



Association
of European
Businesses

AEBRUS.RU

77 Ежеквартальное деловое издание

BUSINESS QUARTERLY

➤ Spring/весна 2026 ➤➤

SUSTAINABILITY: INCENTIVES, STRATEGIES, ACTIONS

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ:
СТИМУЛЫ, СТРАТЕГИИ, ДЕЙСТВИЯ**

Greenwashing in the
corporate environment
Зелёное отмывание
в корпоративной среде

Sustainable investments and
their regulatory incentives
Устойчивые инвестиции и
их регуляторные стимулы

Sustainable solutions in
the hospitality industry
Устойчивые решения в
индустрии гостеприимства

Social footprint of the
pharmaceutical business
Социальный след
фармацевтического бизнеса



**TADZIO
SCHILLING**

AEB Chief Executive Officer

DEAR READERS,

In 2025, the AEB “Green Initiative” was transformed into the AEB Sustainability Committee, shifting from an exclusively “green” agenda to a substantially broader ESG scope. Over the past year, the Committee has engaged numerous Association members from diverse industries, leading experts and institutional partners, becoming a key platform for knowledge exchange, business networking and creating opportunities in the field of sustainable development.

It is my pleasure to present the first in 2026 issue of the “Business Quarterly” journal prepared by members of the AEB Sustainability Committee.

The publication addresses a wide range of topics. In particular, it examines the phenomenon of “greenwashing” and the associated legal and reputational risks for businesses; analyzes government support measures for companies implementing social or environmentally oriented projects; describes some international standards and local instruments for assessing business sustainability; provides examples of sustainable

development programs in the hospitality sector; outlines initiatives of the Embassy of Switzerland in Moscow aimed at enhancing environmental and social responsibility; presents approaches to sustainable development from the perspectives of the pharmaceutical industry and the FMCG sector.

I extend my sincere gratitude to the members of the AEB Sustainability Committee for preparing the materials for publication. I hope the submitted articles will prove valuable to companies across various industries and serve as an incentive to adopt sustainable practices and develop long-term business strategies.

As usual, the magazine features concise coverage of major AEB events. A separate section presents an analysis of Russia’s socio-economic development in 2025. The closing pages traditionally profile companies that have recently joined the Association. I warmly welcome the new members and wish them productive work. Looking forward to seeing you at upcoming AEB events!

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

В 2025 году «Зелёная инициатива» АЕБ была преобразована в Комитет по устойчивому развитию, перейдя от исключительно «зелёной» повестки к значительно более широкому ESG-формату. За прошедший год Комитет привлёк к работе множество членов Ассоциации из разных индустрий, ведущих экспертов и институциональных партнёров, став опорной площадкой для обмена знаниями, налаживания деловых связей и создания возможностей в сфере устойчивого развития.

С особым удовольствием представляю вам первый в этом году выпуск ежеквартального делового издания “Business Quarterly”, подготовленный членами Комитета АЕБ по устойчивому развитию.

Издание охватывает широкий спектр вопросов. В частности, рассматривается явление «зелёного отмывания» и связанные с ним юридические и репутационные риски для бизнеса; анализируются меры государственной поддержки компаний, осуществляющих социально или экологически ориентированные проекты; описываются некоторые международные стандарты и локальные инструменты оценки устойчивости бизнеса; приводятся

примеры реализации программ устойчивого развития в сфере гостеприимства; изложены инициативы Посольства Швейцарии в Москве, направленные на повышение экологической и социальной ответственности; представлены подходы к устойчивому развитию с точки зрения фармацевтической индустрии, а также FMCG-бизнеса.

Выражаю глубокую признательность членам Комитета АЕБ по устойчивому развитию за подготовку материалов для публикации. Надеюсь, что представленные статьи окажутся ценными для компаний различных отраслей и послужат стимулом к внедрению устойчивых практик и формированию долгосрочных стратегий в бизнесе.

Как обычно, в журнале содержится краткая информация о значимых мероприятиях, организованных АЕБ. Отдельный раздел посвящён анализу социально-экономического развития России в 2025 году. В заключительной части издания традиционно приводится описание компаний, недавно вступивших в Ассоциацию. С теплом приветствую новых членов и желаю им эффективной работы. До скорой встречи на ближайших мероприятиях АЕБ!



**ROMAN
ISHMUKHAMETOV**

AEB Sustainability Committee
Chairman; Senior Associate,
Melling, Voitishkin & Partners

DEAR FRIENDS,

I am delighted to have your attention to the first in 2026 edition of AEB's "Business Quarterly" journal dedicated exclusively to sustainability.

Actual corporate sustainability is all about defining and implementing what's called "corporate purpose." As brightly noted by Oxford Business School Professor, Mr. Colin Mayer, "the purpose of business is to produce profitable solutions to the problems of people and the planet, rather than profiting from creating those problems."

Arguably, such a view of sustainability overlaps with the expectations of Russian authorities for businesses operating in Russia. As I see it, the authorities expect that businesses should contribute to the Russia's national development goals, high-quality economic growth, social and environmental well-being through investments and responsible business conduct.

I would dare to assume that none of the AEB member companies would say sustainability within the said meaning is irrelevant for itself.

The articles that comprise this journal are designed to help you understand:

- whether Russian legislation provides any incentives for investment in sustainability;
- how to mitigate risks of being accused of greenwashing when making green and other sustainability claims (representations) mindful of notable litigations in leading jurisdictions;
- what industry-specific sustainability topics are viewed as material in pharmaceuticals, hospitality management and FMCG, as well as what partnerships can be kicked-off by diplomatic community to build bridges through sustainability topics.

I hope you would find this reading useful.

I also would like to use this opportunity to invite AEB members to join our Committee and to come forward with your issues, questions and ideas.

РОМАН ИШМУХАМЕТОВ

Председатель Комитета АЕБ по устойчивому развитию;
Старший юрист, «Меллинг, Войтишкин и Партнёры»

ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!

Рад представить вашему вниманию первый в 2026 году выпуск ежеквартального журнала АЕБ, полностью посвящённый теме устойчивого развития.

Подлинное устойчивое развитие на уровне компании заключается в определении и реализации её «корпоративной цели». Как отметил профессор бизнес-школы Оксфордского университета г-н Колин Майер, «Цель бизнеса – находить прибыльные решения проблем людей и планеты, а не извлекать прибыль за счёт создания таких проблем».

Такой подход к содержанию устойчивого развития пересекается с ожиданиями российских органов государственной власти в отношении бизнеса, работающего в России. В моём понимании, такие ожидания состоят в том, что бизнес должен вносить вклад в достижение национальных целей развития России, качественный экономический рост, социальное и экологическое благополучие посредством инвестиций и ответственного ведения бизнеса.

Осмелюсь предположить, что ни одна из компаний-членов АЕБ не сочтёт устойчивое развитие в указанном значении неактуальным для себя.

Статьи, вошедшие в этот выпуск, призваны помочь вам понять:

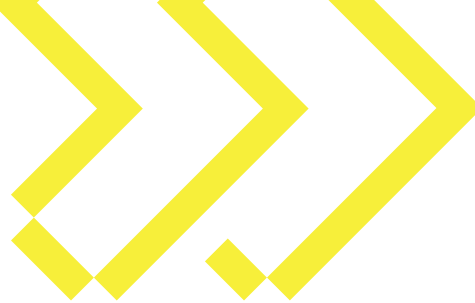
- предусматривает ли российское законодательство стимулы для инвестиций в «устойчивость»;
- как снизить риск быть обвинённым в гринвошинге при совершении публичных «зелёных заверений» с учётом знаковых судебных разбирательств в ведущих юрисдикциях;
- какие темы компании фармацевтического, гостиничного и FMCG-бизнеса считают существенными в контексте устойчивого развития, а также какие партнёрства могут быть инициированы дипломатическим сообществом для «наведения мостов» через тематику устойчивого развития.

Надеюсь, что журнал будет для вас полезным.

Я также хотел бы воспользоваться этой возможностью, чтобы пригласить компании-члены АЕБ присоединиться к нашему Комитету и поделиться своими проблемами и идеями.

CONTENTS

СОДЕРЖАНИЕ





6 – 14

GREENWASHING: AVOIDING THE PITFALLS OF MISLEADING ENVIRONMENTAL AND SUSTAINABILITY CLAIMS

ЗЕЛЁНОЕ ОТМЫВАНИЕ:
КАК ИЗБЕЖАТЬ
ПОДВОДНЫХ КАМНЕЙ
С ВВОДЯЩИМИ
В ЗАБЛУЖДЕНИЕ
ESG-ЗАЯВЛЕНИЯМИ

16 – 23

SUSTAINABLE INVESTMENTS AND THEIR REGULATORY INCENTIVES

УСТОЙЧИВЫЕ
ИНВЕСТИЦИИ
И ИХ РЕГУЛЯТОРНЫЕ
СТИМУЛЫ

24 – 27

ESG PRACTICES: FROM GLOBAL STANDARDS TO LOCAL AGENDAS

ESG-ПРАКТИКИ:
ОТ ГЛОБАЛЬНЫХ
СТАНДАРТОВ
К ЛОКАЛЬНОЙ ПОВЕСТКЕ



28 – 34

HOSPITALITY WITH A FOCUS ON THE FUTURE

ГОСТЕПРИИМСТВО
С ЗАБОТОЙ О БУДУЩЕМ

36 – 39

BUILDING SUSTAINABILITY BRIDGES: SWISS EMBASSY INITIATIVES IN RUSSIA

ВОЗВОДИМ УСТОЙЧИВЫЕ
МОСТЫ: ИНИЦИАТИВЫ
ПОСОЛЬСТВА
ШВЕЙЦАРИИ В РОССИИ

40 – 43

MORE THAN MEDICINE: SOCIAL FOOTPRINT OF THE PHARMACEUTICAL BUSINESS

БОЛЬШЕ, ЧЕМ ЛЕКАРСТВО:
СОЦИАЛЬНЫЙ СЛЕД
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО
БИЗНЕСА

44 – 48

BUSINESS AS A FORCE FOR GOOD

БИЗНЕС, КОТОРЫЙ
МЕНЯЕТ КАЧЕСТВО ЖИЗНИ
К ЛУЧШЕМУ



50 – 55

AEB HIGHLIGHTS

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ

56 – 59

AEB ANALYTICS

АНАЛИТИКА АЕБ

60 – 65

AEB NEW COMPANIES

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ





**EREENA
SOMOV**

Chief Claims Officer,
Thuricum Insurance Company



**ARTEM
TABAKOV**

Chief Risk Manager,
Thuricum Insurance Company

GREENWASHING: AVOIDING THE PITFALLS OF MISLEADING ENVIRONMENTAL AND SUSTAINABILITY CLAIMS

Whilst ESG is more than just a modern trend, the message of sustainability remains fashionable in the corporate world, and many companies clamour to declare their commitment to ESG principles and promote the environmental benefit of their products and services. Whatever their motivation – to appear on trend, to genuinely do good, or to exploit another PR opportunity – for some companies that commitment remains superficial. This article examines the phenomenon of “greenwashing” (namely, behaviour or activities that make people believe a company is doing more to protect the environment than it really is) and its associated legal and reputational risks.

With environmental advocacy groups and environmentally conscious consumers more actively challenging greenwashing, courts, regulators and state authorities around the world are tightening their scrutiny of companies’ environmental and sustainability claims. Not only industrial giants and airlines, but also manufacturers, retailers and even financial institutions are increasingly under the spotlight. Investigations and lawsuits for greenwashing almost inevitably involve significant legal costs and negative publicity, and can also result in costly judgments and/or settlements, loss of consumer trust and reputational damage.

Actions for greenwashing are frequently grounded in consumer protection law that long predates the ESG era or in

corporate law, and can allege misrepresentation, deceit, fraud, unjust enrichment, breach of express warranty, breach of contract or breach of directors’ duties. As different jurisdictions introduce new “green” regulations¹, reporting standards² or legislation³, the frequency of greenwashing litigation will increase.

To date, no significant administrative or civil proceedings for greenwashing have been reported in Russia, notwithstanding the existence of various legal avenues⁴ and the Recommendations for avoiding greenwashing in marketing communication released by the Federal Antimonopoly Service in October 2024. As international trends often find an echo in Russia, and Russia’s national development goals for the period to 2030 include many principles directly related to the environmental component of ESG,⁵

¹ For example, UK Financial Conduct Authority Anti-Greenwashing Rule and Guidance, requiring financial service businesses to ensure sustainability claims are fair, clear, and not misleading (from 31.05.2024); EU Empowering Consumers for the Green Transition Directive amending EU Unfair Commercial Practices Directive to ban misleading sustainability labels, generic environmental claims, vague future environmental performance claims, and all offset-based product claims (from September 2026).

² For example, draft UK Sustainability Reporting Standards from June 2025.

³ For example, amendments to Canadian Competition Act, placing the burden of proof on companies to substantiate representations about their products’ or practices’ environmental benefits (from 20.06.2024).

⁴ For example, Articles 14.7 (deception) and 14.33 (unfair competition) of the Code of Administrative Offenses; Federal Law dated 13.03.2006 No. 38-FZ “On Advertising”; and Federal Law dated 03.08.2018 No. 280-FZ “On Organic Products.”

⁵ <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=470566>



ACTIONS FOR GREENWASHING ARE FREQUENTLY GROUNDED IN CONSUMER PROTECTION LAW THAT LONG PREDATES THE ESG ERA OR IN CORPORATE LAW, AND CAN ALLEGE MISREPRESENTATION, DECEIT, FRAUD, UNJUST ENRICHMENT, BREACH OF EXPRESS WARRANTY, BREACH OF CONTRACT OR BREACH OF DIRECTORS' DUTIES.

this article offers an overview of recent cases in other jurisdictions, together with recommendations on how companies can limit their risk of being accused of greenwashing.

EUROPEAN UNION

In 2022 an environmental advocacy group sued an airline, alleging its campaign gave the misleading impression of actively tackling climate change, when, in fact, its plans for air traffic growth would only exacerbate the crisis. The airline was found to have misled customers with an “overly rosy picture” of sustainability measures and carbon-offsetting claims lacking adequate and verifiable evidence. Although the Dutch court did not impose punishment or force rectification, the airline was ordered to pay the plaintiff’s costs and to convey its efforts to cut emissions “honestly and concretely” in the future.

In 2024 a car manufacturer and a group representing over 60 000 Italian car owners settled an eight-year class action for more than EUR 50 mln after an Italian appeal court upheld allegations of false and misleading “green claims” in breach of Italian competition law.

In 2025 a German court upheld a lawsuit by an environmental rights group, banning a manufacturer from advertising its smart watches as “carbon-neutral” because reforestation projects based on offsets were of a short-term nature.

UNITED KINGDOM

UK regulators such as the Competition and Markets Authority, the Financial Conduct Authority and the Advertising Standards Authority (ASA) increasingly focus on companies’



TO AVOID BEING ACCUSED OF GREENWASHING, COMPANIES ARE URGED TO IMPLEMENT HEALTHY CORPORATE GOVERNANCE TO ESTABLISH CLEAR ESG POLICIES AND METRICS.

misleading statements about social responsibility and the environment. The ASA, which deploys AI tools to monitor online advertising for potentially misleading wording, regularly bans advertisements for being vague, ambiguous, misleading or lacking credibility. For example: “Kinder to our planet”; “Connecting the world. Protecting its future”; “Sustainable”; and “Your food’s farmed with care... from field to store all our standards are met.”

USA AND CANADA

In 2021 the US Securities and Exchange Commission (SEC) launched a Climate and ESG Task Force to “develop initiatives to proactively identify ESG-related misconduct” by pointing out “material gaps or misstatements in issuers’ disclosure of climate risks” and analyzing “disclosure and compliance issues relating to investment advisers’ and funds’ ESG strategies.”⁶

In 2022 SEC charged one of the world’s largest iron ore producers, a publicly traded Brazilian mining company, with making false and misleading claims about safety before the 2019 collapse of its dam. The collapse killed 270 people and led to a loss of over USD 4 bln in the company’s market capitalization. SEC alleged the company regularly misled governments, communities, and investors about the dam’s safety through ESG disclosures and other filings, thus undermining investors’ ability to evaluate risks posed by the company’s securities as well as compounding the social and environmental harm of the catastrophe. In 2023 the company settled with the SEC for USD 55.9 mln.

In 2022 SEC’s Task Force investigated an asset management company, alleging it failed to implement and/or follow its own policies and procedures for ESG research in relation to various ESG and clean energy-themed investment funds. The company eventually settled for USD 4 mln. The case serves as a cautionary tale for financial and other companies making unsubstantiated ESG claims: *“In response to investor demand, [companies] are increasingly branding and marketing their funds and strategies as ‘ESG.’ When they do, they must establish reasonable policies and procedures governing how... ESG factors will be evaluated as part of the investment process, and then follow those policies and pro-*

⁶ <https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2021-42>

cedures, to avoid providing investors with information... that differs from their practices.”

In 2024, following a complaint from an environmental advocacy group, Competition Bureau Canada (CBC) opened an investigation into a sportswear brand for alleged “false, misleading and/or unsubstantiated” sustainability representations. The complainant alleges that, in stark contrast to its marketing, the company’s impact report reveals over 100% growth in carbon emissions, and that its products are made from oil and fracked gas in coal-burning factories. If CBC upholds the complaint, the company could face a penalty of up to 3% of its gross global profits for each year of greenwashing, potentially amounting to over USD 400 mln. Consistent with advocacy groups’ widespread strategy of filing similar complaints in different jurisdictions, the complainant has also reported the company to the French Directorate General for Competition Policy, Consumer Affairs and Fraud Control.

US CLASS ACTIONS

Notable examples of consumer driven class actions in the United States for greenwashing include:

- Claim against the manufacturer of single-serve coffee capsules alleging it falsely represented the capsules were recyclable when, in reality, they were made from plastic components not widely accepted by recycling facilities. After five years, the case settled for approximately USD 10 mln, with the manufacturer ordered to add clear disclaimers to its packaging and advertising.
- Claim against the manufacturer of polyethylene bags whose “recyclable” labelling allegedly misled consumers because most US recycling programs do not accept bagged (as opposed to loose) recyclables. The case settled after the manufacturer agreed to change its advertising and pay up to USD 4 mln plus the plaintiff’s legal costs.
- Claim against the manufacturer of sunscreens whose “reef-friendly” labelling allegedly misled consumers into believing the product was safe for coral reefs when, in fact, it contained chemicals known to harm reefs. The case settled after two years, with the manufacturer agreeing to change its labelling.

AUSTRALIA

Both the Australian Competition and Consumer Commission (ACCC) and the Australian Securities and Investments Commission (ASIC) have affirmed their focus on greenwashing and sustainability issues. In 2025 ACCC won an action against the manufacturer of so-called “50% recycled ocean plastic” bags, securing a penalty of AUD 8.25 mln.

Between 2022 and 2024 ASIC conducted 82 regulatory interventions and brought three successful Federal Court actions against companies promoting financial services for misleading statements in breach of corporate legislation. The court-imposed penalties ranged from AUD 10.5 mln to AUD 12.9 mln.

In 2025 ASIC commenced proceedings against another investment management company, alleging governance failures and misleading conduct in relation to its management of a fund marketed as an ESG-focused investment option. ASIC alleges the fund’s actual investment processes do not align with the ESG methodology described in the product disclosure statement. Furthermore, the defendant failed to review underlying investments, update compliance documents to address ESG risks, engage ESG expertise, and respond appropriately to investor complaints about holdings with carbon majors.

RECOMMENDATIONS

To avoid being accused of greenwashing, companies are urged to:

- ensure all environment claims are truthful and supported by reliable evidence and credible third-party verification;
- communicate clearly, avoiding vague terms such as “green,” “sustainable” and “eco-friendly;” and
- implement healthy corporate governance to establish clear ESG policies and metrics, to train top management to identify and address possible greenwashing, and to ensure the board can robustly oversee and monitor environmental and other sustainability claims.

To mitigate the consequences of lawsuits against senior management in connection with greenwashing, companies should also obtain directors’ and officers’ liability insurance.

