Corporate pension programmes in the new reality”.

Among the speakers were: Arkady Nedbay, General Director, NPF “Alliance”; Karina Khudenko, Partner, Individual Taxation and HR Consulting Services, Technologies of Trust; Natalia Parkhomovich, Director, Individual Taxation, Technologies of Trust; Valeria Kozlovskaya, Manager, Individual Taxation, Technologies of Trust; Elena Koroleva, Deputy CEO, NPF “Pension solutions”; Anna Sokolova, Director, International Desk, NPF “Deserving FUTURE”.



In 2023 the Committee will celebrate its 20th anniversary. Member companies will continue to implement the “Business schools” project with the leading universities of the south of Russia and a long-term program “Times for new strategies”.

AEB HIGHLIGHTS



The meeting was chaired by Marc Dellaert, Deputy Chairman of the Council of National Representation, who delivered a welcome speech.

The AGM was addressed by keynote speakers – H.E. Roland Galharague, Ambassador of the European Union to the Russian Federation, and Sergey Krasilnikov, Vice President, Managing Director of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs.

MEETING WITH ELVIRA NABIULLINA, CHAIRPERSON OF THE CENTRAL BANK OF RUSSIA

On May 15, 2023, a meeting with Elvira Nabiullina, Chairperson of the Central Bank of the Russian Federation, was organized at the AEB conference center.

Alexander Liberov, AEB Board Chairman, delivered a welcome speech in which he focused on the constructive dialogue between the Association and the Head of the Central Bank of Russia, which started in 2019.

The meeting was moderated by the AEB CEO Tadzio Schilling.

AEB ANNUAL GENERAL MEETING

On April 25, 2023, one of the most important gathering in the AEB associative life – the Annual General Meeting – was organized in Lotte Hotel Moscow.

Alexander Liberov, AEB Board Chairman, presented the AEB strategy for the current year and Tadzio Schilling, AEB CEO, presented AEB business and annual reports for 2022 and a financial plan for 2023.

Marco Koschier, Member of the AEB Auditing Commission, reported on AEB financial results in 2022.

The members approved by the majority of votes all the items of the AGM agenda. Tadzio Schilling was re-elected as AEB CEO.



Elvira Nabiullina highlighted major trends in the development of the financial and banking sectors in Russia, and answered numerous questions raised by the AEB member companies.

AEB HIGHLIGHTS



It was opened by Tazio Schilling, AEB CEO, and Andrey Zharskiy, AEB Finance and Investments Committee Chairperson, Partner, ALRUD.

This conference was a one-stop event that provided an opportunity to get the most up-to-date information related to: M&A market and deals (trends and forecasts for 2023); financial issues of M&A transactions and capital flows; M&A documentation (practical and regulatory issues).

ANNUAL CONFERENCE ON INTELLECTUAL PROPERTY

On May 31, 2023, the AEB Intellectual Property Committee organized its annual conference “Intellectual property rights: recent trends, court practices, problems and solutions” at the AEB Conference Center.

It was opened by Philippe Pegorier, AEB Board Deputy Chairman. He stressed the importance of cooperation with regulatory state authorities to protect the intellectual property rights of AEB member companies.

Anton Bankovsky, AEB Intellectual Property Committee Chairman, Partner, SEAMLESS Legal, moderated the event.

The conference covered key issues in the area of intellectual property in Russia and the EAEU, including an overview of

M&A DEALS IN RUSSIA: THROUGH DIFFICULTIES TO ‘COMPLETION’

On May 23, 2023, the AEB Finance and Investments Committee organized a conference “M&A deals in Russia: through difficulties to ‘completion’”.

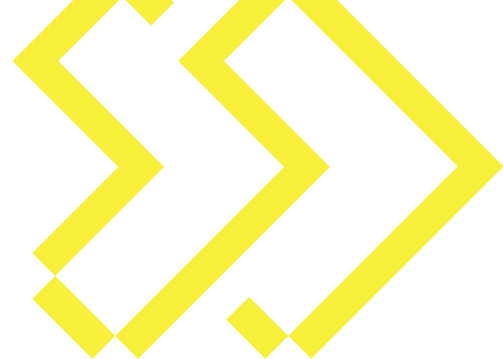
Among the moderators and speakers were: Andrey Zharskiy, ALRUD; Alexander Lobakov, Novus Capital; Sergey Kudryashov, Stockmann; Sergey Kazachkov, Kept; Dmitry Vodyannikov, YnP Capital; Vladimir Barbolin, Better Chance; Alexander Kleschev, ALRUD; Artem Tamaev, Better Chance; Natalia Butrina, Bonum Capital; Ilya Shumov, Russian Agricultural Bank; Vitaly Zhigulin, Kesarev.



legislation improvements, established practices in applying regulatory acts, court practices, etc.

The speakers represented the Eurasian Economic Union, IPR Court, the Federal Antimonopoly Service, Rospatent, and law firms (ADVANT Beiten; ALRUD; Denuo; EPAM; Lidings; Melting, Voitishkin & Partners; Nextons; SEAMLESS Legal).

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, выступил с кратким обзором деятельности Ассоциации и поделился планами на будущее.

Финансово-экономический прогноз на 2023 год представили такие эксперты, как: Станислав Мурашов, Reiffeisenbank, Евгений Кукин, Systeme Electric, Олег Крылов, ING Bank.

Елена Киянова, Philip Morris Sales and Marketing, и Дмитрий Мельников, WONE Hotels Group, были избраны но-

КОНФЕРЕНЦИЯ АЕБ ПО ТРУДОВЫМ РЕСУРСАМ

Конференция «Время тревог: HR решают всё!» была организована Комитетом АЕБ по трудовым ресурсам 15 марта 2023 года.

В качестве почетного гостя выступила профессор Татьяна Черниговская, Директор Института когнитивных исследований Санкт-Петербургского государственного университета. Она рассказала, зачем проводятся исследования мозга, как искусственный интеллект может помочь обществу и что сейчас происходит с человечеством с точки зрения нейробиологии. Особенно интересными для HR-специалистов были размышления о многозадачности сотрудников и способах поддержания и развития здорового функционирования мозга. Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, произнес вступительную речь.

