

1995

30
years

2025

AEB

Association
of European
Businesses

AEBRUS.RU

BUSINESS QUARTERLY

ЕЖЕКВАРТАЛЬНОЕ ДЕЛОВОЕ ИЗДАНИЕ

SUMMER/ЛЕТО 2025



30 YEARS OF AEB:
OUR DREAM. OUR STORY.
OUR FUTURE

30 ЛЕТ АЕБ:

НАША МЕЧТА. НАША ИСТОРИЯ.
НАШЕ БУДУЩЕЕ



**THOMAS
STAERTZEL**

AEB Board Chairman



DEAR COLLEAGUES,

We are pleased to present a magazine prepared in honor of the 30th anniversary of the Association of European Businesses.

This anniversary is not only an occasion for a festive celebration but also an opportunity for deep reflection: to look back, assess the path we have traveled, outline the contours of the present, and contemplate the prospects for the future.

The thirty years of AEB's activities tell a story of our members, their unwavering support and dedication to the Association, and the incredible resilience shown in overcoming unexpected challenges. Now, as events in the world change at a breathtaking speed and often take on a tectonic nature, AEB has updated the main focus for 2025, transforming its crisis-related mission statement into a future-oriented mission statement.

We aim to provide best-in-class support to our members, maintain open channels of communication with stakeholders on all sides, and propose constructive ways to rebuild trust and

mend fractured relationships. I am sure this will strengthen our community and assist members in achieving their goals and making strategic decisions.

Throughout its existence, the Association has established itself as a key player in the Russian business landscape, fostering constructive dialogue between European businesses and government authorities. The AEB's experience in engaging with officials and maintaining business contacts over the decades to promote the interests of member companies is truly exceptional.

Dear readers, in this magazine, we reminisce about past achievements, highlight the successes of the present, express respect and acknowledge the contributions of those who have already made a significant impact on the AEB development, as well as those who continue to strive for the prosperity of the Association. With confidence and enthusiasm, we look ahead, ready to conquer new heights and reach new milestones.

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

Мы рады представить вашему вниманию журнал, подготовленный в честь тридцатилетия Ассоциации европейского бизнеса.

Юбилей — это не только повод для торжественного празднования, но и возможность для глубоких размышлений: оглянуться назад, оценить пройденный путь, очертить контуры настоящего и задуматься о перспективах будущего.

Тридцать лет деятельности АЕБ — это история о наших членах, их непоколебимой поддержке и преданности Ассоциации, а также о невероятной стойкости в преодолении самых неожиданных вызовов. Сейчас, когда события в мире меняются с головокружительной скоростью и часто принимают тектонический характер, АЕБ обновила главные цели на 2025 год, преобразовав свою миссию, связанную с кризисом, в миссию, ориентированную на будущее.

Мы намерены предоставлять нашим членам услуги самого высокого качества, поддерживать открытыми каналы коммуникации со всеми заинтересованными сторонами

и предлагать конструктивные способы возобновления доверия и восстановления разорванных отношений. Я уверен, что это укрепит наше сообщество и поможет членам в достижении поставленных целей и принятии стратегических решений.

За время своего существования АЕБ зарекомендовала себя как важный игрок на российском деловом ландшафте, способствуя развитию конструктивного диалога между европейским бизнесом и государственными органами. Опыт АЕБ во взаимодействии с официальными лицами и поддержании деловых контактов на протяжении десятилетий для продвижения интересов компаний-членов является действительно выдающимся.

Дорогие читатели, в этом журнале мы вспоминаем о прошлых достижениях, отмечаем успехи настоящего, выражаем уважение и признаем заслуги тех, кто уже внёс значительный вклад в развитие АЕБ, а также тех, кто продолжает прилагать усилия для процветания Ассоциации. С уверенностью и энтузиазмом мы смотрим вперёд, готовые покорять новые вершины и достигать новых рубежей.

TADZIO SCHILLING

AEB Chief Executive Officer



DEAR FRIENDS,

I am delighted to present to you a special edition of the “Business Quarterly” magazine dedicated to the 30th anniversary of the Association of European Businesses.

Thirty years full of significant events and hard work, accomplishments and challenges, long-awaited successes and unexpected twists, triumphs and disappointments... The Association has traveled an impressive distance – from the European Business Club, founded by a small group of energetic European businessmen to create a platform for communication, to the main representative body of European companies in Russia.

With each year passing, AEB underwent changes: the membership base expanded, the number of committees and working groups increased, communication channels were developed, and relationships with state authorities and other business associations were strengthened. The formats of interaction became more diverse, new projects were launched, and advanced technologies were implemented. However, the primary goal established back in 1995 remained unchanged: to support European companies operating in Russia and to advocate for and promote their interests. Throughout all these years, AEB has remained committed to its principles, consistently providing high-quality services and assisting companies in overcoming difficulties during times of crisis.

On the pages of this magazine, we invite you to embark on an exciting journey through the history of the Association. We will begin with a section on the past, featuring remarkable milestones and interesting facts about three decades of the

AEB’s activities, along with insights from the AEB Chairpersons regarding their greatest achievements and memorable events. Several loyal members of the Association will share their experiences of entering the Russian market in the 1990s and their impressions of joining AEB. In the section on the present, we will summarize the results of many years of successful work by various committees and will enjoy discussing the Association’s initiatives over the years with former AEB CEOs. To take a glimpse into the future, we will present articles from member companies addressing issues that the business community believes will be on the agenda moving forward.

I would like to express my heartfelt gratitude to those who took the time and prepared extraordinary contributions for this publication: the authors of the opening speeches and topical articles, the interviewees, including the current and former AEB Board Chairpersons, as well as previous AEB CEOs, partners and Board members who sent their congratulations to the Association, and the dedicated staff. Your contributions are invaluable – the magazine has turned out to be rich in content, engaging, and truly festive.

I am grateful to all AEB members for the trust, professionalism, and expertise you have extended to us, as well as for your enduring support and persistent efforts in pursuing our joint mission. It is both a privilege and an honor to serve you! Together, we have completed a long journey of 30 years, and now we are starting a new adventure – into a future full of opportunities.

As for now, I wish you pleasant reading!

ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!

С радостью представляю вам специальный выпуск ежеквартального делового журнала “Business Quarterly”, посвящённый тридцатилетию АЕБ.

Тридцать лет, наполненных значимыми событиями и напряженной работой, достижениями и вызовами, долгожданными успехами и неожиданными поворотами, триумфами и разочарованиями... Ассоциация прошла впечатляющий путь — от Европейского делового клуба, основанного небольшой группой энергичных европейских бизнесменов с целью создания площадки для общения, до главного представительства европейских компаний в России.

С каждым годом АЕБ претерпевала изменения: наращивалась членская база, увеличивалось количество комитетов и рабочих групп, налаживалась коммуникация и укреплялись связи с государственными органами и другими бизнес-объединениями, расширялись форматы взаимодействия, запускались новые проекты и внедрялись передовые технологии. Однако неизменной оставалась основная цель, заложенная ещё в 1995 году: поддержка европейских компаний, работающих в России, отстаивание и продвижение их интересов. На протяжении всех этих лет АЕБ оставалась верна своим принципам, своевременно предоставляя качественные услуги и помогая компаниям преодолевать трудности в кризисные времена.

На страницах этого журнала мы приглашаем вас отправиться в захватывающее путешествие по истории АЕБ. Мы начнём с раздела о прошлом, где будут представлены важные вехи и интересные факты о трёх десятилетиях деятельности

Ассоциации, а также мнения Председателей Правления АЕБ о главных достижениях и запоминающихся событиях. Несколько лояльных членов Ассоциации поделятся своим опытом прихода на российский рынок в 1990-е годы и впечатлениями от вступления в АЕБ. В разделе о настоящем мы обобщим результаты многолетней успешной работы ряда комитетов и с удовольствием обсудим инициативы Ассоциации в разные годы с бывшими Генеральными директорами АЕБ. Заглянуть в будущее нам помогут статьи от компаний-членов, затрагивающие вопросы, которые, по мнению бизнеса, будут стоять в дальнейшем на повестке дня.

Я хотел бы выразить глубокую благодарность тем, кто нашёл время и подготовил замечательные материалы для этого издания: авторам вступительных речей, тематических статей, интервьюируемым, включая нынешнего и бывших Председателей Правления АЕБ, а также прежних Генеральных директоров АЕБ, партнёрам и членам Правления, которые направили Ассоциации свои поздравления, преданным сотрудникам АЕБ. Ваш вклад невозможно переоценить — журнал получился содержательным, увлекательным и по-настоящему праздничным.

Я признателен всем членам АЕБ за оказываемое нам доверие, профессионализм и экспертизу, неиссякаемую поддержку и целенаправленные усилия для осуществления нашей совместной миссии. Это привилегия и честь работать для вас! Мы вместе прошли долгий путь длиной в 30 лет и теперь начинаем новое путешествие — в будущее, полное возможностей.

А пока желаю вам приятного чтения!

MAXIM RESHETNIKOV

Minister of Economic Development
of the Russian Federation



DEAR COLLEAGUES,

The Association of European Businesses, remaining a reliable partner for Russia for 30 years, represents the interests of foreign companies in our country. You facilitate dialogue between Russian and foreign businesses to ensure that working in our country is secure and comfortable.

The Ministry highly appreciates the trust of companies that continue to collaborate with Russia and its businesses despite external pressures, implement investment projects, and create jobs. It is with these companies that we aim to foster cooperation and partnership.

Despite all the challenges of recent years, many European companies have continued to operate in the Russian market. Our goal is to continue creating conditions for such operations. We seek to develop measures and proposals that can ensure ongoing stable economic development in Russia and

promote fair competition that serves the interests of both the state and businesses.

Traditionally, the Ministry of Economic Development of the Russian Federation acts as a mediator platform for addressing issues related to foreign economic activity. As always, we welcome the participation of experts from the Customs and Transport Committee of the Association of European Businesses in discussions regarding customs valuation, settlements with foreign counterparties for export and import supplies, and other issues faced by participants in foreign economic activity.

I look forward to the continuation of our long-standing open dialogue and fruitful cooperation.

Congratulations on the anniversary!

**МАКСИМ
РЕШЕТНИКОВ**

Министр экономического
развития Российской Федерации

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

Ассоциация европейского бизнеса, оставаясь надёжным партнёром России уже 30 лет, представляет интересы зарубежных компаний в нашей стране. Вы помогаете выстраивать диалог между российским и иностранным бизнесом, чтобы работать в нашей стране было надёжно и комфортно.

Министерство высоко ценит доверие компаний, которые продолжают сотрудничество с Россией и её бизнесом, несмотря на внешнее давление, реализуют инвестиционные проекты, обеспечивают рабочие места. Именно с такими компаниями мы стараемся развивать сотрудничество и партнёрство.

Несмотря на все сложности последних лет, многие европейские компании продолжили работать на российском рынке. Наша цель — продолжать создавать условия для такой работы. Формировать меры и предложения, которые способны

обеспечить дальнейшее стабильное экономическое развитие России, развитие честной конкуренции, которая соответствует интересам как государства, так и бизнеса.

Традиционно Министерство экономического развития Российской Федерации является площадкой-медиатором для решения вопросов внешнеэкономической деятельности. Как всегда, рады участию экспертов Комитета Ассоциации европейского бизнеса по таможене и транспорту по вопросам определения таможенной стоимости, взаиморасчётов с иностранными контрагентами по экспортным и импортным поставкам и другим проблемам участников внешнеэкономической деятельности.

Рассчитываю на продолжение многолетнего открытого диалога и успешного сотрудничества.

С юбилеем!

ROLAND GALHARAGUE

EU Ambassador
to Russia



DEAR COLLEAGUES AND PARTNERS AT AEB,

For three decades, the Association of European Businesses has been a cornerstone of the European business community in Russia. This is a testimony to the dedication of its management team and members, both past and present. On behalf of the Delegation of the European Union in the Russian Federation, I would like to extend my warmest congratulations to AEB on this important anniversary.