**ИРИНА
СОМОВА**

Директор департамента
урегулирования убытков,
страховая компания «Турикум»

**АРТЁМ
ТАБАКОВ**

Главный риск-менеджер,
страховая компания
«Турикум»

ЗЕЛЁНОЕ ОТМЫВАНИЕ: КАК ИЗБЕЖАТЬ ПОДВОДНЫХ КАМНЕЙ С ВВОДЯЩИМИ В ЗАБЛУЖДЕНИЕ ESG-ЗАЯВЛЕНИЯМИ

Несмотря на то, что ESG – это нечто большее, чем просто современный тренд, идея устойчивого развития остаётся модной в корпоративном мире, и многие компании спешат заявить о своей приверженности принципам ESG и продвигать экологические преимущества своих продуктов и услуг. Какой бы ни была их мотивация: соответствовать модным тенденциям, действительно творить добро или использовать очередную возможность для пиара – в случае некоторых компаний реализация принципов ESG остаётся не более чем формальностью. В этой статье рассматривается феномен «зелёного отмыwania» или «гринвошинга» (т.е. поведения, которое создаёт впечатление, что компания делает для защиты окружающей среды больше, чем на самом деле), а также раскрываются связанные с данным явлением юридические и репутационные риски.

В связи с тем, что экологические правозащитные группы (активисты) и экологически сознательные потребители всё активнее критикуют зелёное отмыwanie, суды, регуляторы и государственные органы по всему миру ужесточают контроль за заявлениями компаний об экологичности и устойчивом развитии. Под пристальным вниманием оказываются не только промышленные гиганты и авиакомпании, но и небольшие производители, торговые сети и даже финансовые учреждения. Расследования и судебные иски по поводу зелёного отмыwania почти неизбежно влекут за собой значительные юридические расходы и негативную огласку, а также могут привести к существенным выпла-

там по решению суда или в рамках мирового соглашения, потере доверия потребителей и ущербу репутации.

Иски по поводу зелёного отмыwania часто основываются на законодательстве о защите прав потребителей, появившемся ещё до эры ESG, или на корпоративном праве, и могут содержать обвинения в искажении фактов, обмане, мошенничестве, неосновательном обогащении, нарушении гарантий, нарушении договора или нарушении обязанностей директоров. По мере того, как различные юрисдикции вводят новые «зелёные» правила,¹ стандарты отчётности² или законодательные акты,³ частота судебных

¹ Например, Правила и руководство по борьбе с зелёным отмыwанием Управления финансового надзора Великобритании, требующие от финансовых компаний обеспечения честности, ясности и достоверности заявлений об устойчивом развитии (с 31.05.2024); Директива ЕС о Расширении возможностей потребителей для экологического перехода, вносящая изменения в Директиву ЕС о Недобросовестной коммерческой практике с запретом на вводящие в заблуждение экологические маркировки, общие экологические заявления, расплывчатые прогнозы экологической эффективности и все заявления о продуктах с компенсацией углерода (с сентября 2026).

² Например, проект стандартов отчётности Великобритании по устойчивому развитию от июня 2025 года.

³ Например, поправки к Канадскому закону о конкуренции, возлагающие бремя доказывания на компании, чтобы обосновать заявления об экологических преимуществах их продуктов или практик (с 20.06.2024).



РАССЛЕДОВАНИЯ И СУДЕБНЫЕ ИСКИ ПО ПОВОДУ ЗЕЛЁНОГО ОТМЫВАНИЯ ПОЧТИ НЕИЗБЕЖНО ВЛЕКУТ ЗА СОБОЙ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ЮРИДИЧЕСКИЕ РАСХОДЫ И НЕГАТИВНУЮ ОГЛАСКУ, А ТАКЖЕ МОГУТ ПРИВЕСТИ К СУЩЕСТВЕННЫМ ВЫПЛАТАМ ПО РЕШЕНИЮ СУДА ИЛИ В РАМКАХ МИРОВОГО СОГЛАШЕНИЯ, ПОТЕРЕ ДОВЕРИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И УЩЕРБУ РЕПУТАЦИИ.

разбирательств, связанных с зелёным отмыванием, только увеличивается.

На сегодняшний день в России не зафиксировано значительных административных или гражданских дел, связанных с зелёным отмыванием, несмотря на существование правовых оснований для таких исков⁴ и публикацию Федеральной антимонопольной службой в октябре 2024 года «Рекомендаций по недопущению гринвошинга в маркетинговой коммуникации». Поскольку международные тенденции часто находят в России отклик, а национальные цели развития нашей страны на период до 2030 года включают многие принципы, непосредственно связанные с зелёной составляющей ESG,⁵ в этой статье представлен обзор недавних дел в других юрисдикциях, а также пред-

ложены рекомендации, как компании могут ограничить риск обвинений в зелёном отмывании.

ЕС

В 2022 году экологическая правозащитная группа подала в суд на авиакомпанию, утверждая, что её рекламная кампания создает ложное впечатление об активной борьбе с изменением климата, тогда как на самом деле планы авиакомпании по увеличению перевозок только усугубляют экологический вред. Суд установил, что авиакомпания ввела клиентов в заблуждение, представив «чрезмерно радужную картину» мер по обеспечению устойчивого развития и компенсации выбросов углерода в отсутствие достоверных подтверждений своим заявлениям. Хотя

⁴ Например, статьи 14.7 (обман) и 14.33 (недобросовестная конкуренция) Кодекса об административных правонарушениях; Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-З «О рекламе»; и Федеральный закон от 03.08.2018 № 280-З «Об органической продукции».

⁵ <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=470566>



НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ В РОССИИ НЕ ЗАФИКСИРОВАНО ЗНАЧИТЕЛЬНЫХ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ИЛИ ГРАЖДАНСКИХ ДЕЛ, СВЯЗАННЫХ С ЗЕЛЁНЫМ ОТМЫВАНИЕМ, НЕСМОТРА НА СУЩЕСТВОВАНИЕ ПРАВОВЫХ ОСНОВАНИЙ ДЛЯ ТАКИХ ИСКОВ И ПУБЛИКАЦИЮ ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ «РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО НЕДОПУЩЕНИЮ ГРИНВОШИНГА В МАРКЕТИНГОВОЙ КОММУНИКАЦИИ».

голландский суд не наложил штраф и не обязал исправить рекламу, авиакомпании было предписано оплатить расходы истца и в будущем «честно и конкретно» сообщать о своих усилиях по сокращению выбросов углерода.

В 2024 году производитель автомобилей и правозащитная группа, представляющая интересы более 60 тысяч итальянских автовладельцев, урегулировали длившийся восемь лет коллективный иск на сумму более 50 млн евро после того, как апелляционный суд в Италии подтвердил обвинение в ложных и вводящих в заблуждение «экологических заявлениях», нарушающих итальянское законодательство о конкуренции.

В 2025 году немецкий суд удовлетворил иск экологической правозащитной группы, запретив рекламу умных часов как «углеродно-нейтральных», поскольку проекты по восстановлению лесов, используемые производителем для компенсации выбросов от производства продукта, носили краткосрочный характер.

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Регулирующие органы Великобритании, такие как Управление по конкуренции и рынкам, Управление по финансовому надзору и Управление по рекламным стандартам (ASA), уделяют всё больше внимания вводящим в заблуждение заявлениям компаний о социальной ответственности и охране окружающей среды. ASA, которое использует инструменты искусственного интеллекта для мониторинга онлайн-рекламы, регулярно запрещает рекламу за вводящий в заблуждение характер, расплывчатость, двусмысленность или недостоверность. Например: «Добрее к нашей планете»; «Соединяя мир. Защищая его будущее»; «Устойчивое развитие»; и «От поля до магазина – все наши стандарты соблюдены... Ваша еда выращена с заботой».

США И КАНАДА

В 2021 году Комиссия по ценным бумагам и биржам США (SEC) создала Рабочую группу по вопросам климата и ESG

для «разработки инициатив по проактивному выявлению нарушений, связанных с ESG». Задача Рабочей группы – выявлять «существенные пробелы или недостоверные сведения в раскрытии эмитентами климатических рисков» и анализировать «вопросы раскрытия информации и соблюдения правил, связанные с ESG-стратегиями инвестиционных консультантов и фондов».⁶

В 2022 году SEC предъявила обвинения бразильской горнодобывающей компании, одному из крупнейших в мире производителей железной руды, в предоставлении ложных и вводящих в заблуждение сведений о безопасности дамбы до её обрушения в 2019 году. В результате обрушения погибли 270 человек, а рыночная капитализация компании снизилась более чем на 4 млрд долл. США. SEC утверждала, что компания систематически вводила в заблуждение власти, местных жителей и инвесторов относительно безопасности дамбы через раскрытие ESG-информации и другие отчёты, тем самым подрывая способность инвесторов оценивать риски, связанные с ценными бумагами компании, и усугубляя социальный и экологический ущерб от катастрофы. В 2023 году компания заключила мировое соглашение с SEC на сумму 55,9 млн долл. США.

В 2022 году Рабочая группа SEC провела расследование в отношении компании по управлению активами, обвинив её в том, что она не внедрила и не соблюдала внутренние политики и процедуры по проверке соблюдения принципов ESG различными инвестиционными фондами, декларирующими свою приверженность ESG-повестке и чистой энергетике. В конечном итоге компания заключила мировое соглашение на 4 млн долл. США. Это дело служит предостережением для финансовых и других компаний, делающих необоснованные заявления в отношении ESG: «В ответ на спрос инвесторов [компании] всё чаще позиционируют и рекламируют свои фонды и стратегии как 'ESG'. При этом они должны установить разумную политику и процедуры, регулирующие то, как... факторы ESG будут оцениваться в рамках инвестиционного процесса, а затем следовать этим политикам и процедурам, чтобы избежать предоставления инвесторам информации... которая отличается от их практик».

В 2024 году после жалобы экологической правозащитной группы Бюро по конкуренции Канады (CBC)

начало расследование в отношении производителя спортивной одежды за возможные «ложные, вводящие в заблуждение и/или необоснованные» заявления об устойчивом развитии. Истец утверждает, что в резком контрасте с маркетинговой кампанией отчёт компании о воздействии на окружающую среду показывает более чем 100-процентный рост выбросов углерода, а продукция производится из нефти и сланцевого газа на заводах, использующих уголь в качестве источника энергии. Если CBC удовлетворит жалобу, компания может столкнуться со штрафом в размере до 3% от валовой мировой прибыли за каждый год, в котором они допускали зелёное отмывание, что потенциально может составить более 400 млн долл. США. В соответствии с широко распространённой стратегией экологических правозащитных групп по подаче аналогичных жалоб в различных юрисдикциях, истец также подал жалобу на компанию в Генеральный директорат по конкуренции, защите прав потребителей и борьбе с мошенничеством во Франции.

КОЛЛЕКТИВНЫЕ ИСКИ В США

Значимые примеры коллективных исков, инициированных потребителями в США в отношении зелёного отмывания, включают:

- Иск против производителя одноразовых кофейных капсул за ложное утверждение о возможности вторичной переработки их продукции, в то время как на самом деле капсулы были изготовлены из пластиковых компонентов, принимаемых ограниченным числом перерабатывающих предприятий. Спустя пять лет стороны заключили мировое соглашение на сумму примерно 10 млн долл. США, при этом производителю было предписано добавить чёткие оговорки на упаковку и в рекламу.
- Иск против производителя полиэтиленовых пакетов, чья маркировка «пригодны для вторичной переработки» якобы вводила потребителей в заблуждение, так как большинство перерабатывающих предприятий в США не принимают вторсырьё в пакетах. Дело завершилось после того, как производитель согласился изменить свою рекламу и выплатить истцу до 4 млн долл. США, плюс судебные издержки.
- Иск против производителя солнцезащитных кремов, чья реклама продукта как «имеющего щадящее воздействие на коралловые рифы» якобы вводила потребителей в заблуждение, поскольку в креме на самом деле содержались химические вещества, известные своей вред-

⁶ <https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2021-42>



ЧТОБЫ ИЗБЕЖАТЬ ОБВИНЕНИЯ В ЗЕЛЁНОМ ОТМЫВАНИИ, КОМПАНИЯМ РЕКОМЕНДУЕТСЯ ОБЕСПЕЧИТЬ ПРАВДИВОСТЬ ЗАЯВЛЕНИЙ ОБ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ПОДТВЕРЖДАЯ ИХ НАДЁЖНЫМИ ДОКАЗАТЕЛЬСТВАМИ И ПРОВЕРКАМИ НЕЗАВИСИМЫМИ ТРЕТЬИМИ СТОРОНАМИ.

ностью для рифов. Спустя два года стороны заключили мировое соглашение после согласия производителя изменить маркировку.

АВСТРАЛИЯ

Австралийская комиссия по конкуренции и защите прав потребителей (АССС), а также Австралийская комиссия по ценным бумагам и инвестициям (ASIC) неоднократно заявляли о своей озабоченности зелёным отмыванием. В 2025 году АССС выиграла судебный процесс против производителя так называемых «пакетов из 50% перерабо-

танного океанского пластика», взыскав штраф в размере 8,2 млн австралийских долларов.

В период с 2022 по 2024 годы ASIC провела 82 регуляторных вмешательства и подала три успешных иска в Федеральный суд против компаний, продвигавших финансовые услуги, за вводящие в заблуждение заявления, нарушающие корпоративное законодательство. Наложённые судом штрафы составили от 10,5 млн до 12,9 млн австралийских долларов.

В 2025 году ASIC подала иск против инвестиционной управляющей компании, обвиняя её в нарушениях корпоративного управления и вводящей в заблуждение деятельности в части ориентированного на ESG управления фондом. ASIC утверждает, что фактические инвестиционные процессы фонда не соответствуют методологии ESG, описанной в раскрытой информации о продуктах. Кроме того, ответчик не провёл анализ основных инвестиций, не обновил документы по соблюдению нормативных требований для учёта ESG-рисков, не привлёк экспертов по ESG и не ответил должным образом на жалобы инвесторов относительно вложений в компании со значительным углеродным следом.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Чтобы избежать обвинения в зелёном отмывании, компаниям рекомендуется:

- обеспечить правдивость всех заявлений об экологической эффективности, подтверждая их надёжными доказательствами и проверками независимыми третьими сторонами;
- чётко излагать информацию, избегая расплывчатых терминов, таких как «зелёный», «устойчивый» и «экологически чистый»;
- внедрить эффективное корпоративное управление для разработки чётких ESG-политик и показателей, научить высшее руководство своевременно выявлять и устранять зелёное отмывание, а также обеспечить способность совета директоров осуществлять эффективный надзор и мониторинг заявлений об экологичности и устойчивом развитии.

Чтобы смягчить последствия исков к высшему руководству в связи с зелёным отмыванием, компаниям также рекомендуется страховать ответственность своих директоров и должностных лиц.



UCMS GROUP

Аутсорсинг и автоматизация бизнес-процессов

кадры | расчёт зарплаты | бухгалтерия
консалтинг | внедрение и поддержка 1С

1 место

по расчёту зарплаты (Эксперт РА, 2024)

800+

клиентов

300+

проектов внедрения

100%

дочерняя компания 1С

ucmsgroup.ru





**ROMAN
ISHMUKHAMETOV**

AEB Sustainability Committee
Chairman; Senior Associate,
Melling, Voitishkin & Partners

SUSTAINABLE INVESTMENTS AND THEIR REGULATORY INCENTIVES

Public discussions on sustainability in Russia often highlight complete absence or insufficiency of regulatory incentives support for companies implementing projects with a social or environmental dimension – which is not entirely accurate.

“Sustainable” projects are all about investments, save for those of charitable or other non-profit nature. Russian laws offer a wide range of incentives (stimulus measures) for investments taken broadly. Typically, the laws on such incentives do not refer to “sustainability” or “ESG”. However, all or almost all Russian investment incentives can be applied to sustainable projects.

The nexus between “sustainability” and incentives is becoming increasingly relevant in the context of the emergence of such tools as the standard of business social capital (in Russian – «СОКБ») and the business reputation index of business entities (in Russian – «ЭКГ-Рейтинг»).

INVESTMENTS IN RUSSIAN LAWS AND BUSINESS PRACTICE

Capital expenditures. The law¹ defines an investment project as a set of actions that entail:

- creating and operating a new property complex and/or intangible assets;

- upgrading, modernizing or retooling an existing property complex.

The objectives of an investment project may be:

- setting up a new production of goods, works or services;
- expanding an existing production of goods, works or services; and/or
- preventing (reducing) negative environmental impact.

The law also uses the category “capital expenditures” – investments in fixed assets, including costs for new construction, reconstruction, and technical re-equipment of existing enterprises, acquisition of machinery, equipment, tools, inventory, design and survey works, and other costs².

The criteria for green, transitional and social projects (sustainability taxonomies)³ are predominantly applicable to projects that in essence entail capital expenditures. For instance⁴:

- *green projects*: building new or upgrading existing waste infrastructure, renewables, facilities to produce hydrogen, biofuels or other environmentally sound products,

¹ E.g., Article 11 of the Tax Code of the Russian Federation.

² Article 1 of Federal Law No. 39-FZ of 25 February 1999 “On Investment Activity in the Russian Federation Carried Out in the Form of Capital Investments.”

³ Approved by Resolution of the Government of the Russian Federation No. 1587 of 21 September 2021.

⁴ A project complies with the taxonomy if it meets the criteria defined therein related to the project’s environmental impact or its social effect.



RUSSIAN LAWS OFFER A WIDE RANGE OF INCENTIVES (STIMULUS MEASURES) FOR INVESTMENTS TAKEN BROADLY. TYPICALLY, THE LAWS ON SUCH INCENTIVES DO NOT REFER TO “SUSTAINABILITY” OR “ESG”. HOWEVER, ALL OR ALMOST ALL RUSSIAN INVESTMENT INCENTIVES CAN BE APPLIED TO SUSTAINABLE PROJECTS.

“green” buildings and running various agricultural projects;

- *transitional projects*: upgrading mining facilities, oil refineries, conventional heat and power generation facilities, transport and agricultural infrastructure, CCU/CCS⁵;
- *social projects*: building new, upgrading existing, equipping or re-equipping healthcare, education, culture, art and certain types of housing facilities, developing and producing medicinal products for rare (orphan) diseases treatment, developing high-end medical technologies, improving of labor conditions, as well as urban development.

M&A and portfolio investments. In practice, the following types of activities are also viewed as investments:

- *Mergers and acquisitions (M&A)*, i.e. transactions with shares in and assets of companies, as well as joint ventures (JVs)⁶. M&A may overlap with sustainability in many areas, to name a few:
 - i) renewables – there are examples of European companies acquiring Russian solar power producers and entering into JVs with Russian partners to localize wind power equipment;
 - ii) waste – some argue that companies being subject to extended producer’s responsibility may consider acquiring recycling companies to secure the recycling of their waste from the use of goods and packaging;
 - iii) EVs⁷ – many global automakers used to operate in Russia through JVs with Russian partners. As Russian EVs

⁵ Carbon capture and utilization (CCU) or storage (CCS).

⁶ Based on a legal entity, mutual investment fund, investment partnership, and other forms of joint activity.

⁷ Electric vehicles.

market evolves, once could expect emergence of JVs between Russian and foreign automakers to localize production of EVs, their components and spare parts.

- *Capital market transactions*, i.e. acquisition of shares, bonds, and various derivatives mainly via stock exchange – including green, social⁸, and sustainability-linked⁹ bonds.

INVESTMENT INCENTIVES

Investment agreements

- *Special investment contract (SPIC)* – may “freeze” regulatory environment for a project that entails implementation and possibly development of technologies for serial industrial manufacturing (through stabilization clause), entitle investors to tax benefits, “Made in Russia” status deferring actual localization, and other benefits. SPIC may also be a prerequisite for obtaining subsidies, gaining access to public procurement and certain markets¹⁰.
- *Investment protection and promotion agreement (IPPA, a.k.a. SZPK)* – may also contain a stabilization clause, entitle to subsidies or tax benefits for major investment projects in various industries. An investment project for IPPA purposes may result in profits and/or achieving another beneficial effect, including reducing negative environmental impact.
- *Concessions and public-private partnership agreement* – may enable an investor to profit from operating a newly built (upgraded) facility, for example, in power, waste management, infrastructure, medicine, education, digital services, and other areas. Such agreements can also provide access to public financing.
- *Regional investment project agreement* – may entitle to tax and other benefits in connection with a manufacturing or some other project in certain regions of Russian.
- *Large-scale investment project agreement* – may simplify access to regional land.
- *Integrated territorial development agreement* – may provide access to land, public financing and tax incentives.
- *Cross-cutting technologies development agreement* – may provide access to public financing, tax benefits, reduced rent for public land, infrastructure and other support deep cross-industry technologies¹¹.