ГODOVое ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО РЕГИОНАЛЬНОГО КОМИТЕТА АЕБ

3 марта 2023 года состоялось годовое общее собрание Северо-западного регионального комитета АЕБ в Санкт-Петербурге.

выми членами Координационной группы Северо-западного регионального комитета.

На первом заседании Координационной группы Елена Киянова была избрана Председателем Северо-западного регионального комитета АЕБ. Заместителями председателя Комитета остались: Андреас Битци (quality partners), Елена Новоселова (Coleman Services) и Вильгельмина Шавшина («Б1»).

За официальной частью последовал нетворкинг.



Ирина Аксенова, Председатель Комитета по трудовым ресурсам, осветила наиболее актуальные вопросы, которые волнуют компании в настоящее время.

Модераторами параллельных сессий были: Екатерина Стрижова, Председатель Подкомитета по оценке, обучению и развитию персонала, «Кэпт»; Ирэна Алекритская, Председатель Подкомитета по рекрутменту и релокации, «Антал Таланты»; Валерия Конямина, Председатель Подкомитета по компенсациям и льготам, «Агроторг»; Евгений Рейзман, Председатель Подкомитета по трудовому праву, «Меллинг, Войтишкин и партнеры».

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



Со вступительной речью выступил Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ. Модерировал конференцию Александр Лоренц, Председатель Комитета АЕБ по страхованию и пенсионному обеспечению, Советник генерального директора, НПФ «Достойное БУДУЩЕЕ».

Темы выступлений касались изменений в пенсионном законодательстве, трендов и перспектив на рынке корпоративного пенсионного обеспечения, инновационных решений и технологий на пенсионном рынке.

ГОДОВОЕ ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ ЮЖНОГО РЕГИОНАЛЬНОГО КОМИТЕТА АЕБ

30 марта 2023 года Южный региональный комитет АЕБ провел годовое общее собрание.

Олег Жарко, Председатель Южного регионального комитета, представил результаты деятельности Комитета в 2022 году и рассказал о планах на 2023 год.

К участникам собрания обратился генеральный директор АЕБ Тадзио Шиллинг. Он подчеркнул важную роль Южного регионального комитета и пожелал компаниям-членам плодотворной работы.

ПЕНСИОННАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ АЕБ

17 марта 2023 года состоялась конференция «Актуальное о пенсионной реформе. Корпоративные пенсионные программы в новой реальности», организованная Комитетом АЕБ по страхованию и пенсионному обеспечению.

Среди спикеров были: Аркадий Недбай, Генеральный директор, НПФ «Альянс»; Карина Худенко, Партнер, Налогообложение физических лиц и консультации по вопросам управления персоналом, «Технологии Доверия»; Наталия Пархамович, Директор, Налогообложение физических лиц, «Технологии Доверия»; Валерия Козловская, Менеджер, Налогообложение физических лиц, «Технологии Доверия»; Елена Королева, Заместитель Генерального директора, НПФ «Пенсионные решения»; Анна Соколова, Директор, Дирекция международных клиентов, НПФ «Достойное БУДУЩЕЕ».



В 2023 году Комитет отметит 20-летний юбилей. Продолжится реализация проекта «Школы бизнеса» вместе с ведущими вузами юга России и долгосрочной программы «Время новых стратегий».

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



Собрание прошло под председательством Марка Деллаэрта, Заместителя председателя Совета национального представительства АЕБ, который обратился к аудитории с приветственной речью.

Перед членами АЕБ выступили почетные гости: Посол Европейского союза в Российской Федерации Ролан Галараг и Вице-президент, Управляющий директор Российского союза промышленников и предпринимателей Сергей Красильников.

ВСТРЕЧА С ЭЛЬВИРОЙ НАБИУЛЛИНОЙ, ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ БАНКА РОССИИ

15 мая 2023 года в конференц-центре АЕБ состоялась встреча с Председателем Центрального банка Российской Федерации Эльвирой Набиуллиной.

Александр Либеров, Председатель Правления АЕБ, выступил с приветственным словом, уделив особое внимание конструктивному диалогу, который начался в 2019 году между Ассоциацией и главой Центрального банка России.

Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, модерировал встречу.

ГОДОВОЕ ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АЕБ

25 апреля 2023 года в отеле «Лотте» состоялось одно из важнейших событий в жизни АЕБ – годовое общее собрание.

Александр Либеров, Председатель Правления АЕБ, представил стратегию развития Ассоциации на текущий год. Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, представил отчет о деятельности Ассоциации за 2022 год и финансовый план на 2023 год.

Марко Кошир, член Ревизионной комиссии АЕБ, изложил финансовые результаты Ассоциации за 2022 год.

Большинством голосов представителей компаний-членов АЕБ были одобрены все вопросы повестки дня общего годового собрания. Тадзио Шиллинг был переизбран Генеральным директором АЕБ.



Эльвира Набиуллина осветила основные тенденции развития финансового и банковского секторов России и ответила на многочисленные вопросы, заданные компаниями-членами АЕБ.

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



Открыли мероприятие Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, и Андрей Жарский, Председатель Комитета АЕБ по финансам и инвестициям, Партнер, ALRUD.

На конференции обсуждались следующие вопросы: М&А рынок и сделки (тренды и прогнозы на 2023 год); финансовые вопросы сделок М&А и движения капитала; документация М&А (практические и регуляторные вопросы).

ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ПО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

31 мая 2023 года Комитет АЕБ по интеллектуальной собственности провел свою ежегодную конференцию «Интеллектуальная собственность: тенденции развития, судебная практика, проблемы и пути решения» в Конференц-центре АЕБ.

Филипп Пегорье, Заместитель Председателя Правления АЕБ, выступил с приветственной речью. Он подчеркнул важность сотрудничества с регулируемыми государственными органами для защиты прав интеллектуальной собственности компаний-членов АЕБ.

Антон Банковский, Председатель Комитета АЕБ по интеллектуальной собственности, Партнер, SEAMLESS Legal, модерировал мероприятие.