Russia and its relations with Europe and European businesses have gone through many changes since the founding of AEB three decades ago. The 1990s witnessed a new chapter, when Russia's move toward a market economy opened doors for European companies to establish greater presence in the country. The following years saw a surge in joint ventures, investments and new projects in various sectors. The year 2022 of course fundamentally changed these dynamics, and as a result, we all had to adapt to the new geopolitical reality and environment.

Throughout the years, AEB has maintained its important role in supporting European companies conducting business in Russia and helped them navigate in a complex and often-difficult landscape. Even in the current adverse circumstances and despite the impossibility to conduct "business as usual", AEB has found ways to support its members and continue dialogue. The Association's work has contributed to key sectors,

such as pharmaceuticals and healthcare where European companies continue to play a vital role in providing life-saving medicines and diagnostic tools that improve the quality of life for millions of ordinary people.

In addition to its key role of supporting European businesses, AEB has been a valuable and long-standing partner to us at the Delegation of the European Union, as well as to the EU member states. Over the years, we have collaborated in various ways, and we have truly benefitted from the Association's network, expertise and analysis. Providing its business perspective has enhanced our own understanding of the specifics and developments with regard to the Russian society, economic outlook and legislative framework. We are grateful for this collaboration.

The future political and business relations between Russia and Europe will likely continue to be marked by uncertainty. In these circumstances, AEB will surely maintain its important role in providing a stable environment for European business community and representing and advocating for its interests in the Russian market. I have no doubt that AEB will be ready to embrace any new challenges whatever they may be.

On behalf of the Delegation of the European Union, I want to once again congratulate you on this significant milestone!

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ И ПАРТНЁРЫ В АЕБ!

На протяжении трёх десятилетий Ассоциация европейского бизнеса является краеугольным камнем европейского бизнес-сообщества в России. Это свидетельствует о преданности её управленческой команды и членов — как нынешних, так и прошлых. От имени Делегации Европейского союза в Российской Федерации я хотел бы выразить свои самые тёплые поздравления АЕБ с этим важным юбилеем.

Отношения России с Европой и европейским бизнесом претерпели множество изменений с момента основания АЕБ три десятилетия назад. В 1990-х годах началась новая глава, когда переход России к рыночной экономике открыл двери для европейских компаний, желающих укрепить своё присутствие в стране. В последующие годы наблюдался рост совместных предприятий, инвестиций и новых проектов в различных секторах. Безусловно, 2022 год кардинально изменил эту динамику, в результате чего всем нам пришлось адаптироваться к новой геополитической реальности и новым условиям.

На протяжении многих лет АЕБ сохраняет свою важную роль в поддержке европейских компаний, осуществляющих бизнес в России, и помогает им ориентироваться в комплексной и часто очень трудной обстановке. Даже в текущих неблагоприятных обстоятельствах и несмотря на невозможность вести «бизнес как обычно», АЕБ находит способы поддерживать своих членов и продолжать диалог. Работа Ассоциации вносит значительный вклад

в ключевые сектора, такие как фармацевтика и здравоохранение, где европейские компании продолжают играть значимую роль в предоставлении жизненно важных лекарств и диагностических инструментов, которые улучшают качество жизни миллионов людей.

В дополнение к своей ключевой роли в поддержке европейского бизнеса, АЕБ является ценным и давним партнёром для нас в Делегации Европейского союза, а также для государств-членов ЕС. В течение многих лет мы взаимодействуем в различных форматах и действительно получаем пользу от профессиональных связей, экспертизы и аналитики, предоставляемых АЕБ. Транслирование Ассоциацией позиции бизнеса улучшает наше понимание специфики и изменений, касающихся российского общества, экономической ситуации и законодательной базы. Мы благодарны за это сотрудничество.

Будущие политические и деловые отношения между Россией и Европой, вероятно, продолжат оставаться под знаком неопределённости. В этих условиях АЕБ непременно сохранит свою важную роль в обеспечении стабильной среды для европейского бизнес-сообщества, а также в представлении и защите его интересов на российском рынке. У меня нет сомнений, что Ассоциация будет готова встретить любые новые вызовы, какими бы они ни были.

От имени Делегации Европейского союза я хотел бы ещё раз поздравить вас с этой значимой датой!

BAKYTZHAN SAGINTAYEV

Chairman of the Board,
Eurasian Economic Commission



DEAR COLLEAGUES,

Please accept my warm congratulations on the 30th anniversary of the Association of European Businesses!

Over the years, AEB has established itself as a vital platform for dialogue and the exchange of experience among entrepreneurs. In today's interconnected global economy, open discussions and the pursuit of shared solutions are essential for sustainable business development.

The Eurasian Economic Union (EAEU), which recently marked its tenth anniversary, continues to demonstrate positive economic momentum. Since its inception, the combined GDP of EAEU member states has increased by 18%, reaching 2.6 trillion US dollars.

A key priority for the EAEU is the development of mutually beneficial external economic relations. The Union is steadily expanding the reach of its international cooperation.

The Eurasian Economic Commission, together with the EAEU member states, remains committed to fostering a favorable business climate and eliminating barriers. We view AEB as an important platform for identifying common interests and enabling practical engagement within the business community.

I wish the Association of European Businesses continued success and the further strengthening of its mutually beneficial partnerships across Eurasia. Constructive dialogue and collaborative initiatives will be essential for driving future economic growth.

**БАКЫТЖАН
САГИНТАЕВ**

Председатель Коллегии
Евразийской экономической
комиссии

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

Поздравляю Ассоциацию европейского бизнеса с тридцатилетним юбилеем!

АЕБ зарекомендовала себя как значимая платформа для диалога и обмена опытом между предпринимателями. В современной экономике открытый обмен мнениями и поиск общих решений важны для развития бизнеса.

Евразийский экономический союз (ЕАЭС), недавно отметивший десять лет с начала функционирования, демонстрирует позитивную экономическую динамику. С начала работы Союза совокупный ВВП государств-членов вырос на 18%, достигнув 2,6 триллиона долларов.

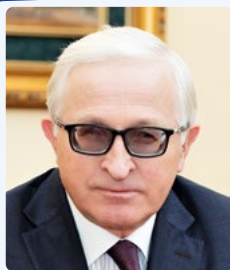
Приоритетом ЕАЭС является развитие взаимовыгодных внешнеэкономических связей. Союз последовательно расширяет географию международного сотрудничества.

Евразийская экономическая комиссия совместно с государствами-членами ЕАЭС работает над созданием благоприятных условий для бизнеса и устранением барьеров. Мы рассматриваем АЕБ как площадку для выявления точек соприкосновения и практического взаимодействия деловых кругов.

Желаю Ассоциации европейского бизнеса развития и укрепления взаимовыгодных партнёрских связей на евразийском пространстве. Конструктивный диалог и совместные проекты — основа будущего экономического развития.

ALEXANDER SHOKHIN

President of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs



DEAR COLLEAGUES,

On behalf of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs (RSPP) and on my own behalf, I sincerely congratulate the Association of European Businesses and its members on their 30th anniversary!

Over this period, AEB has established itself as one of the most influential business associations of foreign companies in our country, going far beyond merely representing the interests of the European business community. Today, AEB is a fully-fledged expert platform, a channel for constructive dialogue between business and government, and a space where proposals that transform the business landscape are developed. We particularly appreciate your commitment to the principles of openness and collaboration, as well as your contribution to promoting best practices in corporate governance.

The past years have been challenging: sanctions pressure, fluctuations in exchange rates, and changes in legislation. However, despite these challenges, European companies operating in Russia have demonstrated flexibility and resilience, adapting their strategies and continuing to invest in the Russian economy.

Today, as artificial estrangement is being cultivated in relations between Russia and the West, the role of AEB is crucial not only in advocating for the interests of foreign investors but also in its outreach activities.

For many years, RSPP has successfully cooperated with AEB in various formats, including through the International Council for Cooperation and Investment (ICCI) operating under RSPP, where the AEB CEO, my friend Tazio Schilling, serves as one of the co-chairs.

I fondly recall the results of the collaborative efforts between RSPP and AEB under the leadership of the previous CEO, Mr. Frank Schauff, and the AEB Board Chairman, at that time President of Alstom in Russia, Ukraine, and Belarus, Mr. Philippe Pegorier.

Today, the Russian economy is confronted with new challenges: ensuring technological sovereignty, developing the digital environment, and enhancing labor productivity. RSPP is actively working to create the necessary conditions to address these priorities, and we look forward to continuing our close collaboration with AEB in these areas.

I am confident that our partnership will further strengthen economic ties between Russia and European countries, foster innovation, and create new opportunities for business.

I wish the Association of European Businesses ongoing success, new accomplishments, and prosperity! And, of course, we encourage you to join RSPP!

**АЛЕКСАНДР
ШОХИН**

Президент Российского
союза промышленников
и предпринимателей

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

От лица Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) и от себя лично сердечно поздравляю Ассоциацию европейского бизнеса и её членов с тридцатилетним юбилеем!

За этот срок АЕБ стала одним из наиболее влиятельных деловых объединений иностранных компаний в нашей стране, выйдя далеко за рамки представительства интересов европейского делового сообщества. Сегодня АЕБ — это полноценная экспертная площадка, канал конструктивного диалога между бизнесом и властью, платформа, где рождаются предложения, преобразующие деловую среду. Особенно ценим вашу приверженность принципам открытости и сотрудничества, вклад в продвижение лучших практик корпоративного управления.

Прошедшие годы были непростыми: санкционное давление, колебания валютных курсов, изменения в законодательстве. Однако, несмотря на эти вызовы, европейские компании, представленные в России, проявили гибкость и устойчивость, адаптировав свои стратегии и продолжив инвестировать в российскую экономику.

Сегодня, когда между Россией и Западом искусственно культивируется отчуждение в отношениях, роль АЕБ не только в отстаивании интересов иностранных инвесторов, но и в просветительской деятельности трудно переоценить.

РСПП много лет успешно работает с АЕБ в различных форматах, в том числе в рамках действующего при РСПП Международного совета по сотрудничеству и инвестициям (МССИ), в котором Генеральный директор АЕБ, мой друг Тадзио Шиллинг, является одним из сопредседателей.

С удовольствием вспоминаю результаты совместной работы РСПП и АЕБ и при руководстве предыдущего Генерального директора — господина Франка Шауффа и Председателя Правления АЕБ, в то время Президента компании Alstom в России, Украине и Беларуси — господина Филиппа Пегорье.

Сегодня перед российской экономикой стоят новые задачи: обеспечение технологического суверенитета, развитие цифровой среды и повышение производительности труда. РСПП активно работает над созданием условий для реализации этих приоритетов, и мы рассчитываем на продолжение тесного взаимодействия с АЕБ в этих направлениях.

Уверен, что наше партнёрство будет и впредь способствовать укреплению экономических связей между Россией и странами Европы, развитию инноваций и созданию новых возможностей для бизнеса.

Желаю Ассоциации европейского бизнеса дальнейших успехов, новых достижений и процветания! И, конечно, вступайте в РСПП!