TERRITORIES WITH SPECIAL STATUS

- *Special economic zones (SEZs)* – may provide their residents with tax and customs benefits, simplified administrative procedures, access to land and infrastructure for capital-intensive projects with long cycles.
- *The Arctic Zone of the Russian Federation (AZRF), the Free Port of Vladivostok (FPV), the SEZs in the Kaliningrad and Magadan regions, and some other territories* – may provide benefits generally comparable to those available in SEZs.
- *Advanced development territories (ADTs)* – may provide their residents with tax and customs benefits, reduced social security rates, a simplified procedure for hiring foreign workers, and other benefits for projects that scale quickly and depend on logistics and workforce.
- *International advanced development territories (IADTs)* – a type of ADT in Russia’s Far East aiming to facilitate joint investments with foreign businesses.
- *“Super-ADT”* – a territory whose regime is now being developed, aimed at consolidating preferential regimes of Russia’s Far East and Arctics, including those provided for residents of the ADTs located in those areas, AZRF and FPV.
- *Skolkovo Innovation Center and innovation science and technology centers (technology valleys)* – territories targeted to carry out innovation activities, providing tax and customs benefits, reduced social insurance security rates, simplified procedures for foreign employees and access to innovative infrastructure.

Tax and other fiscal incentives. Russian law also provides for tax and other fiscal benefits outside of investment agreements or territories with a special status, for instance:

- *federal and regional tax deductions* – allow profit tax reduction for certain capital investments;
- *investment tax credit* – allows tax payment reduction in the current period, with the remainder paid in subsequent periods;
- *other benefits*, such as accelerated depreciation, exemption from property tax, reduced environmental fee and negative environmental impact charge.

⁸ Issuers of such bonds must use the proceeds to finance relevant environmental or social projects.

⁹ Issuers of such bonds may use the proceeds for any purpose, such as financing current expenses or refinancing existing debt. The interest rate on such bonds depends on the issuer’s compliance with certain environmental or social KPIs.

¹⁰ E.g., with respect to the automotive industry – to supplying vehicles for taxi purposes.

¹¹ The by-laws required for the conclusion of such agreements are under development.

Preferential financing. Such a financing may take form of:

- syndicated via the “Project Finance Factory” from VEB.RF¹² and commercial banks;
- special-purpose loans from Industrial Development Fund and SME Corporation¹³.

VEB.RF, Industry Development Fund, SME Corporation, Agency for Strategic Initiatives, Skolkovo Innovation Center, and other development institutions may provide guarantees and sureties for borrowers to obtain financing for certain types investment projects, for example, those compliant with Russian technological sovereignty and structural economic adaptation taxonomy (TS&SEA).

Some TS&SEA projects are, by their nature, “sustainable.” For example, construction of renewable power plants and hydrogen fuel generation, production of electric engines or equipment for waste sorting and recycling.

Banks financing TS&SEA, as well as green and transitional projects, are entitled to lower risk weights.

Public procurement. Russian public procurement laws provide for the following benefits:

- benefits for Russian-made goods: (i) price offer of a bid with a Russian product is reduced by 15%, (ii) the customer is guaranteed to purchase a certain share of goods;
- life cycle contract – envisaging purchase, design, build-up, repair, operation, or disposal of a given procurement item and enabling business to generate income on a long-term basis;
- an offset contract, under which Russian regions undertake to purchase products that will be manufactured at new production sites built by private investors.

Other incentives. Russian law provides for other incentives, for example, experimental legal regimes for digital and technological innovations (regulatory sandboxes).

Experimental legal regimes may allow companies to test innovative technologies not being subject to regulatory requirements that would apply absent of such a regime.

EXPERIMENTAL LEGAL REGIMES MAY ALLOW COMPANIES TO TEST INNOVATIVE TECHNOLOGIES NOT BEING SUBJECT TO REGULATORY REQUIREMENTS THAT WOULD APPLY ABSENT OF SUCH A REGIME. APPLICABILITY OF SUCH REGIMES EXTENDS TO MEDICINE, HIGHLY AUTOMATED VEHICLES AND UNMANNED AIRCRAFTS, AGRICULTURE, FINANCIAL MARKET, MANUFACTURING, CONSTRUCTION AND OTHERS.

Applicability of such regimes extends to medicine, highly automated vehicles and unmanned aircrafts, agriculture, financial market, manufacturing, construction, development and implementation of technological innovations, production of high-tech products and others.

RECOMMENDATIONS

Companies planning “sustainable” projects may consider the following:

- compile a comprehensive list of incentives that may be relevant depending on a given industry, ownership structure, project type and region, and analyze their compatibility;
- analyze sufficiency of those incentives to ensure economic viability of relevant projects;
- in case of insufficiency – consider preparing proposals for the authorities to fine-tune the relevant incentives or to develop new ones, including based on other jurisdictions’ experience;
- prepare a “defense file” to respond to possible inspections and claims from the authorities in connection with the incentives received.

¹² VEB.RF is the Russian State Development Corporation, established to promote long-term economic growth, improve quality of life, and finance large-scale infrastructure and industrial projects.

¹³ A Russian federal institution under VEB.RF, acting as a key support entity for small and medium-sized businesses.

РОМАН ИШМУХАМЕТОВ

Председатель Комитета АЕБ по устойчивому развитию; Старший юрист, «Меллинг, Войтишкин и Партнёры»

УСТОЙЧИВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ И ИХ РЕГУЛЯТОРНЫЕ СТИМУЛЫ

В ходе публичных обсуждений на тему устойчивого развития в России часто звучит тезис об отсутствии мер государственной поддержки компаний, реализующих проекты социальной или экологической направленности. Это не совсем так.

Проекты в сфере устойчивого развития – это, главным образом, инвестиции, за исключением благотворительных и иных некоммерческих инициатив. Российское законодательство предусматривает широкий комплекс стимулов (преференций) для инвестиций в целом. Как правило, законодательство о таких стимулах не содержит формулировок «устойчивое развитие» или 'ESG'. Однако все или почти все инвестиционные стимулы могут быть применимы для проектов в сфере устойчивого развития.

Связка «устойчивости» и мер поддержки приобретает дополнительную актуальность в контексте таких инструментов, как стандарт общественного капитала бизнеса (СОКБ) и индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности (ЭКГ-Рейтинг).

ИНВЕСТИЦИИ В РОССИЙСКОМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ И БИЗНЕС-ПРАКТИКЕ

Капитальные вложения. Законодательство¹ определяет инвестиционный проект как комплекс мероприятий, предусматривающих:

- создание и последующую эксплуатацию нового имущественного комплекса и (или) нематериальных активов;
- модернизацию, реконструкцию или техническое перевооружение существующего имущественного комплекса.

Целями реализации проекта могут быть:

- создание нового производства товаров, работ или услуг;
- увеличение объёмов существующего производства товаров, работ или услуг; и (или)
- предотвращение (минимизация) негативного воздействия на окружающую среду.

Также законодательство использует категорию «капитальные вложения» – инвестиции в основной капитал (основные средства), в том числе затраты на новое строительство, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты².

¹ Например, ст. 11 Налогового кодекса РФ.

² Ст. 1 Федерального закона от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».

Критерии зелёных, переходных и социальных проектов (таксономии проектов устойчивого развития)³ преимущественно применимы к проектам, которые по своей сути являются капитальными вложениями. Например⁴:

- *зелёные проекты*: создание и модернизация инфраструктуры по обращению с отходами, генерирующих объектов ВИЭ⁵, для производства водорода, биотоплива и различной продукции с низким НВОС⁶, строительство «зелёных» зданий и различные с/х проекты;
- *переходные проекты*: модернизация объектов по добыче полезных ископаемых, НПЗ, объектов традиционной тепло- и электрогенерации, транспортной и с/х инфраструктуры, улавливание, утилизация или хранение парниковых газов;
- *социальные проекты*: создание, реконструкция, техническое оснащение объектов здравоохранения, образования, культуры, искусства и определённых видов жилья, разработка и производство лекарственных препаратов для лечения редких (орфанных) заболеваний, разработка и внедрение инновационных медицинских технологий, улучшение условий и охраны труда, благоустройство городских территорий и городской среды.

M&A и портфельные инвестиции. На практике под инвестициями также понимают:

- Сделки слияний и поглощений (M&A), то есть сделки по приобретению долей в уставном капитале (акций) или активов компаний, а также создание совместных предприятий (СП)⁷. Применительно к устойчивому развитию сделки на российском M&A рынке возможны, например, в таких отраслях, как:
 - i) ВИЭ – в частности, известны примеры приобретения европейскими компаниями компаний-производителей солнечной электроэнергии, а также создания СП с российскими партнёрами для локализации ветрогенерирующего оборудования;

- ii) обращение с отходами – в частности, некоторые субъекты РОП⁸ рассматривают приобретение компаний-утилизаторов отходов, чтобы гарантировать утилизацию их отходов от использования товаров и упаковки;
 - iii) электротранспорт – многие глобальные автопроизводители работали в России через СП с российскими партнёрами. По мере роста российского рынка электротранспорта можно ожидать появление СП для локализованного производства электротранспорта, его комплектующих и запасных частей.
- *Сделки на рынках капитала*, то есть, главным образом, биржевые сделки по приобретению акций публичных компаний, облигаций и различных производных финансовых инструментов – в том числе зелёных, социальных⁹ и sustainability-linked¹⁰ облигаций.

СТИМУЛЫ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ

Инвестиционные соглашения

- *Специальный инвестиционный контракт (СПИК)* – может гарантировать инвесторам неухудшение условий осуществления проекта по разработке и внедрению технологий для серийного производства промышленной продукции (посредством стабилизационной оговорки), позволить получить налоговые льготы, статус «Сделано в России» на продукцию с отлагательным условием по локализации и иные преференции. СПИК также может быть необходимым условием для получения субсидий, доступа к государственным закупкам и отдельным рынкам¹¹.
- *Соглашение о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК)* – также может содержать стабилизационную оговорку, предоставлять право на субсидии или налоговые льготы для крупных инвестиционных проектов в различных отраслях. Инвестиционный проект для целей СЗПК может иметь в качестве цели извлечения

³ Утверждены постановлением Правительства РФ от 21.09.2021 № 1587.

⁴ Проект соответствует таксономии, если отвечает определённым в ней параметрам, связанным с воздействием проекта на окружающую среду или его социальным эффектом.

⁵ ВИЭ – возобновляемые источники энергии.

⁶ НВОС – негативное воздействие на окружающую среду.

⁷ На базе юридического лица, паевого инвестиционного фонда, инвестиционного товарищества и иных форм совместной деятельности.

⁸ РОП – расширенная ответственность производителя.

⁹ Эмитенты таких облигаций могут использовать привлечённые средства для финансирования соответствующих экологических или социальных проектов.

¹⁰ Эмитенты таких облигаций могут использовать привлечённые средства для любых целей, например, для финансирования текущих расходов или рефинансирования существующего долга. Процентная ставка по таким облигациям зависит от выполнения эмитентом таких облигаций экологических или социальных показателей.

¹¹ Например, применительно к автоотрасли – рынку поставки автомобилей, используемых в качестве такси.



РОССИЙСКОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО ПРЕДУСМАТРИВАЕТ НАЛОГОВЫЕ И ИНЫЕ ФИСКАЛЬНЫЕ ПРЕФЕРЕНЦИИ ДЛЯ КОМПАНИЙ, НЕ ЯВЛЯЮЩИХСЯ СТОРОНАМИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СОГЛАШЕНИЙ ИЛИ РЕЗИДЕНТАМИ ТЕРРИТОРИЙ СО СПЕЦИАЛЬНЫМ СТАТУСОМ.

прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта, в том числе предотвращения или минимизации НВОС.

- *Концессионное соглашение и соглашение о государственно-частном партнёрстве* – может позволить извлекать прибыль от эксплуатации построенного (реконструированного) им объекта, например, в энергетике, обращении с отходами, инфраструктуре, медицине, образовании, цифровых сервисах и иных отраслях. Такие соглашения также могут предоставлять доступ к государственному финансированию.
- *Соглашение о реализации регионального инвестиционного проекта (РИП)* – может позволить получить региональные налоговые и иные льготы в связи с реализацией производственного или иного проекта в отдельных субъектах РФ.

- *Соглашение о реализации масштабного инвестиционного проекта (МИП)* – может позволить получить без торгов необходимый для реализации проекта земельный участок, находящийся в собственности субъекта РФ.
- *Договор о комплексном развитии территории (КРТ)* – может позволить получить доступ к застройке земельных участков, государственному финансированию и налоговым льготам.
- *Соглашение о развитии сквозных технологий* – может предоставить доступ к государственному финансированию, налоговым льготам, пониженной арендной плате, инфраструктурной и иной поддержке для внедрения и (или) развития наукоёмких межотраслевых технологий¹².

Территории со специальным статусом

- *Особые экономические зоны (ОЭЗ)* – могут предоставлять их резидентам налоговые и таможенные льготы, упрощённые административные процедуры, доступ к земле и инфраструктуре для капиталоемких проектов с длительными циклами.
- *Арктическая зона Российской Федерации (АЗРФ), Свободный порт Владивосток (СПВ), ОЭЗ на территории Калининградской и Магаданской областей*, некоторые другие территории – могут предоставлять льготы, сопоставимые с льготами, доступными в ОЭЗ.
- *Территории опережающего развития (ТОР)* – могут предоставлять их резидентам налоговые и таможенные льготы, пониженные ставки страховых взносов, упрощённый порядок привлечения иностранных работников и другие льготы для проектов, которые быстро масштабируются, зависят от логистики и большого числа работников.
- *Международные территории опережающего развития (МТОР)* – особый вид ТОР на Дальнем Востоке России для содействия совместным инвестиционным проектам с иностранными партнёрами.
- *«Супер-ТОР»* – территория, режим которой находится в разработке, направленная на консолидацию льготных режимов Дальнего Востока и Арктики, в том числе предусмотренных для резидентов дальневосточных и арктических ТОРов, АЗРФ и СПВ.
- *Инновационный центр «Сколково» и инновационные*

¹² Подзаконные акты, необходимые для заключения таких соглашений, в стадии разработки.

научно-технологические центры (технологические долины) – территории для осуществления их резидентами инновационной деятельности, предусматривающие льготы по налогам, таможенным платежам и страховым взносам, упрощённое привлечение иностранных специалистов и доступ к инновационной инфраструктуре.

Налоговые и квазиналоговые стимулы. Российское законодательство также предусматривает налоговые и иные фискальные преференции для компаний, не являющихся сторонами инвестиционных соглашений или резидентами территорий со специальным статусом, например:

- *федеральные и региональные налоговые вычеты* – позволяют уменьшить платежи по налогу на прибыль при осуществлении определенных капитальных вложений;
- *инвестиционный налоговый кредит* – позволяет уменьшить свои налоговые платежи в текущем периоде и уплатить оставшуюся сумму в последующих периодах;
- *иные льготы*, такие как ускоренная амортизация, освобождение от налога на имущество и пониженные экологические платежи (экологический сбор и плата за НВОС).

Льготное финансирование. Компании могут получить льготное финансирование в виде:

- синдицированных кредитов фабрики проектного финансирования с участием ВЭБ.РФ и коммерческих банков;
- целевых займов Фонда развития промышленности (ФРП) и Корпорации МСП.

ВЭБ.РФ, Фонд развития промышленности, Корпорация МСП, Агентство стратегических инициатив, ИЦ «Сколково» и иные институты развития могут предоставлять гарантии и поручительства для получения заёмщиками финансирования определённых инвестиционных проектов, например, проектов технологического суверенитета и структурной адаптации экономики (ТСИСАЭ).

Некоторые проекты ТСИСАЭ по своему содержанию «устойчивые». Например, строительство электростанций для генерации на ВИЭ и водородном топливе, производство электрических двигателей, производство оборудования для сортировки и утилизации отходов.

Банки, кредитующие проекты ТСИСАЭ, а также зелёные и адаптационные проекты, могут применять пониженные риск-веса.

Государственные закупки. Законодательство о государственных и муниципальных закупках предусматривает:

- льготы для товаров российского производства: (i) ценовое предложение заявки с российским товаром снижается на 15%, (ii) заказчик гарантированно приобретает определённую долю товаров;
- контракт жизненного цикла, предусматривающий приобретение, проектирование, строительство, ремонт, эксплуатацию или утилизацию объекта закупки, и позволяющий получать долгосрочный доход;
- офсетный контракт, в соответствии с которым российские регионы обязуются закупать продукцию, которая будет производиться на новых производственных площадках, построенных частными инвесторами.

Иные меры поддержки. Российское законодательство предусматривает и иные стимулы, например, экспериментальные-правовые режимы в сфере цифровых и технологических инноваций (регуляторные песочницы).

Экспериментальные-правовые режимы могут позволять компаниям тестировать инновационные технологии без применения к ним обязательных по умолчанию нормативных требований.

Такие режимы могут устанавливаться по таким направлениям, как медицина, высокоавтоматизированные транспортные средства и беспилотные воздушные суда, сельское хозяйство, финансовый рынок, промышленность, строительство, разработка и внедрение технологических инноваций, производство высокотехнологичной продукции и иным.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Компании, планирующие «устойчивые» проекты, могут рассмотреть целесообразность следующих действий:

- составить перечень применимых мер поддержки с учётом отрасли и структуры владения компании, типа и региона реализации проекта, а также проанализировать совместимость таких мер поддержки;
- проанализировать достаточность таких мер поддержки, чтобы сделать конкретный проект рентабельным;
- в случае недостаточности таких мер – рассмотреть возможность подготовки предложений регуляторам по «донастройке» существующих и разработке новых мер поддержки, в том числе доступных в иностранных юрисдикциях;
- подготовить «защитный файл» для реагирования на возможные проверки и претензии государственных органов в связи с полученными мерами поддержки.



**SVETLANA
BOYKO**

General Manager,
Chiesi Russia

ESG PRACTICES: FROM GLOBAL STANDARDS TO LOCAL AGENDAS

Over the past decade, sustainability has gradually moved from the realm of voluntary initiatives into the sphere of structured corporate governance. Today, ESG approaches are used not only for reporting purposes, but also as a decision-making framework – from procurement management to risk assessment and stakeholder engagement.

International business practice demonstrates that there is no single universal model of sustainable development. Companies operate simultaneously within several reference frameworks: global standards, national assessment methodologies, and local operational practices. As a result, a multi-level architecture is emerging – international approaches (such as B Corp certification), national instruments (in Russia, the Ecology, Personnel, Government (EPG) rating), including the use of renewable energy.

B Corp certification was developed by the independent non-profit organization B Lab and is considered one of the international standards for comprehensive assessment of business sustainability. Unlike industry rankings, it evaluates not a specific product or project, but the company's entire business model. The assessment covers five areas: corporate governance, employees, community, environment, and customers.

A distinctive feature of this approach is that it takes into account the interests of multiple stakeholder groups, rather than focusing solely on shareholders. In this way, sustainability is treated as an integral component of corporate governance. Importantly, the B Corp framework places a strong emphasis on the “people and culture” aspect, which

is often underrepresented in other sustainability assessments. It encourages companies to embed social responsibility and employee well-being into their core operations.

Experience shows that the significance of B Corp certification is primarily organizational. It requires the formalization of processes, the introduction of performance indicators, and the alignment of internal procedures. For international companies, it also provides a consistent methodology that can be applied across different countries of operation. Beyond these structural updates, the certification process fosters a continuous improvement mindset, encouraging companies to constantly refine their practices and enhance their positive impact.

The certification process typically takes between 1.5 and 3 years. This timeframe reflects the depth of the assessment: supply chains are reviewed, internal policies and procurement procedures are examined, and supporting documentation is prepared for each criterion. The certification must be renewed every three years, requiring ongoing process updates and reinforcing the culture of ongoing development. Various corporate functions are involved, including legal, HR, procurement, manufacturing, finance, and communications. In essence, this is a transformation of management practices rather than a one-time audit.