М&А СДЕЛКИ В РОССИИ: ЧЕРЕЗ ТРУДНОСТИ К «ЗАКРЫТИЮ»

23 мая 2023 года Комитет АЕБ по финансам и инвестициям провел конференцию «М&А сделки в РФ: через трудности к «закрытию»».

Среди модераторов и спикеров были: Андрей Жарский, ALRUD; Александр Лобаков, Novus Capital; Сергей Кудряшов, Stockmann; Сергей Казачков, Керт; Дмитрий Водяников, YnP Capital; Владимир Барболин, Better Chance; Александр Клещев, ALRUD; Артем Тамаев, Better Chance; Наталия Бутрина, Bonum Capital; Илья Шумов, Россельхозбанк; Виталий Жигулин, Kesarev.



Конференция была посвящена ключевым вопросам в сфере интеллектуальной собственности в России и ЕАЭС, включая обзор совершенствования законодательства, сложившуюся практику применения нормативных актов, судебную практику и т.д.

Среди спикеров были представители Евразийского экономического союза, Суда по интеллектуальным правам, Федеральной антимонопольной службы, Роспатента, юридических компаний (ADVANT Beiten; «АЛРУД»; Denuo; «ЕПАМ»; Lidings; «Меллинг, Войтишкин и партнеры»; Nextons; SEAMLESS Legal).



KEY MACROECONOMIC INDICATORS

	2018	2019	2020	2021	2022	Q1 2023
GDP, %	2.8	2.0	-3.0	4.7	-2.1	-2.2 (Q1 2023/2022) (est.)
Industrial production, %	3.5	2.3	-2.7	5.3	-0.6	-0.9 (Q1 2023/2022)
Retail trade, %	2.6	1.6	-4.1	7.3	-6.7	-7.3 (Q1 2023/2022)
Inflation, %	4.3	3	4.9	6.7	13.8	-8.6 (Q1 2023/2022)
Real disposable income, %	1.1	1.0	-3.5	3.1	-1.0	0.1
Current account balance, USD bln	113.5	64.8	36	122	233	18.6
Brent USD/bbl (avg)	70.8	64.4	41.8	69	99.89	82.7
CBR rate	7.75	6.5	4.25	4.25; 4.5; 5; 5.5; 6.5; 6.75; 7.5; 8.5	8.5; 9.5; 20; 17; 14; 11; 9.5; 8.0; 7.5	7.5

Sources: Rosstat, CBR, Ministry of Economic Development, Ministry of Finance

MACRO OUTLOOK

The decline in Russia's GDP in March 2023, according to the Ministry of Economic Development, amounted to 1.1% yoy after a decline of 2.9% in February and 2.7% in January. The Ministry estimated the decline in Russia's GDP in January–March 2023 at 2.2% compared to Q1 2022.

In April the Bank of Russia improved the forecast of the Russia's GDP dynamics in 2023 to growth in the range of 0.5–2.0% instead of the range from minus 1% to plus 1% in the February version.

The official forecast of the Ministry of Economic Development for Russia's GDP growth in 2023 is 1.2% (in the conservative version).

INDUSTRIAL PRODUCTION

The economic recovery in March was supported by an increase in industrial production – plus 1.2% mom, in annual terms – also an increase of 1.2% after a decline of 1.7% in February.

In manufacturing, there was a significant improvement in dynamics in March: taking into account the seasonal factor,

growth was 3.6% compared to the previous month (after an increase of 0.2% mom in February). In annual terms, an increase was 6.3%. The largest positive contribution to the dynamics of manufacturing industries was made by the metallurgical complex: an increase of 13.5% yoy after an increase of 10.3% yoy in February.

In the extractive industry, there was a negative trend in March against the background of a voluntary decline in oil production: taking into account the seasonal factor, a decrease of 1.0% compared to the previous month (in annual terms, minus 3.6% after minus 3.2% a month earlier).

The volume of construction sector in March, excluding seasonality, decreased by 2.2% mom after an increase of 1.9% mom in February. In annual terms, growth slowed to 6.0% (from 11.9% in February).

In March, output growth in agriculture resumed with the exception of the seasonal factor: 1.8% mom after a decrease of 0.3% in February. In annual terms, growth accelerated to 3.3% after 2.6% in February.

Freight turnover of transport with the exception of seasonality in March increased by 0.4% mom after a decrease of 0.8% in February. In annual terms, the decline was 3.6% (minus 0.4% in February).

The Ministry of Economic Development also notes that economic growth in March (with the exception of seasonality) was supported by the entry into the positive area of wholesale trade – with the exception of seasonality, an increase of 5.1% mom after a decrease of 3.9% a month earlier. In annual terms, the decline in the indicator slowed to 8.0% after minus 15.1% in February.

Retail trade turnover in March, seasonally adjusted, accelerated growth to 0.5% mom after rising by 0.4% in

February. In annual terms, the decline slowed to 5.1% after minus 9.0%.

EXTERNAL TRADE STATISTICS

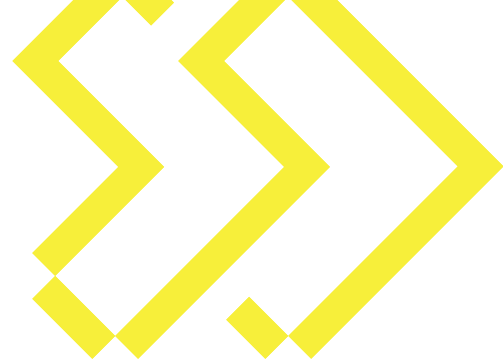
In Q1 2023, the value of exports of goods decreased by 35% from the historical maximum of Q1 2022, largely due to the deterioration of the price situation on the world market and an increase in the discount for Russian oil. Concerns about the prospects for the global economy also exerted downward pressure on exports.

The value of exports of services decreased by 33% yoy. The export of transport services decreased in the context of a decrease in the physical volume of deliveries of Russian goods abroad and restrictions in the field of transportation. Exports of telecommunications, computer, information services, construction services and other business services decreased. Exports of services under the article “Trips” continued to recover after the lifting of anti-pandemic restrictions in Russia. Its volume approached the level of 2019.