CONTENTS

| СОДЕРЖАНИЕ

PAST | ПРОШЛОЕ

TIMELINE OF THE ASSOCIATION OF EUROPEAN BUSINESSES (1995-2025) 14

| ИСТОРИЯ АССОЦИАЦИИ ЕВРОПЕЙСКОГО БИЗНЕСА (1995-2025) 18

Q&A WITH AEB BOARD CHAIRPERSONS 22

| Q&A С ПРЕДСЕДАТЕЛЯМИ ПРАВЛЕНИЯ АЕБ. 25

CENTURIES-OLD ECONOMIC DIPLOMACY: HOW BUSINESSES IN RUSSIA AND EUROPE TRANSCEND BORDERS 29

| МНОГОВЕКОВАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДИПЛОМАТИЯ: КАК БИЗНЕС РОССИИ И ЕВРОПЫ ПРЕОДОЛЕВАЕТ ГРАНИЦЫ. 31

LOVE FOR YOUR BUSINESS IS THE KEY TO SUCCESS. 33

| ЛЮБОВЬ К СВОЕМУ ДЕЛУ – ЗАЛОГ УСПЕХА. 35

HOW AN INTERNATIONAL HR GIANT ENTERED THE RUSSIAN MARKET 38

| КАК МЕЖДУНАРОДНЫЙ HR-ГИГАНТ ОСВАИВАЛ РОССИЙСКИЙ РЫНОК 40

30 YEARS OF LOGISTICS DEVELOPMENT IN RUSSIA 43

| 30 ЛЕТ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИКИ В РОССИИ. 46

IN CONVERSATION WITH AEB STAFF... 49

| БЕСЕДУЯ С СОТРУДНИКАМИ АЕБ... 51

PRESENT | НАСТОЯЩЕЕ

INTERVIEWING AEB CHIEF EXECUTIVE OFFICERS 54

| ИНТЕРВЬЮ С ГЕНЕРАЛЬНЫМИ ДИРЕКТОРАМИ АЕБ. 59

MIGRATION COMMITTEE: YEARS OF ACTIVITIES AND ACHIEVEMENTS 65

| МИГРАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ: ГОДЫ РАБОТЫ И ДОСТИЖЕНИЙ. 67

CUSTOMS AND TRANSPORT COMMITTEE: ADVANCING REGULATION 69

| КОМИТЕТ ПО ТАМОЖНЕ И ТРАНСПОРТУ: СОВЕРШЕНСТВУЯ РЕГУЛИРОВАНИЕ. 72

**TAXATION COMMITTEE:
A PLATFORM FOR CONSTRUCTIVE
DIALOGUE76**

НАЛОГОВЫЙ КОМИТЕТ:
ПЛОЩАДКА ДЛЯ КОНСТРУКТИВНОГО
ДИАЛОГА.....78

**INTELLECTUAL PROPERTY
COMMITTEE: ENHANCING LEGAL
FRAMEWORK FOR BUSINESS80**

КОМИТЕТ ПО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ
СОБСТВЕННОСТИ: УЛУЧШАЯ
ПРАВОВУЮ СРЕДУ ДЛЯ БИЗНЕСА82

**PRODUCT CONFORMITY
ASSESSMENT COMMITTEE:
SUCCESSIONS AND PROSPECTS85**

КОМИТЕТ ПО ОЦЕНКЕ
СООТВЕТСТВИЯ ПРОДУКЦИИ:
УСПЕХИ И ПЕРСПЕКТИВЫ87

**NORTH-WESTERN REGIONAL
COMMITTEE: NEW CHALLENGES –
NEW STRATEGIES90**

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ
РЕГИОНАЛЬНЫЙ КОМИТЕТ:
НОВЫЕ ВЫЗОВЫ – НОВЫЕ
СТРАТЕГИИ92

**AEB IN SOUTHERN RUSSIA:
INTERACTION OF BUSINESS,
GOVERNMENT, AND SOCIETY94**

АЕБ НА ЮГЕ РОССИИ:
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕСА,
ВЛАСТИ И ОБЩЕСТВА96

**IN CONVERSATION WITH
AEB STAFF.....98**

БЕСЕДУЯ С СОТРУДНИКАМИ
АЕБ.....100

FUTURE | БУДУЩЕЕ

**2025 – A WINDOW
OF OPPORTUNITY FOR
GREATER EUROPE?102**

2025 ГОД – ОКНО
ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ДЛЯ GREATER EUROPE?.....104

**THE FUTURE OF HEALTHCARE:
TRENDS RESHAPING
MEDICAL PRACTICE108**

ЗДРАВООХРАНЕНИЕ
БУДУЩЕГО: ТРЕНДЫ,
ИЗМЕНЯЮЩИЕ МЕДИЦИНСКУЮ
ПРАКТИКУ112

**FROM GENERATION TO ACTION:
THE PATH FOR BUSINESSES
TO EFFECTIVE AI IMPLEMENTATION ...115**

ОТ ГЕНЕРАЦИИ К ДЕЛУ:
ПУТЬ БИЗНЕСА К ЭФФЕКТИВНОМУ
ВНЕДРЕНИЮ ИСКУССТВЕННОГО
ИНТЕЛЛЕКТА.....117

**SUSTAINABILITY: FROM CORPORATE
PURPOSE TO DEALS AND
PARTNERSHIPS119**

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ:
ОТ КОРПОРАТИВНОЙ МИССИИ
К СДЕЛКАМ И ПАРТНЁРСТВАМ.....121

**ART IN BUSINESS: FROM
SOURCE OF INSPIRATION
TO SOCIAL MISSION123**

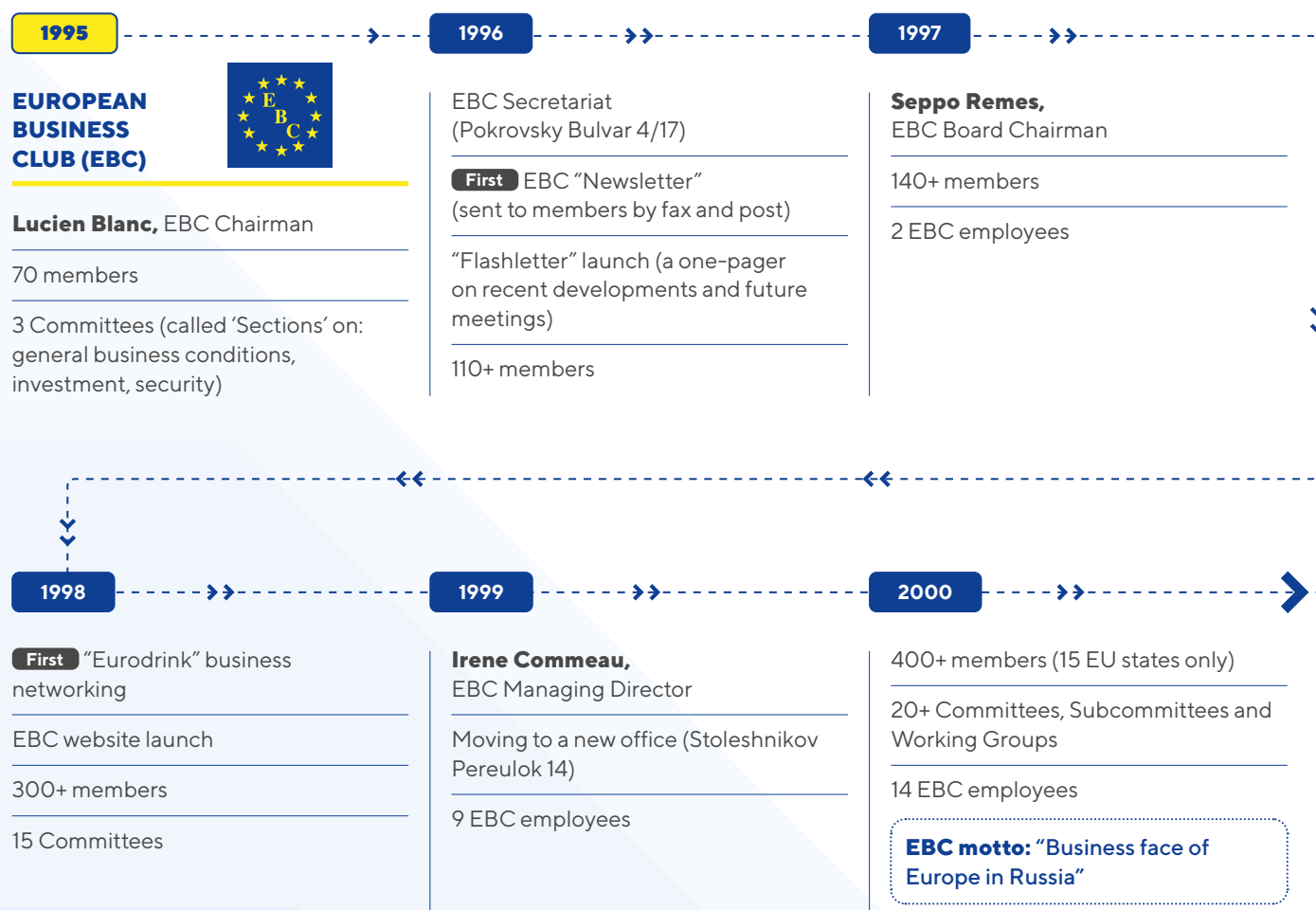
ИСКУССТВО В БИЗНЕСЕ:
ОТ ИСТОЧНИКА ВДОХНОВЕНИЯ
ДО СОЦИАЛЬНОЙ МИССИИ.....126

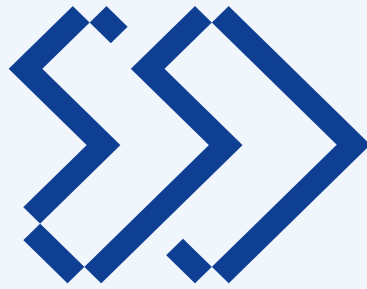
**WISHES FROM AEB BOARD
MEMBERS AND PARTNERS129**

ПОЖЕЛАНИЯ ОТ ЧЛЕНОВ
ПРАВЛЕНИЯ И ПАРТНЁРОВ АЕБ.....134

TIMELINE OF THE ASSOCIATION OF EUROPEAN BUSINESSES

1995 – 2025





2001

Membership expansion (companies from Russia and Eastern Europe)

Moving to a new office (4th Tverskaya-Yamskaya St. 21)

240+ Committees' meetings

2002

"Customs Hotline" launch

27 EBC employees

2003

Volker Undorf,
EBC Board Chairman

Regional office in Krasnodar

"Visa Task Force Hotline" launch

2004

EUROPEAN BUSINESS CLUB TURNED INTO ASSOCIATION OF EUROPEAN BUSINESSES

Membership expansion
(EU enlargement from
15 to 25 member states)

Michel Perhirin, AEB Board Chairman

Andreas Romanos, AEB CEO

First Flagship Conference

First "Position Paper"

2005

AEB 10TH ANNIVERSARY CELEBRATION

Moving to a new office (Bolshaya
Ordynka St. 40 bld. 2)

AEB motto: "The voice of
European business in Russia:
effective lobbying, quality
information, valuable networking"

2006

Reiner Hartmann,
AEB Board Chairman

First "Business Quarterly" edition

500+ members

30+ Committees, Subcommittees and
Working Groups

2007

Frank Schauff, AEB CEO

First business mission to Brussels

Car sales statistics launch

New
AEB logo



2008

Signing of MoU between AEB and the
Association of European Chambers of
Commerce and Industry
(EUROCHAMBRES)

"One Window Service" launch (visas
and work permits for foreign nationals)