BEYOND RATINGS AND CERTIFICATIONS, SUSTAINABILITY IS IMPLEMENTED THROUGH OPERATIONAL PRACTICES. ONE OF THE MOST VISIBLE DEVELOPMENTS IN RECENT YEARS HAS BEEN THE USE OF ENERGY FROM RENEWABLE SOURCES.

In Russia, a national sustainability assessment instrument has also been established – the EPG rating (Ecology, Personnel, Government). It provides a comprehensive evaluation across three areas: environmental performance, social policy and employee relations, and interaction with government and business reputation.

This approach differs from investment-oriented ESG models, as the EPG rating places greater emphasis on a company's social and socio-economic role.

For international companies, this means maintaining global comparability while showing sensitivity to local contexts.

Beyond ratings and certifications, sustainability is implemented through operational practices. One of the most

visible developments in recent years has been the use of energy from renewable sources.

In many countries, electricity origin certificates are used to confirm that energy has been generated from renewable sources. These instruments contribute to transparency in climate reporting and enable companies to account for their actual energy consumption.

Similar mechanisms are also developing in Russia, where accounting systems allow companies to confirm the volume of electricity generated from renewable sources. For international businesses, the key challenge lies in simultaneously addressing global requirements and local realities, ensuring both comparability of processes and their practical applicability in each country of operation.

СВЕТЛАНА БОЙКО

Генеральный директор,
Chiesi Россия

ESG-ПРАКТИКИ: ОТ ГЛОБАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ К ЛОКАЛЬНОЙ ПОВЕСТКЕ

За последнее десятилетие устойчивое развитие постепенно перешло из категории волонтерских инициатив в область системного управления. Сегодня ESG-подходы используются не только для отчетности, но и как инструмент принятия решений, от организации закупок до оценки рисков и взаимодействия со стейкхолдерами.

Практика международного бизнеса показывает, что единой универсальной модели устойчивого развития не существует. Компании одновременно работают в нескольких системах координат, таких как глобальные стандарты, национальные методологии оценки и локальные операционные практики. В этой связи формируется многоуровневая архитектура, международные подходы (например, B Corp) и национальные инструменты (в России – «ЭКГ-рейтинг» (Экология, Кадры, Государство)), включая использование зелёной энергии.

Сертификация B Corp разработана независимой некоммерческой организацией B Lab и относится к международным стандартам комплексной оценки устойчивости бизнеса. В отличие от отраслевых рейтингов, она оценивает не отдельный продукт или проект, а бизнес-модель компании в целом. Оценка проводится по пяти направлениям: корпоративное управление, сотрудники, общество, окружающая среда, клиенты.

Особенность подхода состоит в том, что учитываются интересы различных групп стейкхолдеров, а не только акционеров. Таким образом, устойчивость рассматривается как элемент корпоративного управления. Важно отметить, что в рамках B Corp особое внимание уделяется аспекту «Люди и корпоративная культура», который часто недостаточно представлен в других моделях оценки устойчивого развития. Подход предполагает интеграцию социальной ответственности и заботы о благополучии сотрудников в основные бизнес-процессы компании.

Практика прохождения сертификации B Corp показывает, что её значение носит прежде всего организационный характер.

Она требует формализации процессов, внедрения показателей эффективности и унификации внутренних процедур. Для международных компаний это также способ применять сопоставимую методологию оценки в разных странах присутствия. Помимо структурных изменений, процесс сертификации формирует культуру постоянного совершенствования и стимулирует компании системно повышать качество своих практик.

Процесс сертификации занимает от полутора до трёх лет. Это связано с глубиной проверки, так как анализируются цепочки поставок, внутренние политики, процедуры закупок, формируется подтверждающая документация по каждому критерию. Сертификация подтверждается каждые три года, что предполагает постоянную актуализацию процессов и закрепляет культуру непрерывного развития. В этом процессе участвуют различные подразделения компании, например, юридический отдел, HR, закупки, производство, финансовый отдел и т.д. По сути, речь идёт о трансформации управленческих процедур, а не о разовом аудите.

В России также сформирован собственный инструмент оценки устойчивости «ЭКГ-рейтинг» (Экология, Кадры, Государство). Он представляет собой систему комплексной оценки по трём направлениям: экологическая эффективность, социальная политика и работа с сотрудниками, взаимодействие с государством и деловая репутация.

Подход отличается от инвестиционных ESG-моделей тем, что «ЭКГ» ориентирован на общественную и социально-экономическую роль компании.

ПРАКТИКА ПРОХОЖДЕНИЯ СЕРТИФИКАЦИИ В CORP ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО ЕЁ ЗНАЧЕНИЕ НОСИТ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ХАРАКТЕР. ОНА ТРЕБУЕТ ФОРМАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ, ВНЕДРЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И УНИФИКАЦИИ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕДУР.

Для международных компаний это означает необходимость сохранять сопоставимость глобальных процессов при одновременном учёте локального контекста. Помимо рейтингов и сертификаций, устойчивое развитие реализуется через операционные практики. Одно из наиболее заметных направлений последних лет – использование энергии из возобновляемых источников.

Во многих странах применяются сертификаты происхождения электроэнергии, документы, которые подтверждают её производство из ВИЭ. Они используются для прозрач-

ности климатической отчётности и позволяют учитывать фактическое энергопотребление.

Аналогичные механизмы развиваются и в России, система учёта позволяет подтверждать объёмы электроэнергии, произведённой из возобновляемых источников.

Для международного бизнеса ключевой задачей становится способность одновременно учитывать глобальные требования и локальный контекст, обеспечивая сопоставимость процессов и их применимость в конкретной стране присутствия.



Здоровье компании начинается со здоровья каждого

Современный бизнес требует современного подхода к персоналу. Забота о физическом и ментальном здоровье сотрудников – это вклад в прибыль компании.

Программа ZaЗОЖ — это комплексное решение для укрепления корпоративного здоровья.

Мы поможем вам:

- Снизить риски для продуктивности
- Повысить вовлеченность команды
- Стать магнитом для лучших кадров

Сделайте благополучие сотрудников частью вашей корпоративной культуры с ZaЗОЖ.

ООО «Зетта Страхование жизни». Лицензии ЦБ: СЖ № 3828, СЛ № 3828 от 06.06.2023 г.

www.life.zettains.ru
8 800 100 88 00



**VERONIKA
CHEBOTAREVA**

Internal Communications
and Sustainability Manager,
Accor Russia

HOSPITALITY WITH A FOCUS ON THE FUTURE

Accor Russia is a leading hotel group that includes 50 hotels and resorts; 93% of hotels are eco-certified by the Green Key program.

In 2024, the number of international tourists nearly reached 1.5 billion, with a forecast of up to 2 billion for the coming years. The demand for hotel accommodation is expected to grow by 5-7% over the next 40 years, while the supply is likely to increase by only 1.5-2%. Tourism is the world's largest industry. That is why doing just enough is not enough anymore.

The travel and tourism industry has a major impact:

- tourism alone accounts for 9-12% of global greenhouse gas (GHG) emissions;¹
- tourism is linked to harmful practices such as mass travel, pressure on natural resources, reduced food diversity.

While stakeholders' sustainability expectations continue to run high:

- *Owners:* 64% of owners expect sustainability to have an impact on their business in the near future.
- *Clients:* 73% of global strategic accounts have committed to science-based sustainable development goals.
- *Guests:* 75% of travelers are more likely to choose accommodation that support sustainable practices².
- *Talents:* 86% of employees want to work for a company that cares about the same issue as they do³.

Since the first hotel – Novotel Moscow Sheremetyevo Airport – opened in Russia in 1992, we have been acting as pioneer in bringing sustainability to hospitality for more than 30 years, and now we are accelerating our sustainable transformation even further.

We are putting sustainability at the core of everything we do by implementing a transformative plan to engage all of our stakeholders, ensuring the sustainability of our business model and switching from compensation to contribution. Based on scientific principles, we place Nature and People at the core of our business, integrating three pillars: Stay, Eat and Explore.

Stay: our hotels operate within the planetary boundaries, which means embedding circularity into our operations, preserving water and natural resources and decarbonizing our hotels.

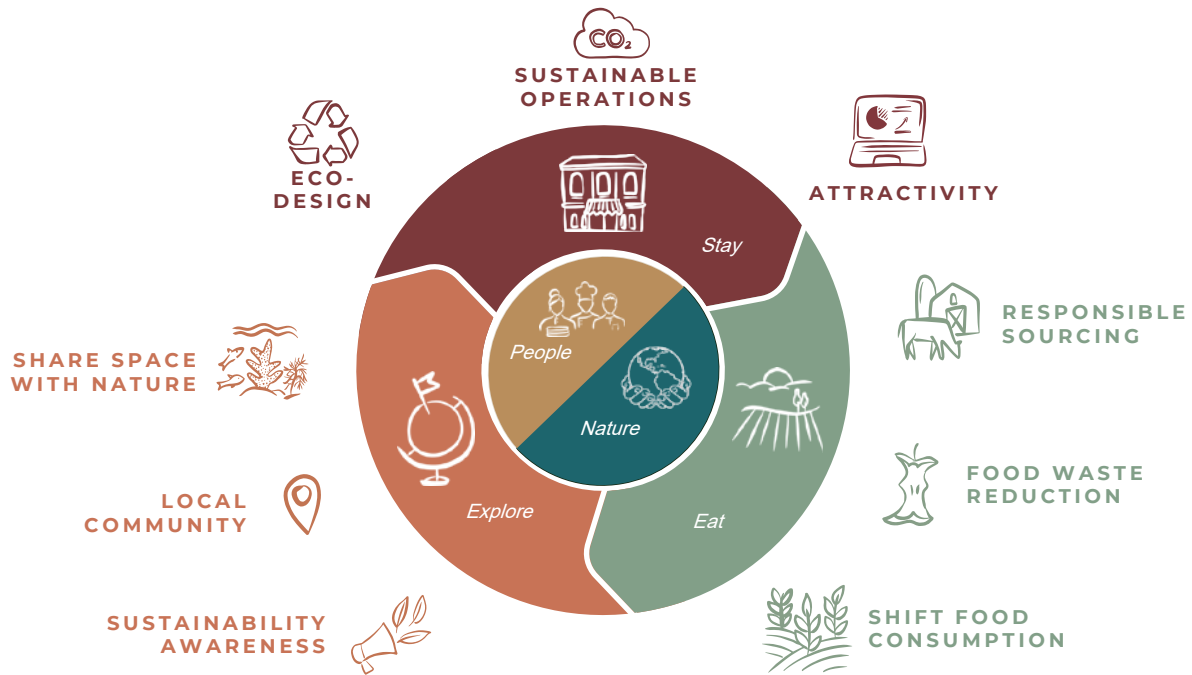
Eat: we participate in transforming agricultural practices and food consumption models with our bars and restaurants, while enhancing food experiences for our guests.

Explore: we participate in rethinking the tourism model by anchoring hotels in their territory and being a motivational force for local populations and the environment.

¹ SystemIQ, Better Travel, Better World, 2022.

² Trip.com Sustainable Travel Consumer Report 2022.

³ PwC, Consumer Intelligence Series, 2021.



Below, we present some examples of our actions in implementing sustainable development programs.

PROBLEM: USAGE OF SINGLE-USE PLASTIC

Since 2019, our hotels have been working to reduce the amount of single-use plastic in their customer experience. Over the past six years, extensive work has been carried out in various directions, including our suppliers, employees and, of course, guests. At the beginning of the project, certain resistance arose among our stakeholders. Suppliers were either unwilling to offer adequate eco-friendly alternatives, or their logistics were so complex that the carbon footprint of their deliveries offset any benefits from eliminating single-use items. Employees were unprepared for the new procedures, and guests were unfamiliar with the experience of staying without single-use plastic, to which the entire world has become accustomed over the past few decades. Below, I would like to share a few specific solutions to eliminate single-use plastic.

SOLUTION: WATER PURIFIERS ON GUEST FLOORS

In 2019, we launched a project to install the first water purifiers. When introducing new solutions, we always launch several pilot projects. The goal was to eliminate bottled water in plastic packaging. The alternative was a water purifier – a flow-through water dispenser that connects directly to the water supply system, purifies tap water using a multi-stage filtration system



TOURISM ACCOUNTS FOR 9-12% OF GLOBAL GREENHOUSE GAS EMISSIONS AND IS LINKED TO HARMFUL PRACTICES SUCH AS MASS TRAVEL, PRESSURE ON NATURAL RESOURCES, REDUCED FOOD DIVERSITY.



and basically heats and cools it, replacing traditional bottled water dispensers. Now guests no longer have plastic water bottles in their rooms. Instead, they are provided with glasses and a carafe that can be refilled in the hallway on their floor. We faced significant resistance to this change as well, especially from guests, who discovered the benefits of the new approach only after some time. However, the unlimited supply of drinking water and the elimination of necessity to request new plastic bottles tipped the scales, and we started receiving positive feedback.

SOLUTION: AMENITY DISPENSERS

In 2020, we launched a transition from small (30-50 ml) bottles of amenities in rooms (shampoo, shower gel, etc.) to dispensers

EVEN WITH EFFECTIVE WASTE SORTING SYSTEMS IMPLEMENTED BY HOTELS, NOT ALL WASTE FRACTIONS CAN BE SAFELY AND EFFICIENTLY RECYCLED OR DISPOSED OF WITHIN THE CITY OR REGION.

(300 ml and larger). It took several months to arrange supplies, master the new process and get our guests accustomed to the new reality. Initially, we received a lot of negative feedback from guests. However, later, especially as more and more hotels began to implement the solution, our guests changed their minds about the dispensers. We began receiving positive feedback, including praise for the quality of the products, ease of use, and positive impact on the environment.

UNRESOLVED ISSUES

We are currently working on replacing all single-use plastic items with alternatives. The most common challenge is the lack of viable substitutes, particularly for items such as coffee sticks, single-serve creamers, and a few other products.

PROBLEM: EGGS FROM CAGED HENS

Caged eggs are produced by hens housed in multi-tiered cages, which is the most common and cost-effective method of industrial poultry farming. This method ensures high productivity by saving food and space and by automating processes, but significantly limits the birds' natural behavior. In contrast, cage-free eggs are produced by hens that can roam freely indoors and have access to the outdoors. This responds to the needs of animal rights activists and the growing demand for more humane production, although it increases costs and risks for the birds.

SOLUTION: CAGE-FREE EGGS

Most companies worldwide have achieved their 2025 cage-free egg commitments, according to the Fair and Fowl 2025 Cage-Free Egg Report recently published by The Open Wing Alliance. The annual assessment evaluates how companies are progressing on their global cage-free egg commitments across five key sectors: hospitality, manufacturing, restaurants, food service and retailers.

However, the situation with the egg industry in Russia looks very different from the global picture. Unfortunately, there are currently no laws regulating hens' welfare. The demand for cage-free eggs is also quite low. As a result, the supply is virtually nonexistent. In 2021, we began to actively search for suppliers who could provide our hotels with eggs from hens raised in ethical conditions. We were fortunate to find a poultry farm and visited it to verify the humane conditions in which the hens were raised. After our visit and discussions with the owner, we began introducing these eggs. However, the challenge remains that there are only a few such farms in the country, resulting in insufficient supply to meet the demand.

PROBLEM: CARBON FOOTPRINT

Like many other companies, our chain has committed to achieving carbon neutrality by 2050. We have developed an extensive program to achieve this goal, first and foremost by measuring our carbon footprint and reducing it. Our reduction plans cover various areas, including changes to energy consumption, waste management (including food waste) and staff training. We have developed and implemented energy efficiency guidelines offering practical steps to reduce energy consumption, including switching to energy conservation equipment, adjusting temperature and lighting based on the hotel occupancy.

Waste generation and recycling remain challenges for the industry. Even with effective waste sorting systems implemented by hotels, not all waste fractions can be safely and efficiently recycled or disposed of within the city or region, especially outside the central area. Food waste recycling presents a particular challenge, as most food waste ends up in landfills due to a lack of alternatives. Practices such as methanization or industrial composting, which are well-developed in Europe, are only beginning to take root in Russia. Solutions are often constrained by logistics and capacity, strict raw material requirements (for example, recycling organic waste using black soldier flies), or the need for substantial financial investments with long payback periods (such as specialized GAIA equipment for processing food and organic waste).

CONCLUSION

The tourism industry, including the hospitality sector, is responsible for one-tenth of global greenhouse gas emissions. Therefore, it is crucial for all market participants to make conscious changes to create demand for eco-friendly alternatives and solutions.

ГОСТЕПРИИМСТВО С ЗАБОТОЙ О БУДУЩЕМ

Ассор Россия – ведущая гостиничная группа, объединяющая 50 отелей и курортов; 93% отелей имеют стороннюю экосертификацию Green Key.

В 2024 году количество международных туристов составило почти 1,5 миллиарда, а прогнозируемый рост составит до 2 миллиардов путешественников в ближайшие годы. Ожидается, что спрос на номера в отелях вырастет на 5-7% в течение следующих 40 лет, тогда как предложение увеличится лишь на 1,5-2%. Туризм является ведущей отраслью мирового масштаба. Именно поэтому теперь недостаточно просто следовать минимальным принципам устойчивого развития.

Влияние туристической отрасли весьма значительно:

- туризм ответственен за 9-12% глобальных выбросов парниковых газов;¹
- путешествия связаны с такими негативными явлениями, как массовый туризм, интенсивное использование природных ресурсов и снижение разнообразия продуктов питания.

Устойчивое развитие становится растущим ожиданием среди всех заинтересованных сторон:

- *Партнёры:* 64% владельцев отелей ожидают, что устойчивое развитие окажет влияние на их бизнес в ближайшем будущем.
- *Клиенты:* 73% стратегических корпоративных клиентов взяли обязательство соблюдать научно обоснованные цели устойчивого развития.
- *Гости:* 75% путешественников чаще выбирают размещение с экологически ответственными практиками.²

- *Сотрудники:* 86% сотрудников хотят работать в компаниях, заботящихся о тех же проблемах, что и сами сотрудники.³

С момента открытия первого отеля сети Ассор в России в 1992 году – Novotel Москва Аэропорт Шереметьево – мы более 30 лет выступаем первопроходцами внедрения принципов устойчивого развития в сферу гостеприимства, а сегодня усиливаем нашу трансформацию в данной области.

Мы ставим устойчивость в основу всего, что делаем, реализуя нашу политику устойчивого развития, направленную на вовлечение всех заинтересованных сторон внутри компании, обеспечение устойчивости бизнес-модели и переход от компенсации негативного воздействия к активному вкладу в решение проблем. Основываясь на научных принципах, этот подход ставит природу и людей в центр внимания, интегрируя три ключевые операционные области: проживание, питание и исследование окружающего мира.

Проживание: наши отели минимизируют воздействие на окружающую среду, соблюдая планетарные границы, внедряя принципы цикличности в операционную деятельность, сохраняя воду и природные ресурсы, снижая углеродный след.

Питание: наши бары и рестораны участвуют в трансформации сельскохозяйственных практик и модели потребления

¹ SystemIQ, Better Travel, Better World, 2022.

² Trip.com Sustainable Travel Consumer Report 2022.

³ PwC, Consumer Intelligence Series, 2021.



пищи, одновременно улучшая гастрономический опыт для наших гостей.

Исследование: отели участвуют в переосмыслении туристической модели путём интеграции в местные территории, становясь движущей силой позитивных изменений для местных жителей и окружающей среды.

Ниже представляем примеры наших действий по различным направлениям реализации программ устойчивого развития.

ПРОБЛЕМА: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОДНОРАЗОВОГО ПЛАСТИКА

С 2019 года отели сети ведут работу над сокращением количества одноразового пластика в клиентском опыте. За шесть лет была проведена большая работа по всем направлениям, включая поставщиков, сотрудников, и, конечно, гостей. В начале проекта возникло сопротивление со стороны всех вовлечённых групп. Поставщики либо не были готовы предложить достойные экологичные альтернативы, либо их логистика была настолько сложной, что углеродный след от поставок нивелировал всю пользу от отказа от одноразовых изделий. Сотрудники были не готовы к внедрению новых процедур, гости – к новому опыту проживания без одноразового пластика, к которому весь мир успел привыкнуть буквально за несколько десятилетий. Хотелось бы поделиться несколькими конкретными решениями.