The value of imports of goods exceeded the level of the same period last year. The drop in supplies from the EU was offset by an increase in imports from other countries. According to Eurostat, the value of EU supplies to Russia decreased by two times yoy in January 2023, mainly due to machinery, equipment and vehicles. Restoration of imports of goods by Q1 2022 was caused by the mechanism of parallel imports and the strengthening of the rouble. The real effective rouble exchange rate increased by 24% yoy in Q1 2023.

The value of imports of services decreased by 19% yoy, mainly due to other business services. The import of transport services declined due to a decrease in the volume of transportation carried out by non-resident companies. At the same time, the restoration of the import of services under the article “Trips” continued due to the increase in the number of Russian tourists who went abroad.

АНАЛИТИКА АЕБ



ОСНОВНЫЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

	2018	2019	2020	2021	2022	I кв. 2023
ВВП, %	2.8	2.0	-3.0	4.7	-2.1	-2.2 (I кв. 2023/ I кв. 2022) (оценка)
Промышленное производство, %	3.5	2.3	-2.7	5.3	-0.6	-0.9 (I кв. 2023/ I кв. 2022)
Розничная торговля, %	2.6	1.6	-4.1	7.3	-6.7	-7.3 (I кв. 2023/ I кв. 2022)
Инфляция, %	4.3	3	4.9	6.7	13.8	-8.6 (I кв. 2023/ I кв. 2022)
Реальные располагаемы доходы, %	1.1	1.0	-3.5	3.1	-1.0	0.1
Сальдо счета текущих операций, млрд долл. США	113.5	64.8	36	122	233	18.6
Brent (долл. США/баррель (сред.))	70.8	64.4	41.8	69	99.89	82.7
Ключевая ставка ЦБ	7.75	6.5	4.25	4.25; 4.5; 5; 5.5; 6.5; 6.75; 7.5; 8.5	8.5; 9.5; 20; 17; 14; 11; 9.5; 8.0; 7.5	7.5

Источники: Росстат, ЦБ РФ, Минэкономразвития России, Минфин

МАКРОПРОГНОЗ

Снижение ВВП РФ в марте 2023 года, по оценке Минэкономразвития, составило 1,1% в годовом исчислении после спада на 2,9% в феврале и на 2,7% в январе. Снижение ВВП РФ за январь-март 2023 года Минэкономразвития оценило на уровне 2,2% по сравнению с первым кварталом 2022 года.

В апреле Банк России улучшил прогноз динамики ВВП РФ на 2023 год до роста в интервале 0,5-2,0% вместо диапазона от минус 1% до плюс 1% в февральской версии.

Официальный прогноз Минэкономразвития по росту ВВП РФ в 2023 году составляет 1,2% (в консервативной версии).

ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Поддержку восстановлению экономики в марте оказал рост промышленного производства — на 1,2% м/м, в годовом выражении — также рост на 1,2% после снижения на 1,7% в феврале.

В обрабатывающих производствах в марте наблюдалось существенное улучшение динамики: с учетом сезонного факто-

ра рост составил 3,6% к предыдущему месяцу (после роста на 0,2% м/м в феврале). В годовом выражении рост достиг 6,3%. Наибольший положительный вклад в динамику обрабатывающих производств внес металлургический комплекс: рост на 13,5% г/г после роста на 10,3% г/г в феврале.

В добывающей промышленности в марте наблюдалась отрицательная динамика на фоне добровольного снижения добычи нефти: с учетом фактора сезонности снижение составило 1,0% к предыдущему месяцу (в годовом выражении – минус 3,6% после минус 3,2% месяцем ранее).

Объем работ в строительстве в марте с исключением сезонности сократился на 2,2% м/м после роста на 1,9% м/м в феврале. В годовом выражении рост замедлился до 6,0% (с 11,9% в феврале).

В марте возобновился рост выпуска в сельском хозяйстве с исключением сезонного фактора: 1,8% м/м после сокращения на 0,3% в феврале. В годовом выражении рост ускорился до 3,3% после 2,6% в феврале.

Грузооборот транспорта с исключением сезонности в марте вырос на 0,4% м/м после снижения на 0,8% в феврале. В годовом выражении спад составил 3,6% (минус 0,4% в феврале).

В Минэкономразвития также отмечают, что росту экономики в марте (с исключением сезонности) способствовал выход в положительную область оптовой торговли – с исключением сезонности рост 5,1% м/м после снижения на 3,9% месяцем ранее. В годовом выражении сокращение показателя замедлилось до 8,0% после минус 15,1% в феврале.

Оборот розничной торговли в марте с учетом сезонности ускорил рост до 0,5% м/м после подъема на 0,4% в феврале. В годовом выражении падение замедлилось до 5,1% после минус 9,0%.

СТАТИСТИКА ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ

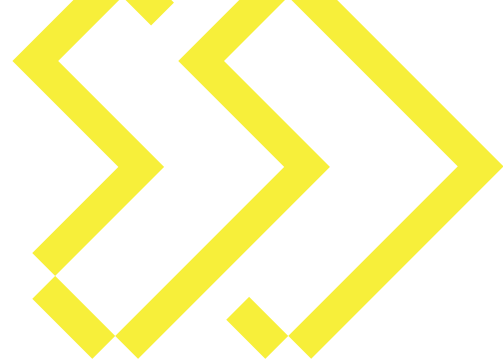
В первом квартале 2023 года стоимостный объем экспорта товаров снизился на 35% с исторического максимума первого квартала 2022 года – в значительной степени из-за ухудшения ценовой конъюнктуры на мировом рынке и увеличения дисконта для российской нефти. Понижительное давление на экспорт оказывала также обеспокоенность относительно перспектив мировой экономики.

Стоимостный объем экспорта услуг уменьшился на 33% г/г. Экспорт транспортных услуг сократился в условиях уменьшения физического объема поставок российских товаров за рубеж и ограничений в сфере перевозок. Уменьшился экспорт телекоммуникационных, компьютерных, информационных услуг, услуг в области строительства и прочих деловых услуг. С другой стороны, продолжил восстанавливаться экспорт услуг по статье «Поездки» после снятия антипандемийных ограничений в России. Его объем приблизился к уровню 2019 года.