First AMC press conference

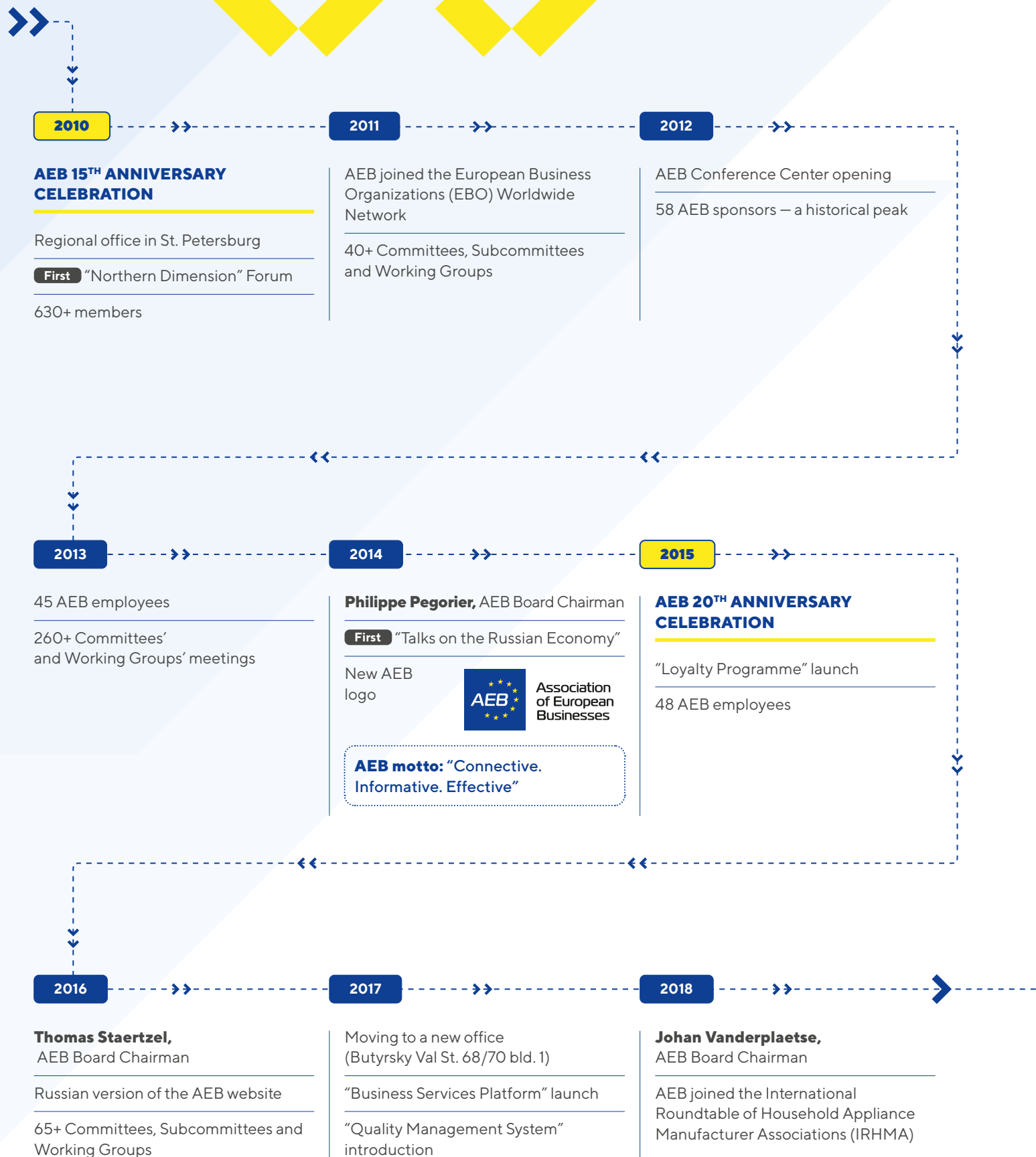
First AEB Business Climate Survey

2009

Moving to a new office
(Krasnoproletarskaya St. 16 bld. 3)

32 AEB employees





2019**First** business mission to Uzbekistan**First** "AEB Weekly"**2020****Tadzio Schilling,**
AEB CEO

"COVID-19 Task Force" and related initiatives

"HQS Return Project" launch

2021**AEB 25TH ANNIVERSARY
CELEBRATION**Signing of Memorandum of
Cooperation between AEB and the
Europe-Uzbekistan Association for
Economic Cooperation (EUROUZ)

"Green Initiative" launch

AEB new brand visuals

2022**Alexander Liberov,**
AEB Board Chairman**First** "AEB Crisis Update" (later
renamed to "AEB Daily")**First** "Eurasian Newsletter"

AEB Telegram Channel launch

AEB motto: "Stronger together"**2023****Ilona Zekely,**
AEB Board Chairperson80+ Committees, Subcommittees and
Working Groups

36 AEB employees

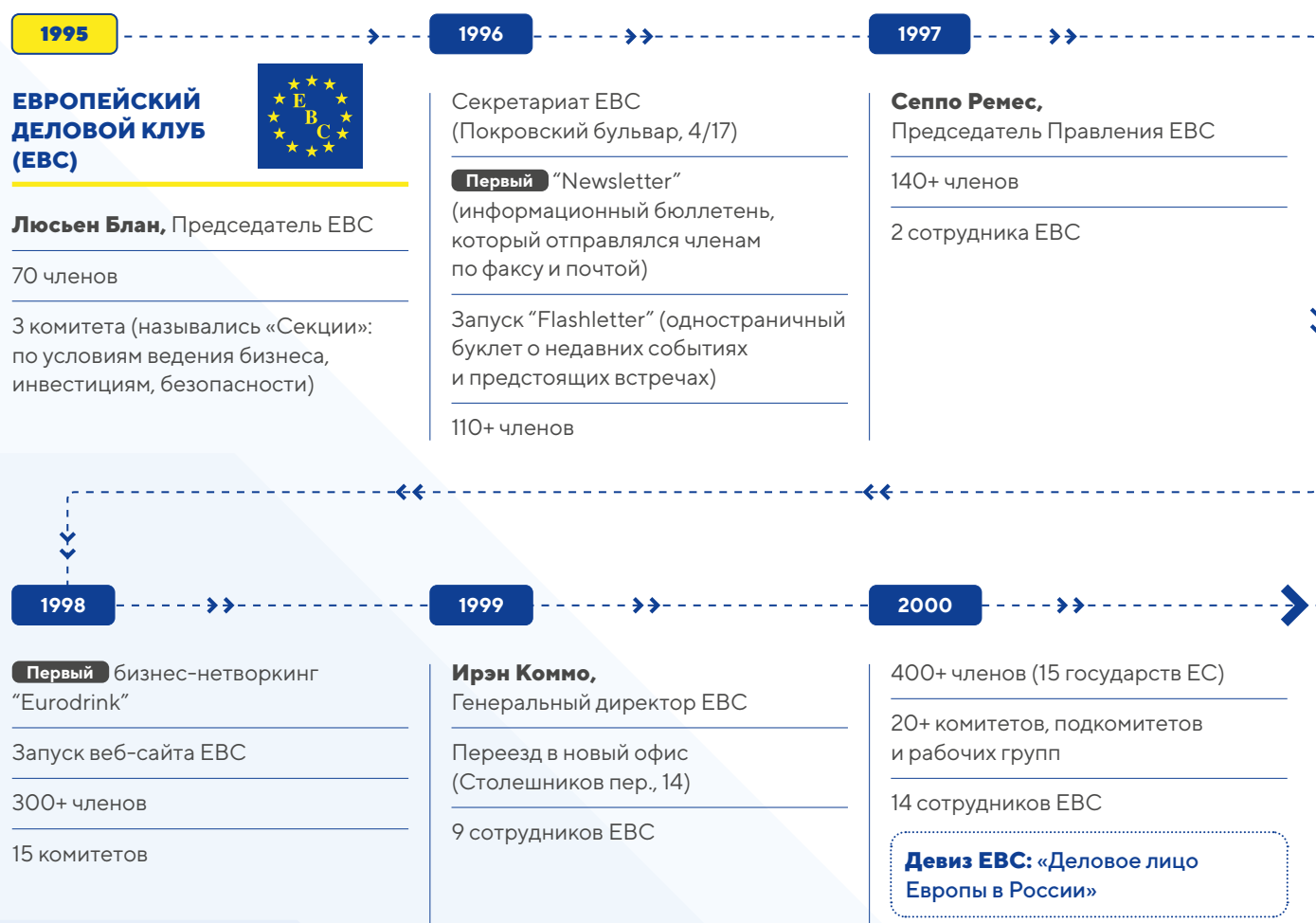
2024**Thomas Staertzel,**
AEB Board ChairmanAEB
GR Academy
launch340+ Committees' and Working
Groups' meetings**2025****AEB 30TH ANNIVERSARY
CELEBRATION**

A renovated office



ИСТОРИЯ АССОЦИИ ЕВРОПЕЙСКОГО БИЗНЕСА

1995 — 2025



2001

Расширение членства (компании из России и Восточной Европы)

Переезд в новый офис
(4-я Тверская-Ямская ул., 21)

240+ заседаний комитетов

2002

Запуск «Горячей линии по таможенным вопросам»

27 сотрудников ЕВС

2003

Фолькер Ундорф,
Председатель Правления ЕВС

Региональный офис в Краснодаре

Запуск «Горячей линии рабочей группы по визам»

2004

ЕВРОПЕЙСКИЙ ДЕЛОВОЙ КЛУБ ПРЕОБРАЗОВАН В АССОЦИАЦИЮ ЕВРОПЕЙСКОГО БИЗНЕСА

Расширение членства
(увеличение числа членов ЕС с 15 до 25 государств)

Мишель Перирен, Председатель
Правления АЕБ

Андреас Романос, Генеральный
директор АЕБ

Первая Флагманская конференция

Первое издание «Меморандума АЕБ»

2005

ПРАЗДНОВАНИЕ 10-ЛЕТНЕГО ЮБИЛЕЯ АЕБ

Переезд в новый офис
(ул. Большая Ордынка, 40)

Девиз АЕБ: «Голос европейского
бизнеса в России: эффективное
лоббирование, качественная
информация, ценное
взаимодействие»

2006

Райнер Хартманн,
Председатель Правления АЕБ

Первое издание «Business Quarterly»

500+ членов

30+ комитетов, подкомитетов
и рабочих групп

2007

Франк Шауфф, Генеральный
директор АЕБ

Первая бизнес-миссия в Брюссель

Запуск статистики продаж
автомобилей

Новый
логотип
АЕБ



2008

Подписание Меморандума
о взаимопонимании между АЕБ
и Ассоциацией европейских торгово-
промышленных палат
(EUROCHAMBRES)

Запуск услуги «Одного окна»
(визы и разрешения на работу
для иностранных граждан)

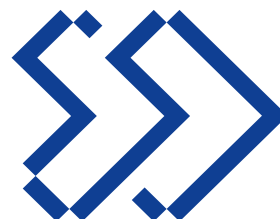
Первая пресс-конференция
Комитета автопроизводителей

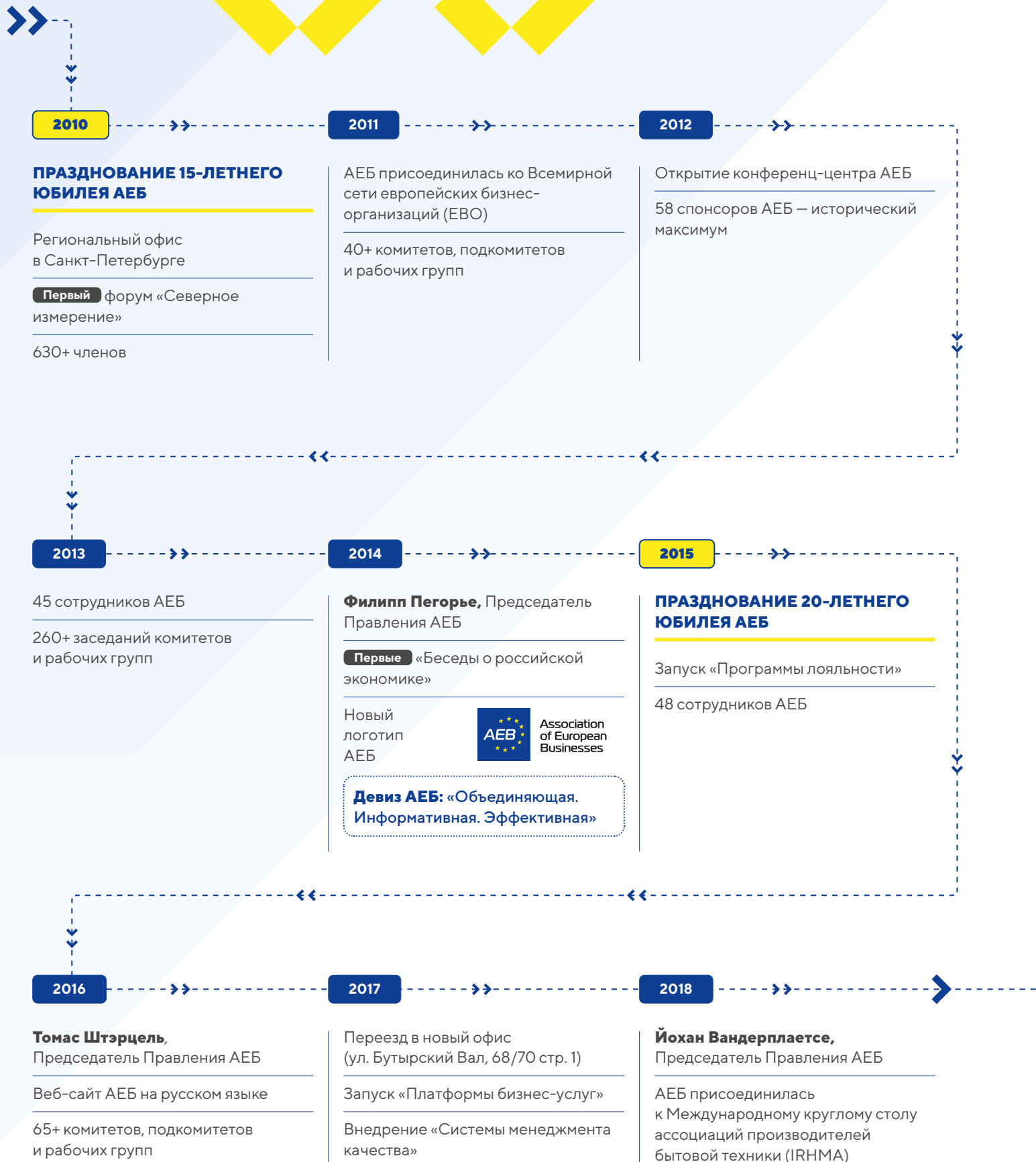
Первое исследование АЕБ
о деловом климате