РЕШЕНИЕ: ПУРИФАЙЕРЫ НА ЭТАЖАХ

В 2019 году мы начали проект по установке первых пурифайеров. Внедряя новые решения, мы всегда вначале делаем несколько пилотных проектов. Задача была в отказе от бутилированной воды в пластиковой таре. Альтернативой стал пурифайер – это проточный диспенсер для воды, который подключается напрямую к водопроводу, очищает водопроводную воду с помощью многоступенчатой системы фильтров и, как правило, нагревает/охлаждает её, заменяя традиционные кулеры с бутылками. Теперь на заезде в номере у гостя больше не стояла бутилированная вода в пластике. Вместо этого предоставлялся графин со стаканами, который можно было наполнить в коридоре на этаже. В данном переходе мы также испытали значительное сопротивление, особенно со стороны гостей, которые нашли преимущества нового подхода только спустя время. Но неограниченное количество питьевой воды, а также отсутствие необходимости запрашивать пополнение бутилированной воды перевесили чашу весов, а мы стали получать положительную обратную связь.

РЕШЕНИЕ: КОСМЕТИКА В ДИСПЕНСЕРАХ

В 2020 году мы запустили процесс перехода с мини-бутылочек (30–50 мл) с косметикой в номерах (шампунь, гель для душа и т.д.) на косметику в диспенсерах (от 300 мл). Понадобилось несколько месяцев, чтобы наладить поставки, освоить новые процедуры,



ПУРИФАЙЕР – ЭТО ПРОТОЧНЫЙ ДИСПЕНСЕР ДЛЯ ВОДЫ, КОТОРЫЙ ПОДКЛЮЧАЕТСЯ НАПРЯМУЮ К ВОДОПРОВОДУ, ОЧИЩАЕТ ВОДОПРОВОДНУЮ ВОДУ С ПОМОЩЬЮ МНОГООУРОВНЕВНОЙ СИСТЕМЫ ФИЛЬТРОВ И, КАК ПРАВИЛО, НАГРЕВАЕТ/ОХЛАЖДАЕТ ЕЁ. ТЕПЕРЬ НА ЗАЕЗДЕ В НОМЕРЕ У ГОСТЯ БОЛЬШЕ НЕ СТОИТ БУТИЛИРОВАННАЯ ВОДА В ПЛАСТИКЕ.

а гостям привыкнуть к новым реалиям. В начале внедрения мы получали много негативных отзывов от гостей. Однако позднее, особенно когда данное решение начало появляться всё в большем количестве отелей, гости изменили свой взгляд на косметику в диспенсерах. Мы начали получать положительные отзывы о нашей продукции, включая высокое качество косметики, удобство в использовании и внимание к экологическим аспектам.

НЕРЕШЁННЫЕ ПРОБЛЕМЫ

На данный момент мы продолжаем вести работу над заменой предметов из одноразового пластика на альтернативные варианты. Чаще всего проблема заключается в отсутствии самой альтернативы, как, например, для кофе-стикеров, порционных сливок и другого.

ДАЖЕ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СОРТИРОВКИ ВТОРСЫРЬЯ ОТЕЛЕМ, ЗАЧАСТУЮ НЕ ВСЕ ФРАКЦИИ МОЖНО БЕЗОПАСНО И КАЧЕСТВЕННО ПЕРЕРАБОТАТЬ ИЛИ УТИЛИЗИРОВАТЬ В ПРЕДЕЛАХ ГОРОДА ИЛИ РЕГИОНА.

ПРОБЛЕМА: ЯЙЦА ОТ КУР КЛЕТОЧНОГО СОДЕРЖАНИЯ

Яйца клеточного содержания — это яйца от кур, содержащихся в многоярусных клетках, что является самым распространённым и экономичным методом промышленного птицеводства, обеспечивая высокую производительность за счёт экономии места, кормов и автоматизации процессов, но ограничивая естественное поведение птиц. В отличие от них, яйца от кур бесклеточного содержания (“free-range” или “cage-free”) производятся курами, имеющими больше пространства и доступ к выгулу, что отвечает запросам зоозащитников и растущему спросу на более гуманное производство, хотя и увеличивает затраты и риски для птиц.

РЕШЕНИЕ: ЯЙЦА ОТ КУР БЕСКЛЕТОЧНОГО СОДЕРЖАНИЯ

Согласно отчету Fair and Fowl 2025 Cage-Free Egg Report, недавно опубликованному организацией The Open Wing Alliance, большинство компаний по всему миру выполнили свои обязательства по переходу на яйца от кур бесклеточного содержания к 2025 году. Ежегодная оценка анализирует прогресс компаний в выполнении этих обязательств в пяти ключевых секторах: гостиничный бизнес, производство, рестораны, общественное питание и розничная торговля.

Однако ситуация в яичной промышленности в России сильно отличается от картины в мире. К сожалению, на законодательном уровне у нас пока не существует законов, направленных на урегулирование вопроса содержания кур. Спрос на яйца от кур бесклеточного содержания также довольно низок. В связи с этим практически отсутствует и предложение. В 2021 году мы начали активный поиск поставщиков, которые могли бы обеспечить наши

отели яйцами от кур, содержащимися в этических условиях. Нам повезло найти одну птицефабрику и даже посетить её, чтобы удостовериться в условиях содержания птиц. Посетив фабрику и пообщавшись с её владельцем, мы начали внедрение данных яиц. Проблема до сих пор заключается в том, что подобных фабрик в стране единицы, и предложения не хватает, чтобы полностью удовлетворить спрос.

ПРОБЛЕМА: УГЛЕРОДНЫЙ СЛЕД

Как и многие другие компании, наша сеть взяла на себя обязательство достичь углеродной нейтральности к 2050 году. Была разработана обширная программа в рамках этой цели, включающая в первую очередь измерение углеродного следа, а далее – его сокращение. Планы по сокращению затрагивают разные направления, включающие изменения в подходе к потреблению энергоресурсов, переработке отходов, в том числе пищевых, и обучение персонала. Были разработаны и внедрены рекомендации по энергоэффективности, предлагающие практические шаги к сокращению энергопотребления, включая переход на энергосберегающее оборудование, регулировку температуры и освещения в зависимости от загрузки отеля.

Образование и переработка отходов остаётся одной из проблем отрасли. Даже при внедрении эффективной сортировки вторсырья отелем, зачастую не все фракции можно безопасно и качественно переработать или утилизировать в пределах города или региона, особенно если речь идёт не о центральном регионе. Отдельная сложность – переработка пищевых отходов. В основном все пищевые отходы отправляются на свалки, т.к. альтернативы мало. В отличие от европейских практик метанизации или промышленного компостирования, развитых на хорошем уровне, в России данные процессы только начинают выстраиваться. Решения либо ограничены логистикой и мощностями, либо повышенными требованиями к сырью (например, переработка органики мухами «Чёрная львинка»), либо большими финансовыми вложениями с долгим периодом окупаемости (например, специальное оборудование по переработке пищевых и органических отходов GAIA).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Туристическая отрасль, включая гостиничный сектор, составляет 1/10 всех мировых парниковых выбросов. Поэтому всем участникам рынка важно активное вовлечение в процесс осознанных изменений для создания спроса на экологические альтернативы и решения.

2800+

экспертов в области стратегий, инноваций и технологий

3000+

успешных проектов

80%

специалистов с опытом международных проектов

7

офисов в России, Армении и Казахстане

Нам доверяют технологическую трансформацию бизнеса

Мы помогаем компаниям в России развиваться и успешно конкурировать за счет передовых цифровых решений и искусственного интеллекта

Аксеникс — это:

Правопреемник «Аксенчер» на российском рынке



Традиции, ценности и знания международной компании



30 лет успешных комплексных проектов цифровой трансформации



Глубокое понимание индустриальной специфики



Безупречная репутация, подтвержденная в том числе сохранением клиентской базы в 2022 году





**JÜRIG
BURRI**

Ambassador of Switzerland
to Russia



**ALINA
SOBOLEVA-DANEL**

Senior Economic Advisor,
Co-chair of the Sustainability
Group of the Swiss Embassy
in Moscow



**KRISTINA
AKOPOVA**

Economic Advisor, Co-chair
of the Sustainability Group
of the Swiss Embassy
in Moscow

BUILDING SUSTAINABILITY BRIDGES: SWISS EMBASSY INITIATIVES IN RUSSIA

“Sustainability is one of the priorities of Switzerland’s foreign policy agenda for 2024-2027. This is more than a strategic priority on paper: it is a guiding principle shaping how Switzerland operates worldwide. At the Swiss Embassy in Moscow, sustainability is firmly embedded in daily work, long-term planning, and partnerships on the ground. For many years, the Swiss Embassy in Moscow has been actively advancing environmental and social responsibility initiatives. Our mission is to contribute to a global network dedicated to reducing environmental footprints while promoting inclusive and forward-looking practices.”

Jürg Burri

Ambassador of Switzerland to Russia

SWISS EMBASSY GOES GREEN

In 2019 the Embassy established its own Working Group on Sustainability. This voluntary, cross-sectional team brings together staff from across the mission to address environmental and social challenges in a structured and creative way. The Group’s work spans a wide range of topics, including climate change, circular economy practices, social inclusion,

gender equality, and many others. Regular brainstorming sessions generate ideas that are transformed into concrete projects, always in cooperation with Russian institutions and partners. Among them charity foundations (*Nochlezhka*), environmental organizations (*Sobirator*, *Sborka*, *EcoLine*), universities and schools, researchers (*MendIt Research Lab*), IT companies (*Yandex*), retailers (*VkusVill*) and museums (*Sensorium*).

THE NEW BUILDING AS A STARTING POINT

The new Swiss Embassy, inaugurated in June 2019, is itself a statement of Switzerland's commitment to sustainability. The building was designed with a strong focus on environmental harmony, featuring non-toxic construction materials, intelligent use of glass, and a lighting system that maximizes natural daylight. Modern floor-to-ceiling windows reduce dependence on artificial lighting, while an innovative climate control system replaces traditional central heating, cutting energy use significantly. By lowering its environmental footprint, the building not only sets an example of resource-conscious design but also inspires staff to adopt and promote sustainable practices in their daily work.

WALK THE TALK – STARTING IN-HOUSE

The Embassy believes that change starts at home – literally. Step into the cafeteria, and you will find a “Sustainable Corner” packed with fun facts and practical tips on everything from recycling (14 different fractions collected!) to social inclusion projects. Team-building days come with a sustainability twist, and even partner gifts tell the story. For example, we offer recycled glass bottles that support local businesses while cutting waste.

Staff wellbeing is part of the equation too. Strength training, stretching, and yoga classes during lunch breaks keep everyone active and healthy; in winter, skating sessions turn Moscow's ice into a morale booster.

Other staff-focused initiatives include:

- trainings, including language courses and professional development;
- eco-related excursions and eco-trainings for staff;
- short educational videos on “Sustainable Habits”;
- masterclasses on cooking, mending, and calligraphy;
- sustainable lunches prepared with local and seasonal products;
- bookcrossing initiatives;
- lunchtime film screenings on environmental topics;
- “Zero Waste Days” to raise awareness and encourage behavior change.

Through these diverse activities, the Swiss Embassy in Moscow demonstrates how sustainability can be seamlessly integrated into its work. By combining policy commitment, staff engagement, and local cooperation, the Embassy shows that meaningful change is possible – even across borders.

SUSTAINABILITY AS A BRIDGE

Through external projects, sustainability becomes a tool for real diplomacy – it opens doors and builds bridges. Since 2020, the Embassy has steadily expanded its activities in this field, sharing Swiss expertise on achieving the UN Sustainable Development Goals (SDGs) while energizing local networks, particularly among young people.

The formats are as diverse as the audiences: workshops in schools and libraries, open lectures at universities, film screenings and collaborations stretching from St. Petersburg to Novosibirsk. Topics range from sustainable mobility and the environmental impact of electric vehicles to forward-looking “Future of...” discussions covering food, fashion, ageing, or architecture.

One of the latest events focused on inclusion, titled “Inclusive Corporate Strategies for a Sustainable Future.” It explored various corporate approaches to implementing inclusion – from internal policies, with Switzerland emphasizing multilingualism, to large-scale external initiatives, such as improving doctor-patient communication. Inclusion is not a secondary objective but a cross-cutting imperative, essential for the achievement of all SDGs.

Through its sustainability-focused initiatives, the Embassy demonstrates that these issues affect every community and seeks to highlight areas of common interest for both Switzerland and Russia.

PARTNERSHIPS WITH PURPOSE

Sustainability also opens doors to meaningful partnerships. The Embassy collaborates with international organizations, including the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) Liaison Office with the Russian Federation, other diplomatic representations and the Association of European Businesses. Culture and innovation form an integral part of this agenda, with eco-focused films screened at festivals and exhibitions showcasing CleanTech and BlueTech innovations.

A BIGGER PICTURE

The message is clear: sustainability is no longer a choice – it is a responsibility. By turning policy into practice, both within its own walls and through collaborations across Russia, the Swiss Embassy in Moscow is proving that diplomacy and sustainability can go hand in hand. Even in uncertain times, the Embassy shows that sustainability can connect people, spark ideas, and inspire solutions – building a better future through small, steady steps at a time.

ЮРГ БУРРИ

Посол Швейцарии
в России

АЛИНА СОБОЛЕВА-ДАНЕЛЬ

Старший советник по
экономическим вопросам,
Сопредседатель Группы по
устойчивому развитию Посольства
Швейцарии в Москве

КРИСТИНА АКОПОВА

Советник по экономическим
вопросам, Сопредседатель Группы
по устойчивому развитию Посольства
Швейцарии в Москве

ВОЗВОДИМ УСТОЙЧИВЫЕ МОСТЫ: ИНИЦИАТИВЫ ПОСОЛЬСТВА ШВЕЙЦАРИИ В РОССИИ

«Устойчивое развитие остаётся одним из приоритетов внешнеполитической повестки Швейцарии на 2024-2027 годы. Это не просто стратегический приоритет на бумаге — это руководящий принцип, определяющий действия Швейцарии по всему миру. Для Посольства Швейцарии в Москве устойчивое развитие стало неотъемлемой частью повседневной работы, долгосрочного планирования и сотрудничества с российской стороной. На протяжении многих лет Посольство Швейцарии в Москве активно продвигает инициативы, направленные на повышение экологической и социальной ответственности. Наша миссия — внести свой вклад в общие усилия по уменьшению воздействия на окружающую среду и продвижению инклюзивных и ориентированных на будущее практик».

Юрг Бурри
Посол Швейцарии в России

«ЗЕЛЁНЫЙ КУРС» ПОСОЛЬСТВА ШВЕЙЦАРИИ

В 2019 году в Посольстве была создана Рабочая группа по устойчивому развитию. Эта команда, состоящая из сотрудников разных отделов Посольства, ищет системные и креативные решения экологических и социальных задач. Деятельность группы охватывает широкий спектр тем, включая изменение климата, принципы циркулярной экономики, социальную инклюзию, гендерное равенство и многое другое. Во время регулярных мозговых штурмов рождаются новые идеи, которые затем воплощаются в конкретные проекты с российскими партнёрами. Среди них — благотворительные фонды («Ночлежка»), экологические организации («Собира-тор», эко-центр «Сборка», «Эколайн»), университеты и школы, исследовательские центры (MendIt Research Lab), IT-компании («Яндекс»), ритейлеры («ВкусВилл») и музеи («Сенсориум»).

НОВОЕ ЗДАНИЕ ПОСОЛЬСТВА КАК ОТПРАВНАЯ ТОЧКА

Новое здание Посольства Швейцарии, торжественное открытие которого состоялось в июне 2019 года, само по себе можно считать наглядным подтверждением приверженности Швейцарии принципам устойчивого развития. При его проектировании были учтены экологические аспекты: применение нетоксичных строительных материалов, продуманное остекление и система освещения, при которой максимально используется естественный дневной свет. Панорамные окна от пола до потолка сокращают необходимость искусственного освещения, а инновационная система климат-контроля заменяет традиционное центральное отопление, значительно сокращая энергопотребление. Здание служит примером стремления к уменьшению экологического следа и ресурсосберегающего дизайна и тем самым вдохновляет сотрудников внедрять и продвигать устойчивые практики в повседневной работе.

СЛЕДУЯ ПРИНЦИПАМ, НАЧИНАЕМ С СЕБЯ

В Посольстве уверены: изменения начинаются внутри — в буквальном смысле. В кафетерии Посольства можно найти «Уголок устойчивого развития» с интересными фактами и практическими советами. Там можно как воспользоваться контейнерами для раздельного сбора отходов (14 различных фракций!), так и узнать о социальных проектах, в том числе в сфере инклюзии. Тимбилдинги также проходят с акцентом на устойчивость, и даже подарки партнёрам отражают эту философию. Примером могут служить кувшины для воды из переработанного стекла — наш вклад в поддержку местных производителей и минимизацию отходов.

Другой важный фактор — забота о благополучии сотрудников. Силовые тренировки, растяжка и йога во время обеденного перерыва помогают поддерживать активный и здоровый образ жизни. Катание на коньках зимой превращает московский лёд в наш источник энергии и хорошего настроения.

Другие «внутренние» проекты Посольства:

- тренинги, включая языковые курсы и профессиональное развитие;
- эко-экскурсии и экологическое просвещение сотрудников;
- короткие обучающие видео «Устойчивые привычки»;
- мастер-классы по кулинарии, ремонту одежды и каллиграфии;
- обеды из локальных сезонных продуктов;
- буккроссинг;
- кинопоказы на экологические темы в обеденное время;
- «Дни без отходов» для повышения осведомлённости и поощрения ответственного поведения.

Благодаря этим разнообразным инициативам Посольство Швейцарии в Москве демонстрирует, как принципы устойчивого развития могут быть органично встроены в рабочие процессы. Сочетая приверженность принципам устойчивого развития, вовлечённость сотрудников и сотрудничество с местными партнёрами, Посольство показывает, что значимые изменения возможны, несмотря на границы.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ КАК СВЯЗУЮЩЕЕ ЗВЕНО

Во внешних проектах устойчивое развитие становится инструментом реальной дипломатии — оно открывает двери и укрепляет связи. С 2020 года Посольство последовательно расширяет свою деятельность в этой сфере, делась швейцарским опытом достижения Целей устойчивого развития ООН (ЦУР) и поддерживая активность местных сообществ, особенно среди молодёжи.

Форматы мероприятий столь же разнообразны, как и целевая аудитория: мастер-классы в школах и библиотеках, открытые лекции в университетах, кинопоказы и совместные проекты — от Санкт-Петербурга до Новосибирска. Тематика варьируется от устойчивой мобильности и экологического воздействия электромобилей до перспективных дискуссий на тему «Будущее...», посвящённых, в частности, еде, моде, старению или архитектуре.

Одно из последних наших мероприятий было посвящено инклюзии и называлось «Инклюзивные корпоративные стратегии для устойчивого будущего». В рамках встречи рассматривались различные корпоративные подходы к внедрению инклюзии — от внутренней политики, где Швейцария обращает внимание на важность многоязычной среды, до масштабных внешних инициатив, таких как улучшение коммуникации между врачом и пациентом. Инклюзия рассматривается не как второстепенная цель, а как сквозной принцип, необходимый для достижения всех ЦУР.

Своими инициативами в сфере устойчивого развития Посольство демонстрирует, что эти вопросы затрагивают каждого из нас, и стремится найти сферы общего интереса для Швейцарии и России.

ПАРТНЁРСТВА СО СМЫСЛОМ

Устойчивое развитие также способствует налаживанию сотрудничества Посольства с международными организациями, включая Отделение Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединённых Наций (ФАО), для связи с Российской Федерацией, а также с другими дипломатическими представительствами и Ассоциацией европейского бизнеса. Культура и инновации остаются неотъемлемой частью этой повестки: эко-ориентированные швейцарские фильмы показывают на фестивалях, а организуемые нами выставки, например, CleanTech и BlueTech, представляют решения в области технологий для защиты и охраны окружающей среды.