Стоимостный объем импорта товаров превысил уровень аналогичного периода прошлого года. Выпадение поставок из ЕС компенсировалось наращиванием импорта из других стран. По данным Евростата, стоимостный объем поставок ЕС в Россию сократился в два раза г/г в январе 2023 года, в основном за счет машин, оборудования и транспортных средств. Восстановлению импорта товаров к первому кварталу 2022 года способствовали механизм параллельного импорта и укрепление рубля. Реальный эффективный курс рубля вырос на 24% г/г в первом квартале 2023 года.

Стоимостный объем импорта услуг сократился на 19% г/г в первом квартале 2023 года – в основном за счет прочих деловых услуг. Снизился импорт транспортных услуг в связи с уменьшением объема перевозок, осуществленных компаниями нерезидентами. В то же время продолжилось восстановление импорта услуг по статье «Поездки» в связи с увеличением количества выехавших за рубеж российских туристов.

AEB LOBBYING



PAYMENT OF DIVIDENDS AS PART OF THE ACTIVITIES OF THE SUBCOMMISSION OF THE GOVERNMENT COMMISSION FOR MONITORING FOREIGN INVESTMENT IN THE RUSSIAN FEDERATION

One of the most acute issues related to the work of the Subcommittee is obtaining permission to pay out a portion of profits to legal entities associated with “unfriendly” countries. In the list of instructions approved by the President of the Russian Federation following the RSPP plenary meeting held on March 16, 2023, the Government was instructed to submit proposals to clarify such a payment procedure.

Foreign companies that have not ceased operations in Russia continue to play a key role in many sectors of the Russian economy, particularly at the level of employment, critical supplies and product diversity. Despite significant constraints and increased reputational risks, companies are making significant efforts to meet their obligations to employees, customers, and partners. As companies continue to do business, they also continue to earn and generate profits.

In this connection AEB has worked out proposals on the procedure of dividend payments to companies that continue operations on the Russian market.

In particular, it is proposed to remove the limit of 50% of payments to companies that have confirmed their readiness to continue operations in the Russian market, to increase the threshold for payment of dividends and loans without the need to obtain permission from the Subcommittee, to remove restrictions on payment periods for which permission from the Subcommittee is issued.

In addition, special attention should be paid to the need to clarify procedural issues on the work of the Subcommittee, since practice shows that companies from different sectors

of the economy find themselves in different conditions, depending on which Ministry is profile.

SUSPENSION OF DOUBLE TAXATION AGREEMENTS

On March 15, 2023, the Ministry of Finance and the Ministry of Foreign Affairs addressed the President of Russia with a proposal to issue a decree suspending double taxation agreements (DTA) with all countries that have introduced unilateral economic restrictive measures against Russia. This initiative has certainly caused concern on the part of companies.

The Association of European Businesses, the Russian–German Chamber of Commerce, the American Chamber of Commerce in Russia and the Franco–Russian Chamber of Commerce and Industry sent a joint appeal to the Government as well as the Presidential Administration. The appeal drew attention to the negative consequences that may occur if such agreements are suspended, ranging from an increase in the tax burden to a negative impact on the investment attractiveness of Russia in comparison with other markets.

In the event that a discussion of abandoning the initiative to suspend DTA for certain reasons is not possible, it is appropriate to consider the following suggestions in terms of reducing the negative effect:

- suspension of DTA only as a reciprocal “symmetrical” measure;
- a grace period for the suspension of DTA, that is, not from the date of publication of the Decree, but not before the dates and dates of entry into force of “symmetrical” tax restrictive measures that violate the provisions of the treaties of other countries;
- removal (or significant reduction) of existing restrictions on the maximum amounts of cross-border payments to “unfriendly” countries.

ПРОДВИЖЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИЙ



ВЫПЛАТА ДИВИДЕНДОВ В РАМКАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДКОМИССИИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕННОЙ КОМИССИИ ПО КОНТРОЛЮ ЗА ОСУЩЕСТВЛЕНИЕМ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Одним из наиболее острых вопросов, связанных с работой Подкомиссии, является получение разрешения на выплату части прибыли юридическим лицам, связанных с «недружественными» странами. В утвержденном Президентом РФ перечне поручений по итогам пленарного заседания РСПП, состоявшегося 16 марта 2023 года, Правительству РФ поручено представить предложения по уточнению такого порядка выплаты.

Иностранные компании, не прекратившие работать в России, продолжают играть ключевую роль во многих отраслях российской экономики, в частности, на уровне обеспечения занятости, критически важных поставок и товарного разнообразия. Несмотря на существенные ограничения и возросшие репутационные риски, компании прикладывают значительные усилия для того, чтобы выполнять свои обязательства перед сотрудниками, клиентами, партнерами. Продолжая хозяйственную деятельность, компании также продолжают зарабатывать и генерировать прибыль.

В этой связи АЕБ выработала предложения по процедуре выплаты дивидендов компаниям, которые продолжают деятельность на российском рынке.

В частности, предлагается снять лимит выплат в 50% в отношении компаний, подтвердивших свою готовность продолжить деятельность на российском рынке, повысить порог для выплаты дивидендов и займов без необходимости получения разрешения Подкомиссии, отменить ограничения по периодам выплат, на которые выдается разрешение Подкомиссии.

Кроме того, отдельное внимание стоит обратить на необходимость уточнения процедурных вопросов по работе Подкомиссии, поскольку практика показывает, что ком-

пании разных секторов экономики оказываются в разных условиях в зависимости от того, какое министерство является профильным.

ПРИОСТАНОВКА ДЕЙСТВИЯ СОГЛАШЕНИЙ ОБ ИЗБЕЖАНИИ ДВОЙНОГО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

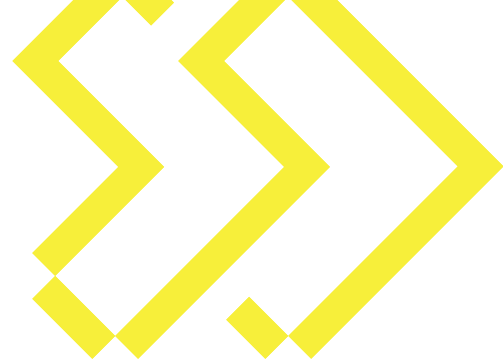
15 марта 2023 года Министерство финансов и Министерство иностранных дел обратились к Президенту России с предложением издать указ о приостановке действия соглашений об избежании двойного налогообложения (СИДН) со всеми странами, которые ввели против России односторонние экономические ограничительные меры. Данная инициатива, безусловно, вызвала опасения со стороны компаний.