2009

Переезд в новый офис
(ул. Краснопролетарская, 16 стр. 3)

32 сотрудника АЕБ





2019

Первая бизнес-миссия
в Узбекистан

Первая рассылка "AEB Weekly"

2020

Тадзио Шиллинг,
Генеральный директор АЕБ

«Рабочая группа по COVID-19»
и прочие инициативы

Запуск «Проекта по возвращению
ВКС»

2021

ПРАЗДНОВАНИЕ 25-ЛЕТНЕГО ЮБИЛЕЯ АЕБ

Подписание Меморандума
о сотрудничестве между АЕБ
и Европейско-узбекской
ассоциацией экономического
сотрудничества (EUROUZ)

Запуск «Зелёной инициативы»

Новое визуальное оформление
бренда АЕБ

2022

Александр Либеров,
Председатель Правления АЕБ

Первая рассылка "AEB Crisis
Update" (позже названная
"AEB Daily")

Первая рассылка "Eurasian
Newsletter"

Запуск телеграм-канала АЕБ

Девиз АЕБ: «Сильнее вместе»

2023

Илона Цекели,
Председатель Правления АЕБ

80+ комитетов, подкомитетов
и рабочих групп

36 сотрудников АЕБ

2024

Томас Штэрцель,
Председатель Правления АЕБ

Запуск
GR-Академии
АЕБ



340+ заседаний комитетов и рабочих
групп

2025

ПРАЗДНОВАНИЕ 30-ЛЕТНЕГО ЮБИЛЕЯ АЕБ

Обновлённый офис



Q&A WITH AEB BOARD CHAIRPERSONS



WHAT DO YOU CONSIDER YOUR
PROUDEST ACHIEVEMENT DURING
YOUR LEADERSHIP PERIOD AT AEB?



**THOMAS
STAERTZEL**

AEB Board Chairperson in 2016–2018
and from 2024 to present

My previous tenure (2016–2018) was a period of intense collaboration. For several years, AEB organized annual business missions to Brussels in order to discuss EU–Russia economic relations with European policy-makers and partner associations. Strengthening this bridging role, alongside our diverse lobbying efforts on behalf of members, became AEB’s key priorities during that period.

Now I’ve returned with even greater commitment to uphold the AEB’s mission amid today’s challenges. Together, we will navigate complexities with resilience, advocate for constructive solutions, and ensure AEB remains an indispensable voice for European business in Russia. As the Association is entering its 30th anniversary I look forward to writing this next chapter with you.



**ILONA
ZEKELY**

AEB Board Chairperson
in 2023–2024

Serving as Chairperson of the AEB Board has been a great honor and responsibility. The role demands a strong commitment to the highest professional standards and integrity. I take pride in having contributed to strengthening the AEB’s role as a reliable and respect-

ed platform for dialogue between European businesses and Russian institutions, particularly in upholding the AEB’s mission of constructive engagement, even in complex geopolitical circumstances.



JOHAN VANDERPLAETSE

AEB Board Chairperson
in 2018-2022

In 2020-2021, we faced unprecedented challenges. Despite the tremendous difficulties posed by the COVID-19 pandemic, we managed to adapt smoothly to the changing circumstances and reorganize our work accordingly. AEB remained committed to its mission of assisting member companies in addressing issues crucial for foreign business. Our primary goal during this challenging time was to ensure

that we did not let our members down, and we did everything in our power to achieve that.

A remarkable highlight in 2021 was the large-scale celebration of AEB's 25th anniversary. Despite the restrictive measures imposed due to the spread of COVID-19, we successfully organized special events in Moscow, St. Petersburg, and Krasnodar.



PHILIPPE PEGORIER

AEB Board Chairperson
in 2014-2016

Since 2014, the situation in EU-Russia relations has changed dramatically due to the events in Ukraine. While Russian, European, and American politicians exchange economic sanctions, businesses are forced to adapt to the new rules of the game. Especially in difficult times, companies need support, the exchange of experience, and cooperation more than ever. AEB provides companies with this

opportunity. We have always been optimistic about the future and are determined to continue the productive work of the Association. I have openly stated that it is time to end the sanctions, as all parties suffer from such policies. We have urged the EU to lift or, at the very least, not to worsen sanctions against Russia. We assert that sanctions are ineffective and that they harm businesses.



WHAT WAS THE MOST MEMORABLE EVENT ON THE AEB AGENDA FOR YOU?



THOMAS STAERTZEL

AEB Board Chairperson in 2016-2018
and from 2024 to present

For me, the most memorable moments on the AEB agenda have always been the high-level meetings with our key stakeholders — top political authorities and decision-makers. These meetings highlight AEB's vital role in representing the interests of European businesses in Russia.

The scale of our GR efforts in 2024 was particularly impressive: over 150 formal meetings with public authorities and more than

360 interactions with decision-makers across Russia, the EAEU, and Central Asia. We addressed critical concerns for European businesses, including labeling projects, technical regulations, customs valuation, and migration reforms to name but a few. Additionally, AEB Committees and Working Groups submitted more than 370 letters to state agencies, reinforcing our systematic and proactive advocacy for business interests.



ILONA ZEKELY

AEB Board Chairperson
in 2023-2024

One of the most significant events was the AEB meeting in April 2024 with Sergey Lavrov, Minister of Foreign Affairs of the Russian Federation. This high-level gathering brought together the heads of the largest European associations and chambers operating in Rus-

sia. The meeting underscored the importance of maintaining open channels of communication and highlighted the vital role business associations play in promoting mutual understanding between international business communities.



JOHAN VANDERPLAETSE

AEB Board Chairperson
in 2023-2024

In November 2019, the first AEB business mission to Uzbekistan took place, serving as an introduction for the Association members to the investment potential of the country. During the mission, AEB management and leaders from large European companies held several meetings with representatives from ministries, departments, and private compa-

nies in Uzbekistan. These meetings focused on exploring specific avenues for cooperation and enhancing business connections between Uzbek and European businesses. The visit confirmed mutual interest and laid a solid foundation for further interaction, which AEB has successfully continued to develop to this day.



PHILIPPE PEGORIER

AEB Board Chairperson
in 2014-2016

I'm especially proud of one event when we invited General Pronichev, Head of the "Dynamo" sports club, to the AEB premises. As a General of the Army of the FSB, he came to

AEB and explained what "Dynamo" is doing and answered members' questions. Typically, such individuals only ask questions themselves.

Q&A

С ПРЕДСЕДАТЕЛЯМИ ПРАВЛЕНИЯ АЕБ

>>

КАКОЕ ДОСТИЖЕНИЕ
ВЫ СЧИТАЕТЕ САМЫМ ЗНАЧИМЫМ
ЗА ТОТ ПЕРИОД, КОГДА ВЫ БЫЛИ
ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ ПРАВЛЕНИЯ АЕБ?



**ТОМАС
ШТЭРЦЕЛЬ**

Председатель Правления АЕБ в 2016–2018 гг.,
с 2024 года по настоящее время

Это огромная честь и большая ответственность — принять на себя роль Председателя Правления АЕБ во второй раз за свою карьеру. Я искренне горжусь силой нашего сообщества и неизменной ценностью Ассоциации в качестве платформы для диалога, партнёрства и прогресса. Мой предыдущий срок (2016–2018 гг.) был периодом интенсивного сотрудничества. На протяжении нескольких лет АЕБ организовывала ежегодные бизнес-миссии в Брюссель для обсуждения экономических отношений между ЕС и Россией с европейскими политиками и партнёрскими ассоциациями. Укрепление этой связующей роли,

а также лоббистские усилия в интересах компаний-членов стали ключевыми приоритетами АЕБ в тот период.

Теперь я вернулся с ещё большей готовностью поддерживать миссию АЕБ в свете сегодняшних вызовов. Вместе мы будем уверенно преодолевать трудности, продвигать конструктивные решения и добиваться того, чтобы АЕБ оставалась основным голосом европейского бизнеса в России. Ассоциация отмечает 30-летний юбилей, я с нетерпением жду возможности написать следующую главу истории АЕБ вместе с вами.



ИЛОНА ЦЕКЕЛИ

Занимать должность Председателя Правления АЕБ было для меня большой честью и ответственностью. Эта роль требует высокой приверженности профессиональным стандартам и честности. Я горжусь тем, что смогла внести свой вклад в укрепление

Председатель Правления АЕБ
в 2023-2024 гг.

роли АЕБ как надёжной и уважаемой платформы для диалога между европейским бизнесом и российскими официальными лицами, особенно в поддержании миссии АЕБ по конструктивному взаимодействию, даже в сложных геополитических условиях.



ЙОХАН ВАНДЕРПЛАЕТСЕ

В 2020-2021 годах мы столкнулись с беспрецедентными вызовами. Несмотря на огромные трудности, вызванные пандемией COVID-19, нам удалось плавно адаптироваться к меняющимся обстоятельствам и соответствующим образом реорганизовать нашу работу. АЕБ оставалась верной своей миссии по оказанию помощи компаниям-членам в решении вопросов, имеющих важное значение для иностранного бизнеса. Наша главная цель в это сложное

Председатель Правления АЕБ
в 2018-2022 гг.

время заключалась в том, чтобы не подвести наших членов, и мы сделали всё возможное для её достижения.

Значимым событием 2021 года стало масштабное празднование 25-летия АЕБ. Несмотря на ограничительные меры, введённые из-за распространения COVID-19, нам удалось успешно организовать мероприятия в Москве, Санкт-Петербурге и Краснодаре.



ФИЛИПП ПЕГОРЬЕ

С 2014 года ситуация в отношениях между ЕС и Россией изменилась кардинально из-за событий в Украине. В то время как российские, европейские и американские политики обмениваются экономическими санкциями, бизнес вынужден адаптироваться к новым правилам игры. В трудные времена компаниям необходима поддержка, обмен опытом и сотрудничество как никогда. АЕБ предоставляет бизнесу

Председатель Правления АЕБ
в 2014-2016 гг.

такую возможность. Мы всегда были оптимистичны относительно будущего и настроены продолжать продуктивную работу Ассоциации. Я открыто заявлял, что пришло время прекратить санкции, так как все стороны страдают от такой политики. Мы призывали ЕС отменить или, по крайней мере, не усугублять санкции против России. Мы считаем, что санкции неэффективны и наносят ущерб бизнесу.

КАКОЕ СОБЫТИЕ ИЗ ЖИЗНИ АЕБ ЗАПОМНИЛОСЬ ВАМ БОЛЬШЕ ВСЕГО?



ТОМАС ШТЭРЦЕЛЬ

Председатель Правления АЕБ в 2016–2018 гг.,
с 2024 года по настоящее время

Для меня наиболее запоминающимися моментами всегда были встречи на высоком уровне с нашими ключевыми стейкхолдерами – высокопоставленными официальными представителями и лицами, принимающими решения. Эти встречи подчеркивают важную роль АЕБ в представлении интересов европейского бизнеса в России.