БОЛЕЕ ШИРОКИЙ ВЗГЛЯД

Для нас очевидно: устойчивое развитие — это не вопрос выбора, это долг и ответственность. Превращая теорию в практику — как внутри Посольства, так и через сотрудничество с российскими партнёрами по всей стране — Посольство Швейцарии в Москве доказывает, что дипломатия и устойчивое развитие могут идти рука об руку. Даже в непростые времена устойчивое развитие способно объединять людей, вдохновлять и стимулировать поиск решений — шаг за шагом создавая лучшее будущее.



**EKATERINA
LUKYANCHIKOVA**

Sustainability Manager,
Roche Russia

MORE THAN MEDICINE: SOCIAL FOOTPRINT OF THE PHARMACEUTICAL BUSINESS

Roche (Basel, Switzerland) is one of the world's leading developers and manufacturers of biotechnological medicines for the treatment of a wide range of socially significant diseases.

Sustainability is the universal cross-industrial language, yet every sector speaks it with a unique accent. For pharmaceuticals, this topic is a "natural interest area." By definition, pharma is deeply social. The development of revolutionary treatments and continuous efforts to ensure timely access to innovative drugs for patients – this is what sustainable development in action looks like.

Today, the ESG landscape is shifting. While environmental protection is now firmly rooted in both government policies and corporate strategies, a new priority is emerging: measuring a company's impact on society and the economy beyond the bottom line.

FROM HEALTHCARE COSTS TO THE ECONOMY OF THE FUTURE

Healthcare is still often viewed as an expense. However, research proves that investing in medical systems is an investment in the future. The health of the population serves as demographic capital, essential for the state's long-term sustainability.

A significant focus for Roche Russia in 2025 was its participation in designing and piloting a comprehensive framework to measure how pharmaceutical companies contribute to a country's socio-

economic development. Led by the Financial University under the Government of the Russian Federation, this methodology evaluates a company's impact across three dimensions:

- *macroeconomic impact*: the company's footprint as a legal and commercial entity;
- *clinical-social effects*: the impact of the product portfolio on patient health and productivity;
- *community initiatives*: the reach and results of social programs and partnerships.

By translating industry impacts into the language of national development goals, Roche is not only increasing business transparency but also building a foundation for a more effective dialogue between the state, society, and the private sector. The ultimate goal is a future where everyone has more time with the people they love.

For Roche in Russia, this approach has become the cornerstone of the further development of its local sustainability strategy and long-term partnership with stakeholders. The company has identified four interconnected strategic focus areas, with "Patients" being the core and supported by other company priorities in ESG: People, Policies and Supply Chain, and Planet.

INNOVATIONS FOR PATIENTS

For our company, innovation goes beyond the laboratory. The most effective treatment becomes meaningless if it is not available to those who need it. Registering a drug and bringing it to market is only the first step. Intensive work happens where the patient encounters barriers to care.

To overcome these challenges, the patient's journey is thoroughly mapped. This enables to design diagnostic programs and support services that accelerate diagnosis and help patients stay compliant with the treatment.

Such tasks cannot be addressed alone. We actively engage with healthcare institutions, authorities, patient advocacy groups, and foundations. We also commit resources to increasing awareness within the medical and patient communities about innovative therapies for rare and socially significant diseases. In 2024, over 250,000 patients and their caregivers in Russia took advantage of various company initiatives.

EMPLOYEE WELLBEING

Everything we do for patients starts with our people. It's hard to expect breakthrough ideas and genuine engagement if employees themselves are burned out. At Roche, we see a direct link: when employees feel supported and comfortable in their roles, they deliver exceptional results and create positive outcomes for patients.

Care means more than a standard benefits package; it means creating a space where everyone can be themselves. Our inclusive culture offers flexible opportunities for growth and a focus on holistic wellbeing. This strategy is working: in 2025, the employee satisfaction index reached 87%.

IN HARMONY WITH NATURE

There is an inseparable link between human health and the health of nature. The environment, on one side, directly impacts our quality of life. On the other side, nature remains integral to finding new solutions to advance patient health, even in today's era of technology. Many modern medical innovations have been inspired by the study of natural phenomena.

Recognizing this connection, the company consistently works to reduce its environmental footprint. In its Russian office, the emphasis is placed on daily practices — green office principles,

RESEARCH PROVES THAT INVESTING IN MEDICAL SYSTEMS IS AN INVESTMENT IN THE FUTURE. THE HEALTH OF THE POPULATION SERVES AS DEMOGRAPHIC CAPITAL, ESSENTIAL FOR THE STATE'S LONG-TERM SUSTAINABILITY.

and starting 2025, active development of the Mindful Travel project. The project reflects a responsible approach to corporate events and business trips, while favoring online formats where suitable.

GOVERNANCE AND RESPONSIBLE SUPPLY CHAIN

In pharma, reputation and trust take decades to build and are tested every day. We adhere to strict local and international laws while implementing best practices in corporate governance. These high standards extend to our partners; every supplier undergoes a rigorous integrity check.

We are also systematically expanding our work with social entrepreneurs. For several years, our office has become home to items with special stories — from ceramics made by the Simple Things inclusive workshops to fragrances from the Pure Sense project, created by visually impaired perfumers.

In a constant stream of contradictory information, Roche focuses on transparency. Our goal is for partners to have a clear and comprehensive picture of the company's activities in Russia. For the past two years, we've been releasing non-financial reports, and in 2024, the report's key metrics received independent external validation. For us, these numbers are not the ultimate goal but a dependable foundation for well-informed decision-making with our partners.

Measuring a business's contribution to socio-economic development is no longer an abstract concept. Only through a systematic assessment of their impact can companies become truly sustainable, creating long-term value that is measured by the improved quality of life for millions of people.

M-RU-00024638 February 2026

ЕКАТЕРИНА ЛУКЬЯНЧИКОВА

Менеджер по устойчивому развитию, Roche в России

БОЛЬШЕ, ЧЕМ ЛЕКАРСТВО: СОЦИАЛЬНЫЙ СЛЕД ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА

Компания Roche (Базель, Швейцария) — один из крупнейших в мире разработчиков и производителей биотехнологических лекарственных препаратов для лечения широкого спектра социально значимых заболеваний.

Устойчивое развитие — универсальный язык, на котором говорят все индустрии, причём в каждой отрасли он приобретает свой акцент. Для фармацевтики эта тема — «зона естественного интереса», ведь фармацевтика по определению глубоко социальна. Поиск прорывных методов лечения и постоянная работа над тем, чтобы инновационные препараты были своевременно доступны пациентам — это и есть устойчивое развитие в действии.

Сегодня ESG-повестка заметно меняется. Забота об экологии уже прочно укоренилась как в государственных программах, так и в бизнесе. Теперь на первый план выходит оценка влияния компаний на общество и экономику за пределами финансовых результатов.

ОТ МЕДИЦИНЫ ЗАТРАТ К ЭКОНОМИКЕ БУДУЩЕГО

Сфера здравоохранения сегодня всё ещё рассматривается как расходная часть бюджета, хотя исследования доказали, что инвестиции в систему медицинской помощи — это инвестиции в будущее. Здоровье нации — это «демографический капитал», определяющий долгосрочную устойчивость государства.

Важным направлением работы Roche в 2025 году стало участие в разработке и апробации комплексного подхода к измерению вклада фармацевтических компаний в социально-экономическое благополучие страны. Научным лидером проекта стал Финансовый университет при Правительстве РФ. Мето-

дология оценивает деятельность компании в трёх измерениях: макроэкономические эффекты компании как юридического лица, клиничко-социальные эффекты продуктового портфеля и социально-общественные инициативы и программы.

Комплексная оценка социального вклада позволяет перевести отраслевые эффекты на язык национальных целей развития. Такой подход не только повышает прозрачность бизнеса, но и создает фундамент для эффективного диалога между государством, обществом и частным сектором ради будущего, где у каждого будет больше времени рядом с теми, кого мы любим.

Для Roche в России этот тренд стал ключевым в дальнейшем развитии локальной стратегии устойчивого развития и долгосрочном партнёрстве с заинтересованными сторонами. Компания выделяет четыре взаимосвязанных стратегических направления работы. Центральное из них — «Инновации для пациентов». Его поддерживают другие приоритеты компании в области ESG: «Забота о сотрудниках», «Корпоративное управление и ответственная цепочка поставок» и «Экобаланс».

ИННОВАЦИИ ДЛЯ ПАЦИЕНТОВ

Для нашей компании инновации не заканчиваются в лаборатории. Самая эффективная терапия теряет смысл, если она

недоступна тем, кому она нужна. Поэтому регистрация препарата и его вывод на рынок — лишь первый шаг. Интенсивная работа также требуется там, где пациент сталкивается с барьерами на пути к лечению.

Чтобы устранить эти преграды, детально анализируется путь пациента. Это помогает создавать программы диагностики и сервисы поддержки, которые ускоряют постановку диагноза, и сохранить приверженность лечению.

Решать такие задачи в одиночку невозможно. Поэтому мы активно вовлекаем в диалог наших партнёров — лечебные учреждения, органы здравоохранения, пациентские организации, фонды, а также вкладываемся в повышение осведомлённости врачебного и пациентского сообщества о передовых подходах к терапии как редких, так и социально значимых заболеваний. Для этого мы поддерживаем ключевые медицинские конгрессы, создаём собственные площадки для обмена опытом и инициируем дискуссию в экспертной среде. Так в 2024 году в России более 250 000 пациентов с социально значимыми заболеваниями и их близких воспользовались различными программами компании.

ЗАБОТА О СОТРУДНИКАХ

Всё, что мы делаем для пациентов, начинается с людей внутри компании. Трудно ожидать прорывных идей и искреннего участия, если сами сотрудники выгорели. Мы в Roche видим прямую связь: когда человеку комфортно на своём месте, когда он чувствует поддержку, он достигает высоких результатов и добивается успеха для наших пациентов.

Для нас забота о команде — это не просто стандартный пакет бенефитов, а создание пространства, где каждый может быть собой. Инклюзивная корпоративная культура обеспечивает сотрудникам гибкие возможности для развития, заботы о здоровье и благополучии. Компания формирует среду, в которой профессиональный рост сотрудников помогает создавать, продвигать и внедрять передовые решения в системах здравоохранения по всему миру.

Успешность такой стратегии подтверждают стабильно высокие результаты оценки вовлечённости. В 2025 году индекс удовлетворенности сотрудников составил 87%.

ЭКОБАЛАНС

Здоровье человека и природы неразрывно связаны. С одной стороны, состояние окружающей среды напрямую влияет на

благополучие каждого из нас. С другой — даже в эпоху высоких технологий природа продолжает играть ключевую роль в поиске инновационных решений для улучшения здоровья пациентов. Многие современные революционные открытия в медицине сделаны именно благодаря изучению природных феноменов.

Понимая эту связь, компания постоянно работает над снижением собственного экологического следа. В российском офисе основной акцент сделан на повседневные вещи — внедрены принципы «зелёного офиса», а с 2025 года активно развивается проект «Экологика поездок» — ответственный подход к корпоративным мероприятиям и командировкам. Его суть в том, чтобы сделать бизнес-перелёты осознанными, отдавая предпочтение онлайн-форматам там, где это уместно.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ОТВЕТСТВЕННАЯ ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК

Репутация и доверие в фармацевтической индустрии строятся десятилетиями, а проверяются каждый день. Компания соблюдает требования локального и международного законодательства и внедряет лучшие подходы в корпоративном управлении. Высокие стандарты ведения бизнеса распространяются и на деловых партнёров компании — все поставщики проходят проверку благонадёжности.

Также мы системно расширяем работу с социальными предпринимателями. Уже несколько лет в офисе компании «живут» вещи с особенной историей: от керамики инклюзивных мастерских «Простые вещи» до ароматов проекта Pure Sense, созданных незрячими парфюмерами.

В ежедневном потоке противоречивой информации Roche делает ставку на прозрачность. Мы хотим, чтобы наши партнёры имели полное представление о работе компании в России. Уже два года мы публикуем нефинансовую отчётность, а в 2024 году ключевые показатели отчёта успешно прошли независимый внешний аудит. Для нас цифры — не самоцель, а надёжная база, которая помогает нам и нашим партнёрам принимать взвешенные решения.

Оценка вклада бизнеса в социально-экономическое развитие сегодня перестаёт быть абстрактным понятием. Только через системную оценку влияния на общество и экономику бизнес может стать по-настоящему устойчивым, создавая долгосрочную ценность, которая измеряется улучшением качества жизни миллионов людей.

M-RU-00024638 февраль 2026



**SVETLANA
SMOLINA**

Corporate Marketing Projects
& Sustainability Lead, Nestlé Russia

BUSINESS AS A FORCE FOR GOOD

We are Nestlé, the Good food, Good life company. Our purpose is to unlock the power of food to enhance quality of life for everyone, today and for generations to come.

Creating Shared Value – our strong conviction that a company should create value both for its shareholders and society at large – is at the heart of this purpose.

Therefore, a strategy of Sustainable Development is at the heart of all our activities, bringing together two interconnected pillars: through “Good for you” we care for our consumers and their families, making healthy and balanced nutrition more accessible, while through “Good for the Planet” initiatives we support local communities and strive for a net-zero environmental footprint.

People worldwide strive to care for their own health and that of their loved ones. Nutrition plays a pivotal role. Leveraging our longstanding food expertise, cutting-edge science, and innovative technologies, we actively create new and improve existing recipes: reducing sugar, salt, and saturated fats, while increasing fiber, protein, vitamins, minerals, whole grains, vegetables, fruits, nuts, and seeds. Our goal is to make diets more balanced without compromising the beloved taste of our products.

We recognize the importance of providing transparent and accessible information to consumers for making informed food choices. Communicating nutritional benefits, optimal portions, and offering balanced diet advice is crucial information on our packaging.

Healthy eating habits are formed in childhood, making the global “Nestlé for Healthier Kids” initiative one of our most significant social projects.

In Russia, for over 25 years, the company has implemented the educational program “Talk about Proper Nutrition” under this initiative, aiming to foster a healthy eating culture among schoolchildren. Developed by the Institute of Child Development, Health, and Adaptation of the Russian Ministry of Education, it is conducted with the support of regional education departments and in partnership with leading scientific and public organizations. The program is delivered by teachers in schools and actively involves parents, making healthy lifestyle values family values. Its materials feature many tasks for joint child-parent activities: family contests, culinary marathons, etc. The content is constantly updated; in 2022, an additional module on environmental care was added. Now the program teaches children to care for both their health and the “health” of nature, fostering responsible environmental attitudes. Over its lifetime, more than 12 million children from 60 regions of Russia have participated. Independent research underscores the program’s success in cultivating a culture of healthy eating. Evidence reveals that children who take part in the program lead noticeably healthier lives compared to their peers. The program has been repeatedly recognized as the best educational project promoting a culture of health by authoritative experts. All materials are provided free of charge and contain no mention of Nestlé products.



The “We Are Your Friends” program is a part of the global “Purina in Society” initiative. The program’s purpose is to teach children responsible attitude towards pets. Since 2017, it has engaged 2 million children from 39 Russian regions, with over 330,000 children participating annually.

Our company continuously develops educational projects, aligning with societal needs and regional priorities. A key goal of the national “Technological Support for Food Security” project is promoting agricultural education among schoolchildren to address the need for qualified talent in the agricultural sector. In 2025, we introduced a new educational module, “From Seeds of Knowledge to the Harvest of the Future,” for students of agricultural schools, aiming to build understanding of Regenerative Agriculture and foster interest in agri-sector careers. The partner is the Association of Agricultural Schools of Russia.

As a responsible manufacturer, Nestlé understands the importance of supporting local communities. We place the regions where we operate at the core of our charitable work. Our local Charity strategy is built upon four foundational areas: ensuring food security, supporting people in need, responding to natural disasters and emergencies, and investing in the vitality of regional communities. A strategic partner is the “Food Bank Rus” Foundation, Russia’s largest organization in product-based charity. Our corporate volunteering program, unlocking employee potential, inspires tangible local impact. Over 1,600 employees annually participate in events with charitable funds, providing targeted support to people in need, on-profit social and environmental organizations.

We firmly believe that success today is not enough; long-term success and business resilience for future generations are vital. Amid climate change and the depletion of natural resources critical for food production, responsible business conduct at every stage of the value chain is paramount. Our sustainability strategy aims to preserve and restore our planet’s resources. Nestlé is committed to achieving net-zero greenhouse gas emissions by 2050. As part of CO₂ emission reduction efforts, all company’s production sites in Russia switched to wind-powered renewable energy in 2021. Since 2022, distribution centers and the quality assurance center also use electricity solely from renewable sources. In 2025, the reduction in CO₂ emissions from operations exceeded 77,000 tons.

A key sustainability practice is developing and using recyclable packaging while reducing virgin plastic use. Since 2019, all components of packaging for our porridges in Russia – sachets, cartons and corrugated boxes – are designed for recycling. To achieve sustainability goals, the company collaborates closely with farmers, suppliers, and partners to build a sustainable supply chain that benefits every participant. We carefully select our raw materials from sustainable sources, caring for soil fertility and applying regenerative agriculture methods. Over 80% of raw materials (excluding coffee and cocoa beans, which are not grown in Russia) are sourced locally.

This commitment to sustainability at every stage distinguishes Nestlé as a company that cares for the future of our consumers, partners, suppliers, and society as a whole.

СВЕТЛАНА СМОЛИНА

Руководитель Управления корпоративных маркетинговых проектов и устойчивого развития, Нестле Россия

БИЗНЕС, КОТОРЫЙ МЕНЯЕТ КАЧЕСТВО ЖИЗНИ К ЛУЧШЕМУ

Качество продуктов и качество жизни потребителей – основа деятельности Нестле во всём мире. Наша цель: раскрывая пользу продуктов, мы повышаем качество жизни каждого – сегодня и для будущих поколений.

Создание общей ценности лежит в основе этой цели – мы твёрдо убеждены, что компания должна создавать ценность как для своих акционеров, так и для общества в целом.

Поэтому стратегия устойчивого развития лежит в основе всей нашей деятельности и состоит из двух взаимосвязанных частей: в рамках направления “Good for you” мы заботимся о наших потребителях и их семьях, стремясь сделать здоровое и сбалансированное питание более доступным, а в рамках инициатив “Good for the Planet” мы поддерживаем местные сообщества и стремимся к нулевому воздействию на окружающую среду.

Люди по всему миру стараются заботиться о своём здоровье и о здоровье близких. Питание играет ключевую роль в поддержании здоровья. Опираясь на свою многолетнюю экспертизу в производстве продуктов питания, ведущие научные достижения и применяя инновационные технологии, мы активно работаем над созданием новых и улучшением имеющихся рецептур: снижаем содержание сахара, соли и насыщенных жиров, увеличиваем долю пищевых волокон, белка, витаминов и минеральных веществ, а также цельных злаков, овощей, фруктов, орехов и семян, чтобы сделать рацион потребителей более сбалансированным и при этом сохранить любимый ими вкус наших продуктов.

Мы понимаем важность предоставления открытой и доступной информации для потребителей для осознанного

выбора ими продуктов питания. Информирование о питательных преимуществах и оптимальных порциях продуктов, советы по сбалансированному рациону – это важнейшая часть информации на наших упаковках.

Правильные пищевые привычки формируются в детстве, поэтому глобальная инициатива «Нестле. Здоровые дети» является одним из самых значимых наших социальных проектов.

В рамках этой инициативы в России компания уже более 25 лет реализует образовательную программу «Разговор о правильном питании». Её цель – формирование культуры здорового питания у российских школьников. Программа разработана в Институте развития, здоровья и адаптации ребёнка Министерства просвещения РФ и проводится при поддержке региональных департаментов образования в партнёрстве с ведущими научными и общественными организациями страны. Программа реализуется в образовательных учреждениях России непосредственно педагогами, а также активно вовлекает родителей, чтобы ценности здорового образа жизни становились ценностями семьи. В обучающих материалах программы много заданий, ориентированных на совместную деятельность детей и родителей: семейные конкурсы, кулинарные марафоны и др. Содержание программы постоянно дополняется, в 2022 году в программе появился дополнительный модуль, посвященный заботе об экологии. Теперь программа учит детей заботиться не только о своем здоровье, но и о «здоровье» природы, формируя навыки ответственного и бережного отношения к окружающей среде. За время ра-



ОДНА ИЗ ГЛАВНЫХ ЗАДАЧ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ» – АКТИВНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ АГРООБРАЗОВАНИЯ СРЕДИ ШКОЛЬНИКОВ, ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ ОТРАСЛЬ КВАЛИФИЦИРОВАННЫМИ КАДРАМИ.