Ассоциация европейского бизнеса, Российско-германская внешнеторговая палата, Американская торговая палата в России и Франко-российская торгово-промышленная палата направили совместное обращение в Правительство РФ, а также Администрацию Президента РФ. В обращении указано на негативные последствия, которые могут произойти при приостановке таких соглашений, начиная от увеличения налоговой нагрузки, до отрицательного влияния на инвестиционную привлекательность России по сравнению с другими рынками.

В случае, если обсуждение вопроса об отказе от инициативы о приостановке СИДН в силу определенных причин не представляется возможным, целесообразно рассмотреть следующие предложения в части снижения негативного эффекта:

- приостановка СИДН только в качестве ответной «симметричной» меры;
- отлагательный период приостановки СИДН, то есть не с даты опубликования Указа, а не ранее дат и сроков вступления в силу «симметричных» налоговых ограничений мер, нарушающих положения договоров другими странами;
- снятие (либо существенное снижение) действующих ограничений в отношении предельных сумм трансграничных выплат в «недружественные» страны.

AEB NEW COMPANIES



Ahlers

Ahlers – Solutions beyond logistics.

Established in the Port of Antwerp in 1909, Ahlers helps its clients with one common goal – to find the best solutions that perfectly match our clients' profiles.

"We enable our clients to focus on their core business by creating and managing innovative solutions that add value and solve supply chain challenges in instability and shifting environments."

Ahlers provides state-of-the-art logistics support in sustainable supply chain management – international forwarding, secure transportation of goods vulnerable to theft, warehousing, on-site logistics, project logistics, trade facilitation and after-sales services.

www.ahlers.com



ALUMNI Partners

ALUMNI Partners is a big, experienced team that, until recently, represented Bryan Cave Leighton Paisner in Russia.

With the total of 90+ lawyers, including 14 partners, ALUMNI Partners continues to operate as a multi-disciplinary law firm while remaining one of the biggest legal teams in Russia, able to provide support on a full suite of legal services.

ALUMNI Partners allies an energetic talented team of legal experts for over 20 years working hand-in-hand to support domestic and international clients doing business in Russia on their most complex, innovative and large-scale projects.

www.alumnipartners.ru

AEB NEW COMPANIES



AVPHARM

The Association of Veterinary Pharmaceutical Manufacturers (AVPHARM) represents the common position of participants in the authorities of Russia and other EAEU member states, as well as in contacts with relevant industry associations of consumers.

AVPHARM was founded in 2020 as an association of international manufacturers of veterinary medicines operating in the markets of the EAEU member states.

The Association monitors the regulatory environment and prepares assessments of the impact of legislative initiatives on

the industry. Through periodic reports and newsletters on urgent issues, the members of the Association receive information on the state of regulation of the sphere of circulation of veterinary medicines, as well as relevant public discussions.

AVPHARM acts as a platform for the formation of consolidated positions and proposals aimed at developing international cooperation, harmonizing practices and increasing market transparency.

www.avpharm.ru



BLCONS GROUP

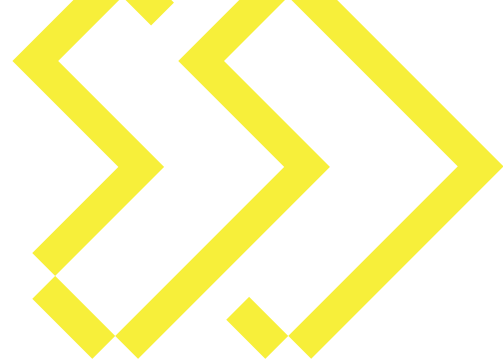
BLCONS GROUP is an Audit and Consulting firm that provides industry-leading, full-service support to businesses in the areas of financial accounting, audit, taxation, and legal protection.

Our team consists of highly qualified professionals: certified auditors, including ACCA diplomas in International Financial Reporting (DiplFR) and academic degrees holders; financial, accounting and tax consultants; and lawyers.

BLCONS GROUP has over 20 years of experience and an excellent business reputation in the professional arena, as well as in the courts and public institutions. It allows us to provide comprehensive, highly customized solutions to our clients with leading positions in their industries, both large Russian companies and Russian representative offices of international holdings.

<https://blcons.ru>

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



Ahlers

Алерс — решения, выходящие за рамки логистики.

Компания Алерс, основанная в порту Антверпена в 1909 году, помогает клиентам с одной общей целью — поиск лучших решений, которые идеально соответствуют профилям наших клиентов.

«Мы позволяем нашим клиентам сосредоточиться на своем основном бизнесе, создавая и управляя инновационными решениями, которые повышают цен-

ность и решают проблемы цепей поставок в сложных условиях».

Алерс обеспечивает современную логистическую поддержку в устойчивом управлении цепями поставок — международное экспедирование, безопасная перевозка товаров, уязвимых к краже, складирование, логистика на месте, проектная логистика, содействие торговле и послепродажное обслуживание.

www.ahlers.com



ALUMNI Partners

ALUMNI Partners — юридическая фирма с 20-летним опытом работы на российском рынке, до апреля 2022 года представлявшая в России глобальный бренд Bryan Cave Leighton Paisner.

Команда фирмы насчитывает более 90 партнеров и юристов, занимающих лидирующие позиции на рынке юридических услуг в России и рекомендованных ведущими национальными и международными рейтингами.

Под новым брендом ALUMNI Partners продолжает работать в качестве многопрофильной юридической фирмы и остается одной из крупнейших команд, специализирующихся на оказании услуг во всех ключевых отраслях права.

www.alumnipartners.ru

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



AVPHARM

Ассоциация ветеринарных фармацевтических производителей (АВФАРМ) представляет общую позицию участников в органах власти России и других государств-членов ЕАЭС, а также в контактах с профильными отраслевыми объединениями потребителей.