Масштабы наших усилий в области GR в 2024 году были особенно впечатляющими: более 150 официальных встреч с госу-

дарственными органами и свыше 360 взаимодействий с лицами, принимающими решения в России, ЕАЭС и Центральной Азии. Мы обсудили критически важные для европейского бизнеса вопросы, включая проекты по маркировке, технические регламенты, таможенную оценку и реформы в области миграции, если назвать лишь некоторые. Кроме того, Комитеты и Рабочие группы АЕБ направили более 370 писем в государственные органы, что усиливает нашу систематическую и проактивную защиту интересов бизнеса.

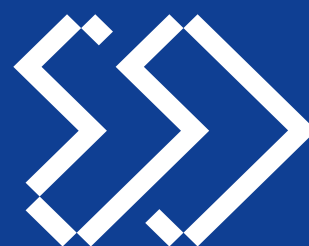


ИЛОНА ЦЕКЕЛИ

Председатель Правления АЕБ
в 2023–2024 гг.

Одним из самых значимых событий стала встреча АЕБ в апреле 2024 года с Сергеем Лавровым, Министром иностранных дел Российской Федерации. Эта встреча на высоком уровне собрала руководителей крупнейших европейских ассоциаций

и палат, работающих в России. В ходе встречи была подчеркнута важность поддержания открытых каналов коммуникации и выделена ключевая роль бизнес-ассоциаций в содействии взаимопониманию между бизнес-сообществами.



ЙОХАН ВАНДЕРПЛАЕТСЕ

В ноябре 2019 года состоялась первая бизнес-миссия АЕБ в Узбекистан, которая познакомила членов Ассоциации с инвестиционным потенциалом страны. В ходе миссии руководство АЕБ и главы крупных европейских компаний провели несколько встреч с представителями министерств, ведомств и частных компаний Узбекистана.

Председатель Правления АЕБ
в 2018–2022 гг.

Эти встречи были направлены на изучение конкретных областей для сотрудничества и укрепление деловых связей между узбекским и европейским бизнесом. Визит подтвердил взаимный интерес и заложил прочную основу для дальнейшего взаимодействия, которое АЕБ успешно продолжает развивать.



ФИЛИПП ПЕГОРЬЕ

Я особенно горжусь одним событием, когда мы пригласили на встречу в АЕБ генерала Проничева, главу спортивного клуба «Динамо». Как генерал армии ФСБ, он при-

Председатель Правления АЕБ
в 2014–2016 гг.

шёл, чтобы рассказать о том, чем занимается «Динамо», и ответить на вопросы членов. Обычно такие люди только задают вопросы.

**ALEXANDER
IVLEV**

Advisor, B1



CENTURIES- OLD ECONOMIC DIPLOMACY: HOW BUSINESSES IN RUSSIA AND EUROPE TRANSCEND BORDERS

In the distant year of 1995, when I joined “Ernst & Young”, one of the key topics I was involved in was working with foreign companies within the framework of the Foreign Investment Advisory Council. At that time, international business began to actively enter the Russian market, developing its projects, exploring production options, and seeking opportunities for collaboration with Russian partners. These issues were very important for the overwhelming majority of foreign companies.

Back then, business associations began to emerge. If I’m not mistaken, the American Chamber of Commerce was already operating, and the Union of German Economy was also starting its activities. However, European business, as such, was still weakly represented at that time.

I vividly remember how my wife, who worked at the Fortum representative office² (formerly known as Neste), told me that the head of the company was discussing the idea of creating a European Business Club (EBC). It was also during this time that Irene Commeau became actively involved, dedicating many years to supporting European companies in Russia.

This topic was of great interest to many European companies at that time, as they sought to unite their efforts to help each other work effectively, establish connections with the government, and strengthen the bridges of friendship between Russia and Europe.

¹ Ernst & Young (EY) — an international audit and consulting corporation.

² Fortum Corporation — a Finnish state energy company.

AEB HAS BECOME ONE OF THE KEY BUSINESS ORGANIZATIONS THAT UNITES LEADING INTERNATIONAL COMPANIES. ONE OF THE COMPONENTS OF ITS SUCCESS IS THE SIGNIFICANT ATTENTION GIVEN BY THE RUSSIAN GOVERNMENT TO SUPPORTING BUSINESS ASSOCIATIONS. WE ARE CURRENTLY WITNESSING HOW THE ESTABLISHED DIALOGUE IS REFLECTED IN THE ONGOING DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL COMPANIES THAT, DESPITE GEOPOLITICAL CHALLENGES, HAVE REMAINED IN RUSSIA AND ARE SUCCESSFULLY WORKING FOR THE BENEFIT OF THEIR SHAREHOLDERS AND OWNERS.

In fact, Europe and Russia have been closely linked economically since ancient times. For many centuries, active trade took place, and numerous joint projects were implemented. It was important for businesses to maintain contacts and identify points of intersection that could stimulate economic relations between Europe and Russia.

It is remarkable how connected the present is to distant times. In 1995, I met Andrea von Knoop³. The very fact that she was already working in Russia at that time speaks to the continuity of generations. In the 19th century, the Bremen merchant Ludwig Knoop became a pioneer in the development of the Russian cotton industry. In Russia at that time, there was a say-

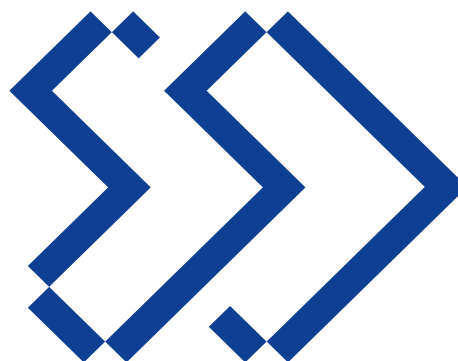
ing about him: "Where there is a church, there is a priest; where there is a barrack, there is a bedbug; and where there is a factory, there is Knoop".

The deals that Knoop made in the 1840s with Savva Morozov and other representatives of the textile industry in Moscow were based on trust. Handshakes sealed million-dollar deals. This is one of the vivid examples of the long-standing and positive history of interaction we had with Europe. Now, these relations have cracked.

The Association of European Businesses has become one of the key business organizations that unites leading international companies, not only from Europe but also from other regions and countries. One of the components of its success is the significant attention given by the Russian government to supporting business associations. We are currently witnessing how the established dialogue is reflected in the ongoing development of international companies that, despite geopolitical challenges, have remained in Russia and are successfully working for the benefit of their shareholders and owners.

I hope that the Association of European Businesses and its current leadership will continue their successful activities for the benefit of Russia. I wish for the members to feel the constant support of AEB.

We see that business associations representing other countries and regions in Russia are actively interacting with each other, and this is very important. It is a significant and necessary trend. It is encouraging that the Foreign Investment Advisory Council continues to provide business associations with a platform for dialogue with the Government of the Russian Federation. We hope that successful cooperation will be restored and that European business will actively operate in Russia.



³ Andrea von Knoop: from 1993 to 2007 — Head of the German Economic Representation in the Russian Federation, and from 1995 to 2007 — Chairperson of the Board of the Union of German Economy in the Russian Federation.

МНОГОВЕКОВАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДИПЛОМАТИЯ: КАК БИЗНЕС РОССИИ И ЕВРОПЫ ПРЕОДОЛЕВАЕТ ГРАНИЦЫ



В далёком 1995 году, когда я пришел в «Эрнст и Янг»¹, одной из ключевых тем, которой мне пришлось заниматься, была работа с иностранными компаниями в рамках Консультативного совета по иностранным инвестициям. В то время международный бизнес начал активно приходить на российский рынок, развивая здесь свои проекты, изучая варианты производства в России и находясь в поиске возможностей взаимодействия с российскими партнёрами. Эти вопросы были очень важны для подавляющего большинства зарубежных компаний.

В тот период стали появляться деловые ассоциации. Если я не ошибаюсь, уже работала Американская торгово-промышленная палата, начинал свою деятельность Союз немецкой экономики. Но европейский бизнес как таковой был представлен ещё слабо на тот момент.

Я очень хорошо помню, как моя жена, работавшая в представительстве компании Fortum² (которая ранее называлась Neste), рассказывала мне, что глава компании обсуждает идею создания Европейского делового клуба (ЕВС). Тогда же активно подключилась к работе Ирэн Коммо, которая многие годы посвятила поддержке европейских компаний в России.

¹ Ernst & Young (EY) — международная аудиторско-консалтинговая корпорация.

² Fortum Corporation — финская государственная энергетическая компания.

Эта тема в те годы была интересна большому числу европейских компаний, которые хотели бы объединить свои усилия, чтобы помогать друг другу эффективно работать, налаживать связи с государством и укреплять мосты дружбы между Россией и Европой.

На самом деле Европа и Россия испокон веков были очень сильно связаны в экономическом плане. В течение многих столетий велась активная торговля, осуществлялось множество совместных проектов. Бизнесу было важно поддерживать контакты и выявлять те точки соприкосновения, которые могли бы стимулировать экономические отношения между Европой и Россией.

Удивительно, как связаны современность и далёкие времена. В 1995 году я познакомился с Андреа фон Кноп³. Сам факт, что она в то время уже работала в России, свидетельствует о преемственности поколений. Ведь в XIX веке бременский купец Людвиг Кноп стал первопроходцем в развитии российской хлопчатобумажной промышленности. В России того времени о нём ходила поговорка: «Где церковь, там и поп, где казарма, там и клоп, а где фабрика — там Кноп».

Сделки, которые Кноп заключал в 1840-х гг. с Саввой Морозовым и другими московскими представителями текстильной промышленности, основывались на доверии. Рукопожатия скрепляли миллионные сделки. И это один из ярких примеров того, что у нас с Европой существовала многовековая очень хорошая история взаимодействия. Сейчас эти отношения дали трещину.

Ассоциация европейского бизнеса стала одной из ключевых деловых организаций, которые объединяют ведущие международные компании, не только европейские, но и из других регионов и стран. Одной из составляющих успеха стало то, что со стороны государства уделяется большое внимание поддержке деловых объединений. Сейчас мы становимся свидетелями того, как выстроенный диалог находит своё отражение в продолжающемся развитии международных компаний, которые, несмотря на геополитические сложности, остались в России и успешно работают на благо своих акционеров и собственников.

Надеюсь, что Ассоциация европейского бизнеса и её нынешнее руководство продолжат успешную деятельность на благо России. Желаю, чтобы члены чувствовали постоянную поддержку АЕБ.

Мы видим, что деловые ассоциации, представляющие в России другие страны и регионы, активно взаимодействуют между собой, и это очень важно. Это значимая и необходимая тенденция. Отрадно, что Консультативный совет по иностранным инвестициям продолжает предоставлять деловым ассоциациям площадку для ведения диалога с Правительством РФ. Мы рассчитываем, что успешное взаимодействие будет восстановлено, и европейский бизнес будет активно работать в России.



³ Андреа фон Кноп (нем. Andrea von Knoop) — с 1993 по 2007 гг. — Глава Представительства немецкой экономики в Российской Федерации, в 1995-2007 гг. — Председатель Правления Союза немецкой экономики в Российской Федерации.

MARINA TATARSKAYA

Chairperson of the AEB PR & Communications Committee; Institutional Affairs and Corporate Communications Director, Ferrero Russia



LOVE FOR YOUR BUSINESS IS THE KEY TO SUCCESS

As of today, the Ferrero Group is the third largest confectionery company in the world. It comprises 109 companies and 37 manufacturing plants, and its products are sold in over 170 countries – both directly and through authorized distributors.

The Ferrero company officially entered the Russian market in 1995. The entry into the markets of Eastern European countries was carefully prepared and carried out within a unified strategy for the active promotion of flagship brands: Raffaello®, Kinder® Chocolate, Kinder Surprise, Nutella®, and Tic Tac®. This strategy allowed the company to quickly establish leading positions in its categories. Success was largely ensured by unique products and creative marketing communications.