боты образовательной программы «Разговор о правильном питании» в ней приняли участие более 12 миллионов школьников из 60 регионов страны. Независимые исследования подтверждают её вклад в формирование культуры питания у школьников: дети – участники программы ведут более здоровый образ жизни по сравнению со сверстниками. Программа неоднократно признавалась лучшим образовательным проектом, продвигающим культуру здоровья, по оценке авторитетных экспертов. Все материалы предоставляются бесплатно и не содержат какого-либо упоминания продукции Nestle.

Программа «Мы – твои друзья» является частью глобальной инициативы «Пурина в обществе». Её цель – формирование у детей культуры ответственного поведения по отношению к домашним питомцам. С 2017 года в программе приняло участие 2 миллиона детей из 39 регионов России, более 330 000 детей участвуют в программе ежегодно.

Наша компания постоянно развивает и дополняет образовательные проекты, ориентируясь на потребности рос-

сийского общества и региональные приоритеты. Одна из главных задач национального проекта «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности» – активное продвижение агрообразования среди школьников, чтобы обеспечить отрасль квалифицированными кадрами. В 2025 году мы представили новый образовательный модуль «От семян знаний к урожаю будущего» для учащихся агрошкол. Его цель – сформировать у школьников представления о восстановительном сельском хозяйстве, развить интерес к профессиям агросферы. Партнёр агрошкола – Ассоциация агрошкол России.

Как ответственный производитель, Nestle понимает важность поддержки местных сообществ. Регионы, где расположены фабрики, – в центре благотворительной стратегии компании. Она основана на четырёх ключевых направлениях: продовольственная безопасность, помощь людям в трудной жизненной ситуации, помощь при стихийных бедствиях и чрезвычайных ситуациях, поддержка региональных местных сообществ. Одним из стратегических партнёров компании в этом направлении



В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЯ КЛИМАТА, СОКРАЩЕНИЯ ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ, КОТОРЫЕ СЛУЖАТ ОСНОВНЫМ СЫРЬЁМ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ, КРИТИЧЕСКИ ВАЖНО ОТВЕТСТВЕННО ПОДХОДИТЬ К ВЕДЕНИЮ БИЗНЕСА НА КАЖДОМ ЭТАПЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЦЕПОЧКИ.

является фонд «Банк Еды “Русь”» – крупнейшая организация в России, которая занимается товарной благотворительностью. Программа корпоративного волонтерства, раскрывая потенциал сотрудников, вдохновляет их на реальные и значимые изменения на местном уровне. Более 1600 сотрудников ежегодно участвуют в мероприятиях благотворительных фондов, оказывают персональную помощь людям в трудной жизненной ситуации, социальным объектам некоммерческого сектора и природоохранным территориям.

Мы твердо убеждены: мало быть успешным сегодня – важно оставаться успешным в долгосрочной перспективе, обеспечивать устойчивость бизнеса ради будущих поколений. В условиях изменения климата, сокращения природных ресурсов, которые служат основным сырьём для производства продуктов питания, критически важно ответственно подходить к ведению бизнеса на каждом этапе производственной цепочки. Стратегия устойчивого развития компании призвана сохранить и восстановить ресурсы нашей планеты. Обязательство Нестле – достичь нулевых выбросов парниковых газов к 2050 году. В рамках инициативы по сокращению выбросов CO₂ в 2021 году все производственные площадки компании в России перешли на использование возобновляемой энергии ветра. А с 2022 года электроэнергию только из возобновляемых источников используют также дистрибуционные центры и центр обеспечения качества. За 2025 год снижение выбросов CO₂ от производственной деятельности компании составило более 77 тысяч тонн.

Одна из важных практик устойчивого развития – разработка и использование упаковки, пригодной для переработки, а также сокращение использования первичного пластика. Так, с 2019 года все части упаковки наших каш в России – саше, гофрокороб и картонные коробки – стали пригодными для переработки. Для достижения целей устойчивого развития компания тесно сотрудничает с фермерами, поставщиками и партнёрами, чтобы создать устойчивую цепочку поставок – полезную для каждого её участника. Нестле выбирает сырьё из источников, отвечающих принципам устойчивого развития, с заботой о плодородии почв и применением методов восстановительного сельского хозяйства. Более 80% сырья (за исключением кофе и какао-бобов, которые не произрастают в России) закупается у локальных поставщиков.

Приверженность принципам устойчивого развития на всех этапах деятельности выделяет Нестле как компанию, которая заботится о будущем своих потребителей, партнёров и поставщиков, а также всего общества в целом.

ВАШ ПЕРЕХОД НА 1С ВЫПОЛНЕН – ЧТО ДАЛЬШЕ?

Переход вашей ERP-системы (SAP/MS Dynamics/Oracle) на 1С завершён. Но действительно ли Вы довольны результатами?

Выйдите за рамки стандартного перехода на 1С к высокой производительности системы.

Почему не следует останавливаться на достигнутом? Воспользуйтесь нашей экспертизой:



1. Мы проводим комплексный аудит 1С для оценки готовности системы.
2. Мы выявляем и устраняем недочёты, сделанные при переходе в конфигурации и проблемы с производительностью.
3. Мы обеспечиваем текущую поддержку и поддерживаем стабильность и эффективность вашей системы 1С.
4. Мы обеспечиваем интеграцию 1С с внешними системам WMS, BI, EDI, ЭДО, «Честному знаку» и др.



Узнайте больше о нашем полном перечне ИТ-решений.

ERP-решения, основанные на финансовой экспертизе, а также международной и локальной интеграции.

Восточная Европа, Центральная Азия
и Кавказ - с 2003 года

www.schneider-group.com

 **SCHNEIDER
GROUP**

EXPERIENCE. EXPERTISE. EXCELLENCE.

AEB HIGHLIGHTS



The conference highlighted current trends in the development of Russian tax legislation, cross-border practices, related risks and opportunities, and emerging tendencies in tax court practice.

AEB ANNUAL MIGRATION CONFERENCE

On December 9, 2025 the AEB Migration Committee organized its annual conference “Migration policy: trends and practice”.

The participants discussed a wide range of topics that shape the current agenda for employers, including the migration concept, digital services for foreign citizens, an overview of key changes in migration legislation for 2025, issues related to attracting highly qualified specialists, and matters concerning the processing of personal data when hiring foreign workers.

Responses from the Ministry of Internal Affairs of Russia and the Government of Moscow to specific questions from AEB member companies were also discussed, which is especially

AEB ANNUAL TAX CONFERENCE

On December 2, 2025 the AEB Taxation Committee organized its annual tax conference “Tax results of the year. Dialogues on what matters”.

The event was attended by Alexey Sazanov, State Secretary – Deputy Minister of Finance; Olga Anufrieva, First Deputy Chair of the State Duma Committee on Budget and Taxes; Alexandra Kadet, Head of the International Taxation Department of the Federal Tax Service; Mikhail Orlov, Chair of the Expert Council of the State Duma Committee on Budget and Taxes, and renowned tax experts.



valuable for establishing clear and predictable business processes.

Tatiana Skvortsova, Director of the Department for the Development of Digital Identification Technology at the Ministry of Digital Development of Russia, represented the government agencies and highlighted the development direction of state digital platforms. The presentations by experts from AEB member companies focused on practical solutions to complex cases related to labor and migration law.

AEB HIGHLIGHTS



The event was attended by representatives of the Federal Antimonopoly Service, the Association of Automobile Manufacturers of Russia, ROAD, JSC "PPK", as well as AEB partners and journalists from leading automotive and business media.

AEB WINTER RECEPTION "TOMORROW NEVER DIES..."

On February 12, 2026 the AEB traditional winter reception took place, bringing together over 250 representatives from member companies and friends of the Association.

The evening was inspired by the iconic Bond theme. Guests enjoyed legendary soundtracks from James Bond films and appreciated the symbolic nature of the reception's title, which reminded attendees of the period of constructive dialogue between Europe and Russia.

AMC ANNUAL PRESS CONFERENCE

On January 13, 2026 the AEB Automobile Manufacturers Committee organized its annual press conference "Overview 2025" at the AEB Conference Center.

Tadzio Schilling, AEB CEO, emphasized that the Association continues to be an important platform for dialogue among all market participants amid significant industry transformation.

Alexey Kalitsev, AMC Chairman, spoke about the changes in the automotive industry, sales results for 2025, and expected prospects for 2026. In his speech, he also highlighted the Committee's ongoing work and discussed enhancements to the AEB's statistical methodology for accounting for the sales of passenger cars and light commercial vehicles.



The event provided an opportunity for informal communication and exchange of views on topical business issues. Participants noted the warm atmosphere, impeccable organization, and the importance of maintaining such platforms for open dialogue.

AEB HIGHLIGHTS



JOINT ROUND TABLE WITH JBC AND JETRO

On February 25, 2026 a round table organized by the AEB Customs and Transport Committee jointly with the Customs Committee of the Japanese Business Club (JBC) and the Japan External Trade Organization (JETRO) took place.

The event was attended by leading experts in the field of foreign economic activity, representatives from AEB member companies, and the business community. The welcoming speech was delivered by Tadzio Schilling, AEB CEO.

Experts presented a detailed overview of judicial practices regarding the inclusion of dividends and license payments in the customs value of goods. Participants underscored the importance of this issue in light of recent changes in

legislation. Business representatives exchanged views on the most pressing matters related to liability for customs violations. Recent amendments to Chapter 16 of the Administrative Code of the Russian Federation and their impact on companies' operations were discussed. Participants also paid close attention to the review of the logistics situation and issues concerning financial settlements with counterparties, exploring possible ways to optimize supply chains.

AEB FLAGSHIP CONFERENCE 2026

On March 11, 2026 AEB organized its annual flagship conference titled "European business in Russia: tomorrow begins today".

During the event, participants discussed current macroeconomic trends, potential scenarios for economic and business environment development, as well as long-term prospects for economic interaction between Europe and Russia.

Special emphasis was placed on the challenges and opportunities of digital transformation, highlighting the crucial role of technology and digital infrastructure in driving sustainable growth and enhancing competitiveness.



The conference served as a platform for open professional dialogue and dynamic exchange of opinions among business leaders, experts, and government representatives.

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



На мероприятии обсуждались изменения и тренды в российском налоговом законодательстве, риски и возможности трансграничных операций, а также тенденции и развилки в судебной налоговой практике.

В конференции приняли участие: Алексей Сазанов, Статсекретарь – заместитель Министра финансов России;

ЕЖЕГОДНАЯ МИГРАЦИОННАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ АЕБ

9 декабря 2025 года Миграционный комитет АЕБ организовал ежегодную конференцию «Миграционная политика: тренды и практика».

Участники обсудили широкий спектр тем, которые формируют текущую повестку для работодателей, включая миграционную концепцию, цифровые сервисы для иностранных граждан, обзор ключевых изменений в миграционном законодательстве в 2025 году, вопросы, связанные с привлечением высококвалифицированных специалистов, а также проблемы обработки персональных данных при найме иностранных работников.

Также были обсуждены полученные ответы от Министерства внутренних дел России и Правительства Москвы на

ЕЖЕГОДНАЯ НАЛОГОВАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ АЕБ

2 декабря 2025 года Комитет АЕБ по налогообложению провёл ежегодную налоговую конференцию «Налоговые итоги года. Диалоги о важном».

Ольга Ануфриева, Первый заместитель председателя Комитета Государственной Думы РФ по бюджету и налогам; Александра Кадет, Начальник Управления международного налогообложения ФНС России; Михаил Орлов, Председатель Экспертного совета Комитета Государственной Думы РФ по бюджету и налогам, а также известные налоговые эксперты.



конкретные вопросы компаний-членов АЕБ, что особенно ценно для выстраивания понятных и предсказуемых бизнес-процессов.

Татьяна Скворцова, Директор Департамента развития технологий цифровой идентификации Минцифры России, представила государственные органы и осветила вектор развития государственных цифровых платформ. Выступления экспертов из компаний-членов АЕБ были сфокусированы на практических решениях сложных кейсов, связанных с трудовым и миграционным правом.

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



В мероприятии приняли участие представители Федеральной антимонопольной службы, Объединения автопроизводителей России, РОАД, АО «ППК», а также партнёры АЕБ и журналисты ведущих автомобильных и деловых СМИ.

Генеральный директор АЕБ Тадзио Шиллинг подчеркнул, что АЕБ продолжает быть важной платформой для диалога между всеми участниками рынка в условиях значительной трансформации отрасли.

ЗИМНИЙ ПРИЁМ АЕБ «ЗАВТРА НЕ УМРЁТ НИКОГДА...»

12 февраля 2026 года состоялся традиционный зимний приём АЕБ, собравший свыше 250 представителей компаний-членов и друзей Ассоциации.

Вечер был вдохновлён культовой темой о Джеймсе Бонде. Гости насладились легендарными саундтреками из фильмов и по достоинству оценили символичность названия приёма, напоминающего о периоде конструктивного диалога между Европой и Россией.

ЕЖЕГОДНАЯ ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИЯ КОМИТЕТА АВТОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ АЕБ

13 января 2026 года в конференц-центре АЕБ состоялась ежегодная пресс-конференция Комитета автопроизводителей АЕБ «Итоги 2025».

Председатель Комитета автопроизводителей АЕБ Алексей Калицев рассказал об изменениях в автомобильной отрасли, результатах продаж за 2025 год и ожидаемых перспективах на 2026 год. В своём выступлении он также осветил текущую работу Комитета и рассказал об усовершенствовании методологии статистики АЕБ по учёту продаж легковых и лёгких коммерческих автомобилей.



Мероприятие дало возможность для неформального общения и обмена мнениями по актуальным вопросам бизнеса. Участники отметили тёплую атмосферу, безупречную организацию и важность сохранения таких площадок для открытого диалога.

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



В мероприятии приняли участие ведущие эксперты в области внешнеэкономической деятельности, представители АЕБ и бизнес-сообщества. С приветственной речью выступил Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ.

Эксперты представили подробный обзор судебной практики по включению дивидендов и лицензионных платежей в таможенную стоимость товаров. Участники отметили важность данного

СОВМЕСТНЫЙ КРУГЛЫЙ СТОЛ С JBC И JETRO

25 февраля 2026 года состоялся ежегодный круглый стол, организованный Комитетом АЕБ по таможене и транспорту совместно с Таможенным комитетом Японского бизнес-клуба (JBC) и Японской организацией внешней торговли (JETRO).

вопроса в свете последних изменений в законодательстве. Представители бизнеса обменялись мнениями по наиболее актуальным вопросам привлечения к ответственности за таможенные правонарушения. Были рассмотрены недавние изменения в главу 16 КоАП РФ и их влияние на деятельность компаний. Также участники уделили пристальное внимание обзору логистической ситуации и вопросам финансовых взаиморасчетов с контрагентами, обсудив возможные пути оптимизации цепочек поставок.

ФЛАГМАНСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ АЕБ 2026

11 марта 2026 года АЕБ провела ежегодную флагманскую конференцию «Европейский бизнес в России: завтра начинается сегодня».

В ходе мероприятия участники обсудили текущие макроэкономические тенденции, возможные сценарии развития экономики и деловой среды, а также долгосрочные перспективы экономического взаимодействия между Европой и Россией.

Отдельное внимание было уделено вопросам цифровой трансформации, включая роль технологий и цифровой ин-



фраструктуры в поддержке устойчивого роста и конкурентоспособности.

Конференция стала площадкой для открытого профессионального диалога и обмена мнениями между представителями бизнеса, экспертного сообщества и государственных структур.



KEY MACROECONOMIC INDICATORS

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
GDP, %	-3.0	4.7	-2.1	4.1	4.9	1.0
Industrial production, %	-2.7	5.3	-0.6	3.5	5.1	1.3
Retail trade, %	-4.1	7.3	-6.7	6.4	7.7	2.6
Inflation, %	4.9	6.7	13.8	5.9	8.5	8.7
Real disposable income, %	-3.5	3.1	-1.0	5.4	8.2	7.4
Total number of unemployed (aged 15 years and older), %	24.7	-16	-18.7	-18.6	-20.2	-12.2
Current account balance, USD bln	35.4	125	237.7	49.4	63.4	41.4 (est.)
Budget deficit, % of GDP	3.8	0.4	2.3	1.9	1.7	2.6
Brent USD/bbl (avg)	41.8	69	99.9	82.5	79.5	67.8
CBR rate	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; 8.5; 12; 13; 15; 16	16; 18; 19; 21	21; 20; 18; 17; 16.5; 16

Sources: Rosstat, Central Bank of Russia, Ministry of Economic Development, Ministry of Finance, Federal Customs Service

RESULTS OF RUSSIA'S SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT IN 2025

The economy of Russia grew by 1% in 2025, adjusted for inflation. The GDP volume for the previous year reached 213.516 trillion rubles. Additionally, Rosstat published a new estimate for the GDP in 2024, revising the previous one. The economic growth rate for 2024 was increased to 4.9% from 4.3%. The growth estimate for 2023 remains at 4.1%. Thus,

according to the new data, the pace of economic growth in 2025 slowed down almost fivefold.

The industrial production index at the end of 2025 increased by 1.3% yoy, following a growth of 5.1% yoy the previous year. The manufacturing sector was the main driver of industrial growth, with its output rising by 3.6% yoy after a 9.1% yoy increase in 2024. The primary positive contribution to the dynamics of manufacturing industries in 2025 came from

the machine engineering sector, which recorded a growth of 7.7% yoy (compared to 19.8% yoy in 2024). Within this sector, the greatest growth for the year was shown by the transport engineering industry, which increased by 32.0% yoy; this is the highest growth for the sector in the last 10 years. Double-digit growth was maintained in the computer and electronic equipment sector, rising by 11.7% yoy, even considering the high baseline from 2024, when output grew by 26.4% yoy.

The automotive industry demonstrated the most significant decline, with a drop of 23.1% yoy. The high cost of loans limited demand for both passenger cars and trucks, as well as all special equipment. In the passenger car segment, the situation was exacerbated by weak competitiveness against imports (particularly from Chinese models) – Lada car sales decreased by 24.4% over the year, reducing the share of the Russian brand in total sales to 25% (down from 28% in 2024).

At the end of 2025, consumer activity showed a growth of 2.9% yoy. The retail trade turnover demonstrated an increase of 2.6% yoy, following a growth of 7.7% yoy in 2024.

Inflation for the year amounted to 5.59% yoy. The unemployment rate in the labor market averaged 2.2% of the workforce.

The growth of real monetary income at the end of 2025 was 7.7% yoy, after an increase of 9.9% yoy in 2024. Real disposable income in 2025 rose by 7.4% yoy (compared to 8.2% yoy in 2024).

EXTERNAL TRADE STATISTICS

The foreign trade turnover of Russia at the end of 2025 amounted to 697.3 billion US dollars, which is 2.8% or 20 billion dollars less than in 2024.

Exports of goods from Russia decreased in value by 3.7% or 16.2 billion dollars, totaling 418.3 billion dollars. Imports fell by 1.4% (a decrease of 3.8 billion dollars) and amounted to 279 billion US dollars.

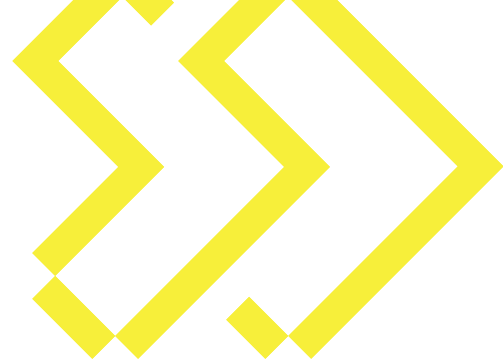
The total trade turnover of Russia with Asian countries at the end of 2025 amounted to 512 billion US dollars, which is 2% less than the previous year. Imports decreased by 3% to 186 billion dollars, while exports fell by 1% to 326 billion dollars. The trade turnover between Russia and China in monetary terms at the end of 2025 reached 228.1 billion US dollars, which is 7% or 17 billion dollars less than the previous year.