АВФАРМ основана в 2020 году как объединение международных производителей ветеринарных лекарственных препаратов, ведущих деятельность на рынках государств-членов ЕАЭС.

Ассоциация осуществляет мониторинг нормативно-правовой среды и готовит оценки воздействия законодательных

инициатив на отрасль. Посредством периодических отчетов и рассылок по срочным вопросам участники объединения получают информацию о состоянии регулирования сферы обращения ветеринарных лекарственных препаратов, а также актуальных публичных дискуссиях. АВФАРМ выступает платформой для формирования консолидированных позиций и предложений, направленных на развитие международного сотрудничества, гармонизацию практик и повышение прозрачности рынка.

www.avpharm.ru



BLCONS GROUP

Аудиторско-консалтинговая компания BLCONS GROUP – команда практикующих экспертов, специализирующаяся в области аудита и финансового учета, налогового консалтинга и юридической поддержки.

В нашей команде работают дипломированные специалисты: аттестованные аудиторы, в том числе имеющие дипломы ACCA по международной финансовой отчетности (DiplFR) и ученые степени; финансовые и налоговые консультанты; специалисты по бухгалтерскому и налоговому учетам; юристы.

BLCONS GROUP имеет более чем 20-летний опыт работы и безупречную деловую репутацию в профессиональной среде, а также в судах и государственных органах. Все это позволяет комплексно решать задачи наших клиентов – крупных российских компаний и российских представительств международных холдингов, занимающих лидирующие позиции в своих отраслях.

<https://blcons.ru>

АЕВ SPONSORS/СПОНСОРЫ АЕВ 2023

Allianz

AstraZeneca Pharmaceuticals

B1

Bank Credit Suisse

BOSCH Group

Continental Tires RUS

EL5-Energo

HeidelbergCement

ING

Kept

Leroy Merlin Russia

Mercedes-Benz Russia

Merck

METRO Cash&Carry

Oriflame

Procter & Gamble

Raiffeisenbank

SOGAZ

Technologies of Trust

TotalEnergies EP Russie

VEGAS LEX



AEB MEMBERSHIP APPLICATION FORM / ЗАЯВЛЕНИЕ НА ЧЛЕНСТВО В АЕБ

Please, email a scan of completed and signed application form to: membership.application@aebrus.ru, and send the original document by post / Пожалуйста, вышлите скан заполненного и подписанного заявления на адрес: membership.application@aebrus.ru, а оригинал направьте почтой.

Calendar year/Календарный год: 2023

Name of your AEB Contact / Ваше контактное лицо в АЕБ:

1. COMPANY / СВЕДЕНИЯ О КОМПАНИИ

Company name in full, according to company charter in English & Russian. (Individual applicants: please indicate your business activities or the employer / Название компании в соответствии с уставом на русском и английском языках. (Для индивидуальных участников – описание предпринимательской деятельности или работодателя):

Legal address (and postal address, if different from legal address) / Юридический адрес (и фактический адрес, если он отличается от юридического):

INN/KPP / ИНН/КПП:

Phone Number / Номер:

Fax number / Номер факса:

Website address / Страница в Интернете:

2. CATEGORY: THE CATEGORY IS DETERMINED ACCORDING TO THE GLOBAL TURNOVER OF THE COMPANY / КАТЕГОРИЯ: КАТЕГОРИЯ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ГЛОБАЛЬНЫМ ОБОРОТОМ КОМПАНИИ

Please attach the signed letter on the company activities and its global annual turnover on the company letterhead / Просьба приложить официальное письмо на бланке организации с описанием деятельности компании и указанием ее глобального оборота, заверенное подписью.

Please indicate the corresponding AEB Category / Отметьте, пожалуйста, соответствующую категорию:	Company's global annual turnover (EUR) / Глобальный оборот компании (евро)	AEB Membership Fee* / Членский взнос АЕБ*
<input type="checkbox"/> SPONSORSHIP / Спонсорство	--	12,000 EUR / евро
<input type="checkbox"/> CATEGORY A / Категория А	>500 million/миллионов	6,500 EUR / евро
<input type="checkbox"/> CATEGORY B / Категория Б	100-499 million/миллионов	4,000 EUR / евро
<input type="checkbox"/> CATEGORY C / Категория С	1-99 million/миллионов	2,500 EUR / евро
<input type="checkbox"/> CATEGORY D / Категория Д	<1 million/миллиона	800 EUR / евро
<input type="checkbox"/> CATEGORY I (EU/EFTA citizens only) / Индивидуальное (только для граждан Евросоюза/ ЕАСТ)	--	1,000 EUR / евро
<input type="checkbox"/> CATEGORY R (rep. offices) / Категория Р (companies registered in Russia by a rep. office only may join for the first two years with an adequate upgrade to follow) / компании, зарегистрированные в России только в качестве представительств, могут вступить на первые два года с последующим повышением категории до актуальной)	--	3,000 EUR / евро

*Membership fees are payable at the exchange rate 85 RUB/EUR/
Членские взносы подлежат оплате в рублях по курсу 85 руб./евро

Any non-EU/non-EFTA legal entities applying to become associate members must be endorsed by two ordinary members (AEB members that are Legal Entities registered in an EU/EFTA member state or Individual Members – EU/EFTA citizens) in writing / Заявление о вступлении в Ассоциацию любого юридического лица из страны, не входящей в Евросоюз/ЕАСТ, должно быть письменно подтверждено двумя юридическими лицами из Евросоюза/ЕАСТ или индивидуальными участниками-гражданами в Евросоюзе/ЕАСТ.

Individual AEB Membership is restricted to EU/EFTA member state citizens, who are individual entrepreneurs or who are employed by a company, which cannot join the AEB for the internal regulations /

К рассмотрению принимаются заявления на индивидуальное членство от граждан Евросоюза/ЕАСТ, занимающихся индивидуальным предпринимательством или работающих в неевропейских компаниях, внутренняя политика которых не предполагает членство в АЕБ.

All applications are subject to the AEB Board approval / Все заявления утверждаются Правлением АЕБ.