One of the distinguishing features of Russia in the 1990s was the boom in the FMCG market, and confectionery products were no exception. Russian consumers, accustomed to traditional formats of dark and milk chocolate in bars and assorted candies in boxes, were open to new flavors, types of products, and packaging. Bright advertising campaigns contributed to the rapid formation of new consumer habits.

Young employees of the company, recent graduates from the country's top universities, were mastering new professions under the guidance of experienced mentors from the head office. They felt like pioneers, as they were engaged in tasks that they had only just begun to learn about in university. The opportunities for creative self-expression seemed boundless.

ONE OF THE DISTINGUISHING FEATURES OF RUSSIA IN THE 1990S WAS THE BOOM IN THE FMCG MARKET, AND CONFECTIONERY PRODUCTS WERE NO EXCEPTION. BRIGHT ADVERTISING CAMPAIGNS CONTRIBUTED TO THE RAPID FORMATION OF NEW CONSUMER HABITS.

The launch of brands in the Russian market was accompanied by vibrant sponsorship projects. In particular, for several years, Ferrero was a sponsor of the Bolshoi Theatre. This project not only strengthened the position of Raffaello but also contributed to the reconstruction of the historic stage of the country's main theatre.

The rapid growth of business in the early years was halted by the crisis of 1998. The company was forced to optimize its commercial structure, significantly reduce marketing budgets, and cut sales volumes. However, work continued despite all the challenges of that period. We, the few employees in the Moscow office at the time, had to manage numerous tasks on our own: conducting audits of retail outlets, preparing translations and recording broadcast copies of advertisements, carrying out marketing research, and even organizing festive displays in supermarkets and decorating the windows of flagship stores.

New challenges always open up new opportunities. The entrepreneurial spirit of the Italian company Ferrero enabled it to find optimal solutions and emerge successfully from a difficult situation. During this time the first advertising commercials were developed and filmed in Russia, and the production of advertising materials was established with local suppliers. The names of the brands were partially translated into Russian on the labels when it was considered appropriate.

Not everything was easy, but it was always very interesting and beneficial for professional development. We continued to closely monitor the market. Those international companies that had managed to establish their own enterprises by the time of the 1998 crisis adapted their products to the new realities much more easily. New local brands appeared like mushrooms after the rain, but many of them quickly vanished because they lacked uniqueness and had no compelling story behind them. For importers, this crisis proved to be particularly challenging — many exited the market. Some of them began to return to Russia in the early 2000s, but most were unable to regain their former positions.

The first half of the 2000s marked a period of renewed momentum for Ferrero in Russia. Substantial investments in advertising and the development of the commercial structure enabled the flagship brands to quickly reclaim their leading positions within their respective market segments. This consistent growth in sales volumes prompted the company to make the decision to establish local production, which was a logical progression in its development strategy in Russia.

New horizons for business: AEB membership

Ferrero has been an AEB member since 2007. The decision to join the Association was primarily driven by the establishment of local production, which elevated the company to a higher level that required new approaches to external communications and a more active engagement in dialogue with representatives of government authorities and other stakeholders.

For me, this event marked the beginning of a new chapter in my professional career. In my role as Institutional Affairs and Corporate Communications Director, I eagerly immersed myself in the work of the AEB's Committees. I started attending various events, which allowed me to connect with colleagues from other companies, as well as experts and Committee Coordinators. At that time, AEB had already developed strong traditions and a distinctive working style — characterized by a proactive and energetic approach — that clearly reflected the era of high business activity among European companies.

I fondly remember my first impressions of attending events: it was always comfortable, interesting, and very beneficial from a professional standpoint. I immediately noticed the high level of professionalism exhibited by the leadership and Committee Coordinators. Interacting within this new community of representatives from European companies contributed to the development of my own approaches to GR and PR work.

Participation in the activities of a professional association is a two-way street. When we invest efforts into building trusting partnerships within the association, we can more confidently anticipate support and prioritization of our requests.

At that stage of active development for European companies in Russia, an important component of the AEB's mission was to enhance investment attractiveness. Within the framework of the PR & Communications Committee's activities, we regularly organized meetings with regional government authorities, which helped foster trusting partnerships in the regions where we operated.

Today, just as it was at the outset of its activities, AEB continues to be one of the most active and respected participants in the business community. It consistently pursues its mission by effectively and diplomatically addressing complex challenges and contributing to the improvement of the business climate.

МАРИНА ТАТАРСКАЯ

Председатель Комитета АЕБ по коммуникациям и связям с общественностью; Директор по взаимодействию с государственными органами и корпоративным коммуникациям, Ferrero Russia

ЛЮБОВЬ К СВОЕМУ ДЕЛУ — ЗАЛОГ УСПЕХА

На сегодняшний день Группа Ferrero является третьей по величине кондитерской компанией в мире. Она включает 109 компаний и 37 производственных предприятий, а её продукция реализуется более чем в 170 странах — как напрямую, так и через авторизованных дистрибьюторов.

Компания Ferrero официально вышла на российский рынок в 1995 году. Выход на рынки стран Восточной Европы был тщательно подготовлен и осуществлялся в рамках единой стратегии активного продвижения флагманских брендов: Raffaello®, Kinder® Chocolate, Kinder Сюрприз, Nutella® и Tic Tac®. Эта стратегия позволила компании практически сразу занять лидирующие позиции в своих категориях. Успех был обеспечен во многом благодаря уникальным продуктам и креативным маркетинговым коммуникациям.

Одной из отличительных характеристик России 1990-х годов стал бум на рынке FMCG, и кондитерские изделия не стали исключением. Российские потребители, привыкшие к традиционным форматам горького и молочного шоколада в плитках и конфетам в коробках «Ассорти», были открыты к новым вкусам, видам продуктов и упаковкам, а яркие рекламные ролики способствовали быстрому формированию новых потребительских привычек.

Молодые сотрудники компании, вчерашние выпускники лучших вузов страны, под руководством опытных наставников из головного офиса осваивали новые профессии в процессе работы. Они чувствовали себя первопроходцами, ведь им приходилось заниматься тем, чему только

начинали учить в университетах. Пространство для творческой самореализации казалось безграничным.

Вывод брендов на российский рынок сопровождался яркими спонсорскими проектами. В частности, на протяжении нескольких лет Ferrero была спонсором Большого театра. Благодаря этому проекту компания не только укрепила позиции Raffaello, но и внесла свой вклад в реконструкцию исторической сцены главного театра страны.

Стремительный рост бизнеса в первые годы был прерван кризисом 1998 года. Компания была вынуждена оптимизировать коммерческую структуру, значительно сократить маркетинговые бюджеты и объёмы продаж. Однако работа продолжалась, несмотря на все трудности того периода. Нам, немногочисленным тогда сотрудникам московского офиса, пришлось выполнять множество задач самостоятельно: проводить аудиты торговых точек, готовить переводы и записывать эфирные копии рекламных роликов, проводить маркетинговые исследования и даже организовывать праздничные выкладки в супермаркетах, украшать витрины флагманских магазинов.

Новые вызовы всегда открывают новые возможности. Дух предпринимательства итальянской компании Ferrero позволил найти оптимальные решения и выйти победителем из сложной ситуации. Именно тогда были разработаны и сняты первые рекламные ролики в России, а также организовано производство рекламных материалов у местных поставщиков. На этикетках названия брендов частично переводились на русский язык, когда это было уместно.

Не всё было легко, но всегда было очень интересно и полезно для профессионального развития. Мы продолжали внимательно следить за рынком. Те международные компании, которые к моменту кризиса 1998 года успели построить собственные предприятия, значительно легче адаптировали свои продукты к новым реалиям. Новые локальные бренды появлялись, как грибы после дождя, но многие из них быстро исчезали, так как не имели уникальности и за ними не стояла никакая история. Для импортёров этот кризис оказался слишком сложным — многие ушли с рынка. Часть из них начала возвращаться в Россию в начале 2000-х годов, но большинство уже не смогли восстановить свои прежние позиции.

Первая половина 2000-х годов стала для Ferrero в России периодом нового импульса развития: значительные инвестиции в рекламу и развитие коммерческой структуры позволили флагманским брендам достаточно быстро вернуть лидирующие позиции в своих сегментах рынка. Стабильный рост объёмов продаж привёл компанию к решению об организации локального производства, что стало логичным продолжением её развития в России.

Новые горизонты для бизнеса: членство в АЕБ

Компания Ferrero является членом АЕБ с 2007 года. Вступление в Ассоциацию было связано, прежде всего, с решением об организации локального производства, что вывело компанию на более высокий уровень, требующий новых подходов к внешним коммуникациям и более активного вовлечения в диалог с представителями государственных органов и другими заинтересованными сторонами.

Для меня это событие стало началом нового этапа в профессиональной деятельности. В должности Директора по взаимодействию с государственными органами и корпоративным коммуникациям я сразу же с большим интересом включилась в работу профильных комитетов АЕБ, начала посещать мероприятия и познакомилась с коллегами из других компаний, а также с экспертами и координаторами комитетов. В то время в АЕБ уже сложились устойчивые традиции и уникальный стиль работы, проактивный и энергичный, что явно отражало эпоху высокой бизнес-активности европейских компаний.

С большим теплом вспоминаю свои первые впечатления от посещения мероприятий: всегда было комфортно, интересно и очень полезно с профессиональной точки зрения. Я сразу отметила высокий уровень профессионализма руководства и координаторов комитетов. Общение в новом сообществе представителей европейских компаний способствовало развитию моих собственных подходов к GR- и PR-работе.

Участие компании в работе профессиональной ассоциации — это путь с двусторонним движением. Когда мы прилагаем усилия для выстраивания доверительных партнёрских отношений внутри ассоциации, мы с большей уверенностью можем рассчитывать на поддержку и приоритезацию наших запросов.

На том этапе активного развития европейских компаний в России важной составляющей миссии АЕБ было развитие инвестиционной привлекательности. В рамках мероприятий Комитета по коммуникациям и связям с общественностью мы регулярно организовывали встречи с участием региональных органов власти, что способствовало формированию доверительных партнёрских отношений в регионе присутствия.

Сегодня, как и в начале своей деятельности, АЕБ остаётся одним из самых активных и уважаемых участников делового сообщества, последовательно реализуя свою миссию, эффективно и дипломатично решая сложные задачи и способствуя улучшению делового климата.



THE INTERNATIONAL SCHOOL
OF MOSCOW
A NORD ANGLIA EDUCATION SCHOOL

CREATE YOUR FUTURE

At The International School of Moscow, we open doors to life-changing experiences. Our students are thinkers, creators, and future-makers. Our highly qualified, native-speaking teachers inspire curiosity and nurture academic brilliance in every child.

Help your child discover all they can do, and all they can be.

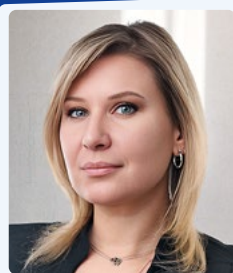
www.nordangliaeducation.com/ism-moscow

SCAN
HERE



**MARIA
ANDREEVA**

Head of PR & Marketing,
Manpower



HOW AN INTERNATIONAL HR GIANT ENTERED THE RUSSIAN MARKET

The year 1994 marked a turning point for Russia's labor market. International companies began to actively enter the country, bringing with them new standards of business operations and personnel management. It was during this period that Manpower Group, an international global company with over 77 years of history, made the strategic decision to open a representative office in Russia, becoming one of the first international HR service providers in the local market.

The start of the journey: accessing the Russian market

The early years of Manpower's operations in Russia can be characterized as a time of bold experiments and valuable lessons. The company faced unique challenges during the transitional period when the Soviet system of labor relations was no longer functioning, and new market mechanisms were just beginning to take shape. The main clients during that period were international corporations establishing their presence in the country, as well as the first joint ventures. It was already clear then that the Russian labor market had enormous potential but required the adaptation of international HR approaches due to cultural peculiarities.

Growth and key projects

One of the landmark projects of that time was the creation of a personnel infrastructure for a large FMCG enterprise in the Tula region. The project required not only recruitment but also the development from scratch of a system for assessing the qualifications of workers. Soviet work record books, which were the main document at that time, poorly reflected the actual skills of employees. Manpower specialists had to develop special test assignments and practical cases to evaluate the professional level of candidates.