The monetary turnover of trade between Russia and European countries decreased by 8.5% yoy to 129.7 billion dollars, while with African countries it fell by 2.5% to 27.1 billion dollars. The trade turnover with American countries increased by 6% to 28.4 billion US dollars over the year.

In the commodity structure of Russian exports, deliveries of the primary nomenclature – mineral products – decreased in 2025 by 15% (or 39 billion dollars), bringing the total to 225.3 billion dollars. Additionally, supplies of food products and agricultural raw materials (excluding textiles) fell by 4% (or 1.7 billion dollars) to 40.9 billion dollars. Other categories showed positive dynamics. Exports of machinery, equipment, and vehicles increased by 26% yoy, chemical industry products by 22%, metals by 17%, and timber by 5%.

In imports, supplies of the primary commodity group – automobiles and components, machinery, and equipment – decreased by 8% (or 11.3 billion dollars) to 135.6 billion dollars. Imports of chemical industry products increased by 4% over the year to 55.5 billion dollars, while imports of food products grew by 15% to 43.4 billion dollars.

АНАЛИТИКА АЕБ



ОСНОВНЫЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ВВП, %	-3.0	4.7	-2.1	4.1	4.9	1.0
Промышленное производство, %	-2.7	5.3	-0.6	3.5	5.1	1.3
Оборот розничной торговли, %	-4.1	7.3	-6.7	6.4	7.7	2.6
Инфляция, %	4.9	6.7	13.8	5.9	8.5	8.7
Реальные располагаемые доходы, %	-3.5	3.1	-1.0	5.4	8.2	7.4
Общая численность безработных (в возрасте 15 лет и старше), %	24.7	-16	-18.7	-18.6	-20.2	-12.2
Сальдо счёта текущих операций, млрд долл. США	35.4	125	237.7	49.4	63.4	41.4 (оценка)
Дефицит бюджета, % ВВП	3.8	0.4	2.3	1.9	1.7	2.6
Brent (долл. США/баррель (сред.))	41.8	69	99.9	82.5	79.5	67.8
Ключевая ставка ЦБ	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; 8.5; 12; 13; 15; 16	16; 18; 19; 21	21; 20; 18; 17; 16.5; 16

РЕЗУЛЬТАТЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ В 2025 ГОДУ

Экономика России за 2025 год выросла на 1% с учётом инфляции. Объём ВВП по итогам прошлого года достиг 213,516 трлн рублей. Также Росстат опубликовал новую оценку ВВП за 2024 год, пересмотрев предыдущую. Рост экономики в 2024 году был повышен до 4,9% с 4,3%. По 2023 году сохра-

нена оценка роста на 4,1%. Таким образом, согласно новым данным, темпы экономического роста в 2025 году замедлились почти в пять раз.

Индекс промышленного производства по итогам 2025 года вырос на 1,3% г/г после 5,1% г/г годом ранее. Обрабатывающая промышленность была основным драйвером промышленного роста. Её выпуск увеличился на 3,6% г/г после 9,1%

г/г в 2024 году. Основной положительный вклад в динамику обрабатывающих производств по итогам 2025 года внёс машиностроительный комплекс, выпуск которого достиг 7,7% г/г (19,8% г/г в 2024 году). Внутри комплекса наибольший рост по итогам года показала отрасль транспортного машиностроения: 32,0% г/г; это самый высокий рост по отрасли за последние 10 лет. Двухзначный рост сохранился в отрасли компьютерной и электронной техники: 11,7% г/г даже с учётом высокой базы 2024 года, когда выпуск вырос на 26,4% г/г.

Наиболее сильное падение продемонстрировал автопром (минус 23,1% в годовом выражении). Дороговизна кредитов ограничивала спрос как на легковые авто, так и на грузовые, а также всю спецтехнику. В сегменте легковых авто ситуация усугублялась слабой конкурентоспособностью с импортом (в частности, с китайскими моделями) – продажи автомобилей Lada упали по итогам года на 24,4%, что снизило долю российской марки в общих продажах до 25% (28% в 2024 году).

По итогам 2025 года потребительская активность показала рост на 2,9% г/г. Оборот розничной торговли продемонстрировал прирост на 2,6% г/г после 7,7% г/г в 2024 году.

Инфляция по итогам года составила 5,59% г/г. На рынке труда уровень безработицы составил в среднем 2,2% рабочей силы.

Рост реальных денежных доходов по итогам 2025 года составил 7,7% г/г после роста на 9,9% г/г в 2024 году. Реальные располагаемые доходы в 2025 году выросли на 7,4% г/г (8,2% г/г в 2024 году).

ОБЗОР ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ

Внешнеторговый товарооборот России по итогам 2025 года составил 697,3 млрд долларов США, что на 2,8% или на 20 млрд долларов меньше, чем в 2024 году.

Экспорт товаров из России в стоимостном выражении за год сократился на 3,7% или на 16,2 млрд долларов до 418,3 млрд долларов. Импорт сократился на 1,4% (-3,8 млрд долларов) и составил 279 млрд долларов США.

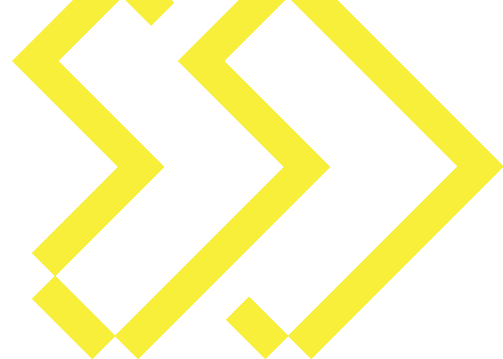
Совокупный товарооборот России со странами Азии по итогам 2025 года составил 512 млрд долларов США, что на 2% меньше, чем в прошлом году. В том числе импорт сократился на 3% до 186 млрд долларов, в то время как экспорт – на 1% до 326 млрд долларов. Товарооборот России и Китая в денежном выражении по итогам 2025 года составил 228,1 млрд долларов США, что меньше, чем годом ранее на 7% или на 17 млрд долларов.

Денежный оборот торговли России со странами Европы сократился на 8,5% г/г до 129,7 млрд долларов, Африки – на 2,5% до 27,1 млрд долларов. Товарооборот со странами Америки за год увеличился на 6% до 28,4 млрд долларов США.

В товарной структуре российского экспорта поставки основной номенклатуры – минеральных продуктов – сократились в 2025 году в денежном выражении на 15% (-39 млрд долларов) до 225,3 млрд долларов. Помимо этого, сократились поставки продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья (кроме текстильного) – на 4% (-1,7 млрд долларов) до 40,9 млрд долларов. По прочим группам отмечается положительная динамика. Экспорт машин, оборудования и транспортных средств увеличился на 26% г/г, продукции химической промышленности – на 22%, металлов – на 17%, древесины – на 5%.

В импорте сократились поставки основной товарной группы – автомобилей и комплектующих, машин и оборудования – на 8% (-11,3 млрд долларов) до 135,6 млрд долларов. Импорт продукции химической промышленности увеличился за год на 4% до 55,5 млрд долларов, продовольственных товаров – на 15% до 43,4 млрд долларов.

AEB NEW COMPANIES



ABU

ABU is a leading provider of business process outsourcing solutions in Russia.

For over 30 years, we have supported multinational clients with accounting, payroll, HR, tax, and legal services.

Recognized by RAEX as one of the top BPO firms, we help global companies enter, operate, and exit the Russian market confidently and in full compliance.

abuas.ru



FBK Legal

FBK Legal is a law firm operating within the FBK Group, a top Russian audit and consulting service provider.

Today, FBK Legal employs 60+ lawyers, attorneys and tax consultants. Since its incorporation in 1990, FBK Legal has been engaged in tax and legal advisory, as well as dispute resolution. Its core strength lies in the ability to provide cli-

ents with comprehensive tax and legal solutions.

FBK Legal serves as a trusted adviser to a range of Russian and international entities across various economic sectors. The firm's clients include major companies in energy, banking, agriculture, IT, development, retail, pharma and the public sector.

fbk-legal.com



Firm.One

Firm.One Russia provides integrated legal, tax, financial and corporate services to local and international businesses. The team comprises over 70 professionals with more than 15 years of experience in leading multinational corporations and consulting.

The firm is deeply immersed in industry-specific environments, understanding regulatory logic and real-world business objectives. By leveraging AI solutions, ERP

infrastructure and Legal Design principles, it ensures process transparency and predictable outcomes.

As a member of the Firm.One Global Alliance with hubs in the UAE and Cyprus, the firm enables international companies to operate effectively in Russia and the BRICS region, maintaining familiar service standards and robust protection of interests.

ru.firm.one

AEB NEW COMPANIES



KBK Accounting

KBK Accounting supports international companies operating in Russia for more than almost 15 years, working with global corporations as well as SMEs across industries such as chemical, pharmaceutical, manufacturing, construction, IT, and retail. As a single point of contact for accounting, tax, HR, outstaffing and financial support, we rank among the top outsourcing providers in Russia.

Our services include full bookkeeping and tax compliance, reporting to regulatory authorities, IFRS-based management reporting, payroll and HR administration, CFO support, as well as expert assistance during tax and financial audits and interim management services.

Our team of certified specialists (FCCA/ACCA, tax advisors) with diverse expertise ensure high-quality, reliable service.

kbk-accounting.ru



SL LEGAL

SL LEGAL is a Moscow-based full-service law firm.

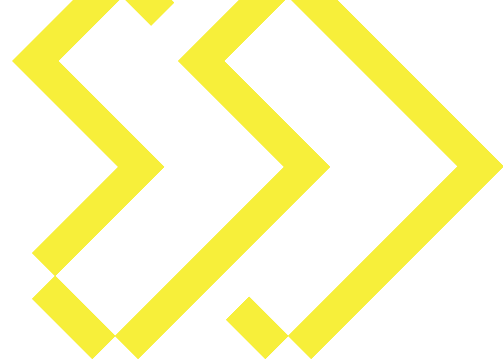
With over 30-year history of working as a part CMS Russia, the team of SL LEGAL presents a strong and well-structured legal practice with vast experience of assisting international clients. Our renowned Russian and English law qualified experts support clients across 20+ industries and areas of law.

Our team comprises 30+ accomplished legal professionals, each assisting clients with projects and transactions of any complexity in a variety of business sectors and geographical locations.

We deliver top-quality, tailored, and cost-efficient legal solutions for projects in Russia, CIS and beyond.

sl-legal.ru

AEB NEW COMPANIES



SWILAR

Consulting company swilar focuses on supporting international and foreign companies in the Russian and CIS markets. With over 15 years of experience working with foreign businesses, the company provides a wide range of services and assists in minimizing administrative risks. We offer a full cycle of business support: accounting and tax accounting outsourcing,

reporting according to IFRS or group standards, management reporting, legal issues, cash flow management. The group of companies is represented in Russia, Kazakhstan and Germany and has an extensive partner network in a number of other countries.

swilar.ru



UCMS Group

UCMS Group has been providing business process outsourcing and automation services since 1995. The company serves more than 800 Russian and international clients across manufacturing, retail, pharmaceuticals, IT, oil and gas, and other industries. According to the Expert RA outsourcing market ranking for 2024, UCMS Group was ranked:

- 1st in payroll outsourcing;
- 3rd in HR administration;
- 12th in accounting and tax outsourcing.

UCMS Group implements, customizes, and supports 1C-based solutions, in-

cluding employee self-service portals with electronic HR document management. Each engagement is delivered by a cross-functional team of payroll, HR, and accounting professionals, methodology specialists, and software developers who design and maintain solutions aligned with both business requirements and technical architecture. UCMS Group is a wholly owned subsidiary of 1C.

ucmsgroup.ru

АЕВ NEW COMPANIES



ABU

АБУ – один из ведущих провайдеров аутсорсинга бизнес-процессов.

Более 30 лет мы поддерживаем международные компании, предоставляя услуги бухгалтерского учёта, расчёта заработной платы, кадрового и юридического сопровождения.

Мы помогаем глобальным компаниям уверенно выходить на российский рынок, работать на нём или завершать деятельность в полном соответствии с законодательством.

abuas.ru



FBK Legal

ФБК Legal – юридическая фирма, входящая в ведущую российскую аудиторско-консалтинговую группу ФБК («Финансовые и Бухгалтерские Консультанты»).

Сейчас ФБК Legal – это более 60 юристов и налоговых консультантов. С момента создания ФБК в 1990 году в числе основных направлений деятельности ФБК Legal – налоговый и юридический консалтинг, а также разрешение споров. Ключевое преимущество ФБК Legal – возможность

комплексного решения проблем клиентов в области налогообложения и права.

ФБК Legal в качестве консультанта выбирают российские и международные компании из различных секторов экономики. Среди клиентов фирмы – крупнейшие предприятия ТЭК, банковской сферы и сельского хозяйства, ИТ-компании, девелоперы, ритейлеры, фармацевтические компании и госсектор.

fbk-legal.com



Firm.One

Firm.One Россия предоставляет комплексные юридические, налоговые, финансовые и корпоративные услуги для местного и международного бизнеса. Команда объединяет более 70 экспертов с опытом свыше 15 лет в ведущих трансграничных корпорациях и консалтинге.

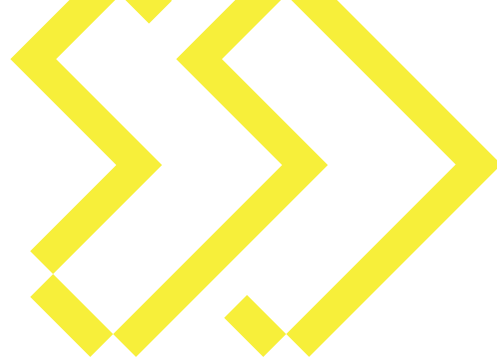
Фирма глубоко погружена в отраслевую специфику, понимает логику регуляторов и реальные бизнес-задачи клиен-

тов. Благодаря внедрению AI-решений, ERP-инфраструктуры и принципов Legal Design, эксперты гарантируют прозрачность процессов и предсказуемость результата.

Являясь участником международного альянса Firm.One с хабами в ОАЭ и на Кипре, фирма помогает международным компаниям эффективно работать в России и странах БРИКС, сохраняя привычный уровень сервиса и защиты интересов.

ru.firm.one

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



KBK Accounting 

KBK Accounting

KBK Accounting уже почти 15 лет помогает международным компаниям, работающим в России. Мы сотрудничаем как с крупными корпорациями, так и с небольшими и средними фирмами в разных сферах — от ритейла и строительства до химии, фармы и IT.

Наши услуги включают полное ведение бухгалтерского и налогового учёта, подготовку отчётности и внутригрупповых отчётов по МСФО, расчёт заработной платы и управление персоналом, услуги финан-

сового директора, а также услуги временного управления и оказание экспертной помощи при налоговых проверках.

Наша команда сертифицированных специалистов (FCCA/ACCA, налоговые консультанты) с разнообразным опытом обеспечивает высокое качество и надёжность услуг. На протяжении последних лет KBK Accounting стабильно входит в рейтинг RAEX крупнейших аудиторских компаний РФ.

kbk-accounting.ru


SL LEGAL

SL LEGAL

SL LEGAL – это сплочённая и организованная команда юристов с большим опытом консультирования российских и международных клиентов и более чем 30-летней историей работы в России в составе московского офиса CMS.

Наши признанные эксперты, квалифицированные по российскому и английскому праву, сопровождают клиентов более чем в 20 практиках и отраслях.

Нашу команду составляют более 30 опытных юристов, каждый из которых сопровождает клиентов в рамках проектов и сделок любой сложности в различных секторах экономики и географических регионах.

Мы предлагаем качественные, персонализированные и экономически эффективные решения – для проектов в России и за её пределами.

sl-legal.ru

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



SWILAR

Консалтинговая компания swilar специализируется на поддержке международных и иностранных компаний на рынках России и СНГ. Имея более 15 лет опыта работы с иностранным бизнесом, компания предоставляет широкий спектр услуг и помощь в минимизации административных рисков.

Мы предлагаем полный цикл поддержки для бизнеса: аутсорсинг бухгалтерско-

го и налогового учёта, формирование отчётности по МСФО или стандартам группы, управленческую отчётность, юридические вопросы, управление денежными потоками.

Группа компаний представлена в России, Казахстане и Германии и имеет обширную партнёрскую сеть в ряде других стран.

swilar.ru



UCMS Group

Эксперты в сфере аутсорсинга и автоматизации бизнес-процессов с 1995 года. Более 800 российских и международных компаний из производства, ритейла, фармацевтики, IT, нефтегазового сектора и других отраслей доверяют ведение учётных функций UCMS Group. По итогам рейтинга «Эксперт РА» среди аутсорсинговых компаний за 2024 год:

- 1 место — расчёт заработной платы;
- 3 место — кадровый учёт и кадровое делопроизводство;

- 12 место — бухгалтерский и налоговый учёт.

Компания внедряет, дорабатывает и поддерживает продукты 1С и личные кабинеты сотрудника с КЭДО. В каждом проекте — специалисты по учёту, методологи и разработчики, которые вместе проектируют систему, учитывая и бизнес-логику, и техническую архитектуру.

100% дочерняя компания 1С.

ucmsgroup.ru

АЕВ SPONSORS/СПОНСОРЫ АЕВ 2026

B1

Bank Credit Suisse

Colgate-Palmolive

Credit Europe Bank

GROUPE SEB-VOSTOK

ING

Kept

Lemana PRO

MB RUS

Merck

METRO Cash&Carry

Oriflame

Procter & Gamble

Raiffeisenbank

SOGAZ Insurance Group

TotalEnergies EP Russie

Zetta Life



AEB MEMBERSHIP APPLICATION FORM / ЗАЯВЛЕНИЕ НА ЧЛЕНСТВО В АЕБ

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

Calendar year/Календарный год: 2026

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 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 / КАТЕГОРИЯ

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 (mln euro)/ Глобальный оборот компании (млн евро)	Company's turnover in Russia* (mln euro)/ Оборот компании в России* (млн евро)	AEB Membership Fee** (euro) / Членский взнос АЕБ** (евро)
<input type="checkbox"/>	SPONSORSHIP / Спонсорство	--	--	12,750
<input type="checkbox"/>	CATEGORY A / Категория А	>500	>25	7,000
<input type="checkbox"/>	CATEGORY B / Категория Б	100-499	5-24,9	4,250
<input type="checkbox"/>	CATEGORY C / Категория С	1-99	1-4,9	2,650
<input type="checkbox"/>	CATEGORY D / Категория Д + Individual membership (Индивидуальное членство) - EU/EFTA citizens only (только для граждан Евросоюза/ЕАСТ)	<1	<1	850

*** Applicable if no global turnover available or if more than one category difference between global and local turnover**

Применимо, если глобальный оборот отсутствует или если разница между глобальным и местным оборотом составляет более одной категории

**** Membership fees are payable in rubles at the exchange rate of the Central Bank of the Russian Federation on the day of payment, but not less than 105 rubles/EUR**

Членские взносы подлежат оплате в рублях по курсу ЦБ РФ на день оплаты, но не ниже 105 руб/EUR

**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 / Ф.И.О:			
Position in Company / Должность:			
E-mail Address / Адрес эл. почты:			
4. CEO/ ПЕРВОЕ ЛИЦО КОМПАНИИ			
Title, First Name, Surname / Ф.И.О:			
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"/> Media / СМИ		<input type="checkbox"/> Event / Мероприятие	
<input type="checkbox"/> Advertising source / Реклама:		<input type="checkbox"/> Other / Другое:	
<p>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.</p> <p>By submitting this information, I give my consent to the Association of European Businesses (AEB) (address: the Russian Federation, 127055, Moscow, Tverskoy Municipal District intra-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.</p>			

Signature of Authorised Representative of Applicant Company/
Подпись уполномоченного лица заявителя:

Signature of Authorised Representative of the AEB/
Подпись Руководителя АЕБ

Date/Дата :
Stamp/М.П.

Date/Дата:
Stamp/М.П.

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: 1, 2026

Release date/Дата выхода: April 9, 2026/9 апреля 2026 г.

Circulation/Тираж: 300 copies/300 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.]