3. CONTACT PERSON / КОНТАКТНОЕ ЛИЦО	
Title, first name, surname / ФИО:	
Position in company / Должность:	
E-mail address / Адрес эл. почты:	

4. CEO / ПЕРВОЕ ЛИЦО КОМПАНИИ	
Title, first name, surname / ФИО:	
Position in company / Должность:	
E-mail address / Адрес эл. почты:	

5. COUNTRY OF ORIGIN / СТРАНА ПРОИСХОЖДЕНИЯ	
A. For a company / Компаниям: Please specify the country of origin / Указать страну происхождения компании ¹	
or B. For an individual applicant / Индивидуальным заявителям: Please specify the country of which you hold CITIZENSHIP / Указать гражданство	
Please fill in either A or B above / Заполните только графу А или В.	

6. COMPANY DETAILS / ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ			
Company present in Russia since: _____ / Компания присутствует на российском рынке с: _____ г.			
Company activities / Деятельность компании	Primary / Основная:	Secondary / Второстепенная:	
Company turnover (euro) / Оборот компании (в евро)	In Russia / в России:	Worldwide / в мире:	<input type="checkbox"/> Please do not include this in the AEB Member Database / Не включайте это в справочник АЕБ
Number of employees / Количество сотрудников	In Russia / в России:	Worldwide / в мире:	<input type="checkbox"/> Please do not include this in the AEB Member Database / Не включайте это в справочник АЕБ
Please briefly describe your company's activities IN ENGLISH			

7. HOW DID YOU LEARN ABOUT THE AEB / КАК ВЫ УЗНАЛИ ОБ АЕБ?		
<input type="checkbox"/> Personal Contact / Личный контакт	<input type="checkbox"/> Internet / Интернет	<input type="checkbox"/> Event / Мероприятие
<input type="checkbox"/> Media / СМИ	<input type="checkbox"/> Advertising Source / Реклама	<input type="checkbox"/> Other / Другое

Отправляя эту информацию, я даю согласие Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ) (адрес: Российская Федерация, 127055, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тверской, ул. Бутырский Вал, д.68/70, стр.1, этаж 4, помещение I, комн. 7) на обработку (сбор, запись, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), извлечение, использование, передачу (предоставление, доступ, поручение обработки) третьим лицам (включая компании, обеспечивающие хранение данных из информационной системы и ее техническое обслуживание), блокирование, удаление, уничтожение с использованием средств автоматизации или без использования таких средств) моих персональных данных с целями осуществления взаимодействия с АЕБ и получения информационных материалов от АЕБ. Мои персональные данные, в отношении которых дается данное согласие, включают фамилию, имя, пол, контактные данные (включая адрес электронной почты и номер телефона). Согласие действует на период 5 лет и может быть отозвано путем направления мной соответствующего запроса на адрес АЕБ. В случае предоставления данных другого лица я обязуюсь обеспечить получение согласия такого лица до отправки данных.

By submitting this information, I give my consent to the Association of European Businesses (AEB) (address: the Russian Federation, 127055, Moscow, Tverskoy Municipal District in-city area, Butyrsky Val street, 68/70, building 1, floor 4, premises I, room 7) to processing (collection, recording, systematization, accumulation, storage, clarification (update, change), extraction, use, transfer (provision, access, commission of processing) to third parties (including companies that provide storage of data from the information system and its maintenance, owners of cloud systems, suppliers involved for organization of events; other non-profit organizations; members of the Association of European Businesses), blocking, deletion, erasure with or without using automation tools) of my personal data for the purpose of interacting with the AEB. My personal data, in respect of which this consent is given, include: last name, first name, patronymic, position, information about work, contact information (including phone numbers and email addresses). The consent is valid for the period of 10 years and may be withdrawn on the basis of my corresponding request sent to the address of AEB. If I provide another person's data, I must ensure that the consent of that person is obtained prior to submitting the data.

Signature of Authorised Representative of Applicant Company /

Подпись уполномоченного лица заявителя:

Date / Дата:

Signature of Authorised Representative of the AEB /

Подпись Руководителя АЕБ:

Date / Дата:

¹ In accordance with the country of registration and citizenship of the major owner / В соответствии со страной регистрации и гражданством мажоритарного собственника.

Publication name/Наименование издания: AEB Business Quarterly

(Ежеквартальное деловое издание Ассоциации европейского бизнеса)

Published by/Учредитель: Association of European Businesses/Ассоциация европейского бизнеса

Publication volume and number/Номер выпуска: 02, 2023

Release date/Дата выхода: June 30, 2023/30 июня 2023 г.

Circulation/Тираж: 500 copies/500 экз.

Cost/Цена: Distributed free of charge/Бесплатно

Publisher's address/Адрес издателя, редакции: 68/70 Butyrsky Val, bld. 1, 127055, Moscow, Russia/

Россия, 127055, г. Москва, ул. Бутырский Вал, д. 68/70, стр. 1

The opinions and comments expressed here are those of the authors and do not necessarily reflect those of the Association of European Businesses/Изложенные мнения/комментарии авторов могут не совпадать с мнениями/комментариями Ассоциации европейского бизнеса.

The information in this publication is not exhaustive and does not represent a professional consultation on related matters. While all reasonable care has been taken to prepare it, the AEB accepts no responsibility for any errors it may contain, whether caused by negligence or otherwise, or for any loss, however caused, sustained by any person that relies on it. [The information in this publication should not be used as a substitute for consultation with professional advisers.]/Информация в данном издании не является исчерпывающей и не является профессиональной консультацией по соответствующим вопросам. Несмотря на то, что были предприняты все меры предосторожности при ее подготовке, АЕБ не несет ответственности за наличие возможных ошибок, допущенных по невнимательности или другим причинам, а также за любой вред, понесенный любым лицом, которое будет руководствоваться данной информацией. [Информация в данном издании не должна использоваться в качестве замены консультаций с профессиональными консультантами.]



Association
of European
Businesses

STRONGER TOGETHER!



NAVIGATING A CHALLENGING ENVIRONMENT



AEB
Telegram channel

JOIN US!



@aeb_news

Реклама