Cultural differences manifested in everything—from candidates' expectations to management approaches. Many Russian leaders struggled to understand the concept of personnel

outsourcing. “What does it mean to hire people through some company?” – this question was often raised in the initial meetings with potential clients. Explaining the basic principles of how HR services work sometimes took several months.

Particular difficulty was posed by legal uncertainty. The Labor Code of the Russian Federation had not yet been adopted, and local officials often interpreted outdated Soviet norms in various ways.

Working in Russia was not always easy. The company had to face a number of challenges:

- » **changes in legislation** – the regulation of labor relations in Russia was constantly evolving, and Manpower had to quickly adapt its processes;
- » **cultural differences** – the Russian labor market has its own specifics, and standard Western HR solutions did not always work without modifications;
- » **economic instability** – crises that occurred in various years required the company to be flexible and adopt new approaches to personnel management.

However, it was these challenges that helped Manpower integrate more deeply into the Russian business environment and offer clients truly effective solutions, ultimately making the company one of the leaders in the human resource management market.

Joining AEB and active engagement

The history of Manpower’s interaction with the Association of European Businesses began some time before the formal entry into the organization.

The first years of participation in AEB events were a time of active learning and networking. Manpower specialists regularly attended working groups on HR issues, where pressing problems of adapting international HR practices to Russian realities were discussed. Informal meetings with colleagues from other international companies that already had experience working in Russia were particularly valuable.

By 1997, Manpower began actively participating in the development of proposals to improve labor legislation through AEB expert groups. One of the key areas was the creation of a legal framework for personnel outsourcing – a concept that was still new to Russia at the time. The company’s lawyers, together with colleagues from AEB, prepared a series of recommendations for government authorities, many of which were later taken into account in the development of the updated Labor Code.

The decision to join the Association as a full member was made in 1998 after a thorough analysis of the potential benefits. By that time, Manpower already had strong connections in the business community and understood that AEB membership

would open new opportunities to influence the formation of the labor market. An especially important factor was the desire to participate in the development of industry standards and best practices.

Nikita Zotov, Manpower Operations Director, recalls:

“When we first started working in Russia in the mid-1990s, the concept of a “civilized HR market” was just beginning to take shape. I remember how, at one of my first meetings with a potential client, I had to spend half an hour explaining why you couldn’t just “buy” ten engineers like goods in a store. It was through AEB that we found like-minded individuals – other international players who believed that personnel services should be based on transparency, professionalism, and long-term partnership. Our joint initiatives to develop labor standards were not just business projects – they were a true mission. We were literally building a new culture of working with personnel, brick by brick: from the basic concepts of employment contracts to complex motivation systems. Today, seeing how the Russian HR market has grown, I am especially proud that Manpower was at the forefront of these transformations alongside AEB. The main lesson from those years? A civilized market is not created by top-down decrees, but through the daily work of companies that choose professional standards despite the challenges of the transitional period.”

After officially joining, Manpower quickly became one of the most active participants in the AEB HR Committee and its related Subcommittees. The company’s specialists made significant contributions to initiatives such as:

- » developing recommendations for regulating temporary personnel;
- » creating occupational safety standards for international companies;
- » adapting international personnel assessment practices to Russian conditions.

Conclusion

Today, three decades later, the experience of the early years of working in Russia remains relevant. For Manpower, AEB membership has become not just a formality, but an important part of its development strategy, allowing the company to make a significant contribution to the formation of a civilized labor market in Russia. The history of cooperation with the Association is an example of how an international company can effectively integrate into a new business environment, combining global experience with an understanding of local specifics.

МАРИЯ АНДРЕЕВА

Руководитель отдела по связям с общественностью и маркетингу, Manpower

КАК МЕЖДУНАРОДНЫЙ HR-ГИГАНТ ОСВАИВАЛ РОССИЙСКИЙ РЫНОК

1994 год стал переломным для российского рынка труда. В страну начали активно приходить международные компании, принося с собой новые стандарты ведения бизнеса и управления персоналом. Именно в этот период Manpower Group, международная глобальная компания с более чем 77-летней историей, приняла стратегическое решение об открытии представительства в России, став одним из первых международных HR-операторов на местном рынке.

Начало пути: выход на российский рынок

Первые годы работы Manpower в России можно охарактеризовать как время смелых экспериментов и ценных уроков. Компания столкнулась с уникальными вызовами переходного периода, когда советская система трудовых отношений уже не работала, а новые рыночные механизмы только формировались. Основными клиентами в тот период стали международные корпорации, открывавшие свои представительства в стране, а также первые сов-

местные предприятия. Уже тогда стало ясно, что российский рынок труда обладает огромным потенциалом, но требует адаптации международных подходов из-за культурных особенностей.

Развитие и ключевые проекты

Одним из знаковых проектов того времени стало создание кадровой инфраструктуры для крупного FMCG-предпри-

ятия в Тульской области. Проект требовал не просто подбора персонала, а фактически создания с нуля системы оценки квалификации рабочих. Советские трудовые книжки, бывшие тогда основным документом, плохо отражали реальные навыки сотрудников. Специалистам Manpower пришлось разрабатывать специальные тестовые задания и практические кейсы, чтобы оценить профессиональный уровень кандидатов.

Культурные различия проявлялись во всём — от ожиданий кандидатов до подходов к управлению. Многие российские руководители с трудом понимали концепцию кадрового аутсорсинга. «Как это — нанимать людей через какую-то фирму?» — такой вопрос часто звучал на первых встречах с потенциальными клиентами. Объяснение базовых принципов работы HR-сервисов иногда занимало несколько месяцев.

Особую сложность представляла правовая неопределённость. Трудовой кодекс Российской Федерации ещё не был принят, а местные чиновники часто по-разному трактовали устаревшие советские нормы.

Работа в России не всегда была простой. Компании пришлось столкнуться с рядом вызовов:

- » **изменения в законодательстве** — регулирование трудовых отношений в России постоянно эволюционировало, и Manpower приходилось оперативно адаптировать свои процессы;
- » **культурные различия** — российский рынок труда имеет свою специфику, и стандартные западные HR-решения не всегда работали без доработок;
- » **экономическая нестабильность** — кризисы, случавшиеся в разные годы, потребовали от компании гибкости и новых подходов к управлению персоналом.

Однако именно эти сложности помогли Manpower глубже интегрироваться в российскую бизнес-среду и предложить клиентам по-настоящему эффективные решения, что в итоге сделало компанию одним из лидеров рынка управления человеческими ресурсами.

Вступление в АЕБ и активная работа

История взаимодействия Manpower с Ассоциацией европейского бизнеса началась за некоторое время до формального вступления в организацию.

Первые годы участия в мероприятиях АЕБ были временем активного обучения и налаживания контактов. Специалисты Manpower регулярно посещали рабочие группы по HR-вопросам, где обсуждались острые проблемы адаптации международных кадровых практик к российским ре-

алиям. Особую ценность представляли неформальные встречи с коллегами из других международных компаний, которые уже имели опыт работы в России.

К 1997 году Manpower начала активно участвовать в разработке предложений по совершенствованию трудового законодательства через экспертные группы АЕБ. Одним из ключевых направлений стало создание правовых основ для аутсорсинга персонала — тогда ещё новой для России концепции. Юристы компании совместно с коллегами из АЕБ подготовили серию рекомендаций для государственных органов, многие из которых впоследствии были учтены при разработке обновлённого Трудового кодекса.

Решение о вступлении в Ассоциацию в качестве полноправного члена было принято в 1998 году после тщательного анализа потенциальных преимуществ. К этому моменту Manpower уже имела прочные связи в бизнес-сообществе и понимала, что членство в АЕБ открывает новые возможности для влияния на формирование рынка труда. Особенно важным фактором стало желание участвовать в разработке отраслевых стандартов и лучших практик.

Никита Зотов, Операционный Директор Manpower, вспоминает:

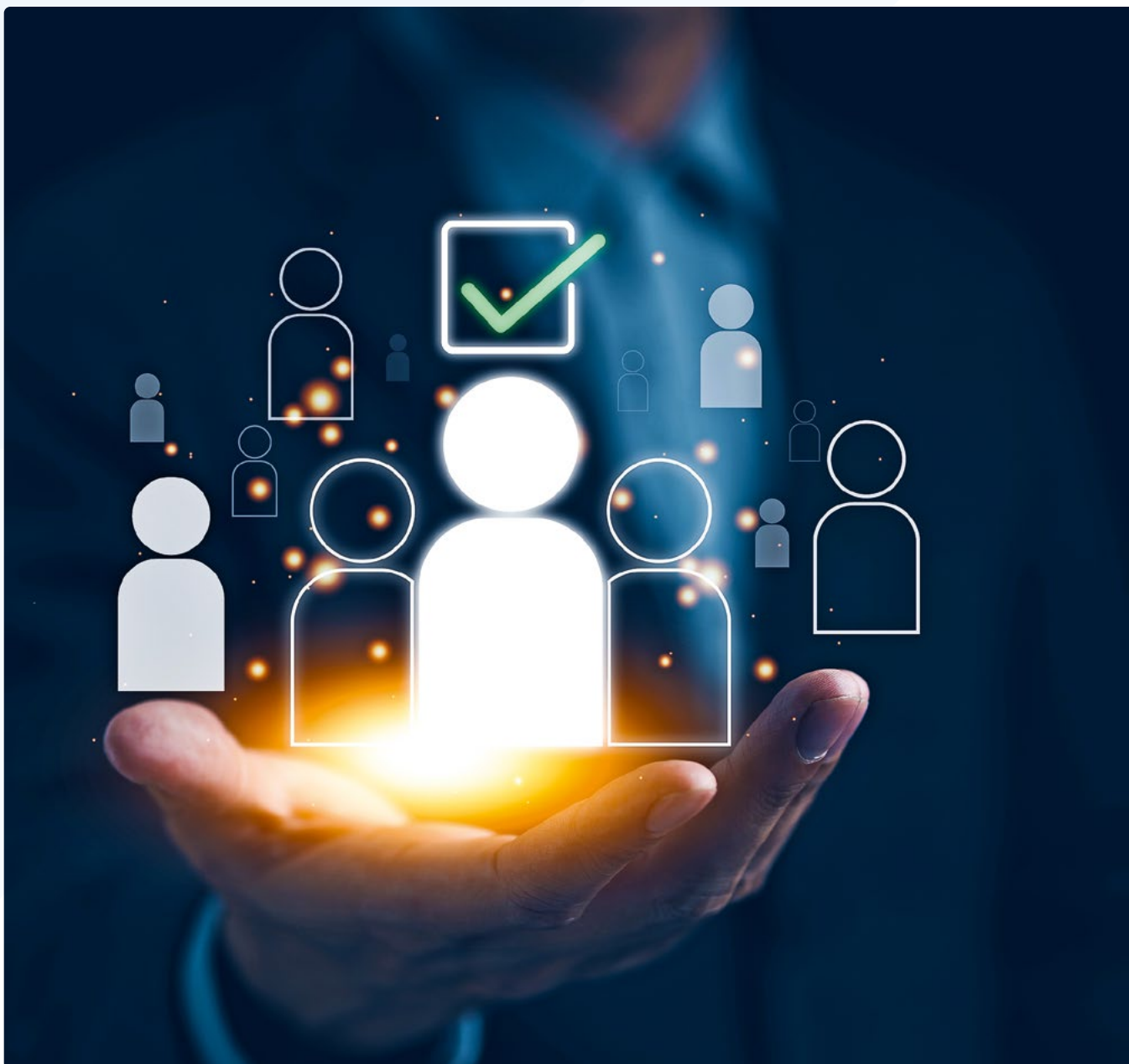
«Когда мы только начинали работать в России в середине 1990-х годов, понятие «цивилизованный HR-рынок» только формировалось. Помню, как на одной из первых встреч с потенциальным клиентом мне пришлось полчаса объяснять, почему нельзя просто «купить» десять инженеров, как товар в магазине. Именно через АЕБ мы нашли единомышленников — таких же международных игроков, которые верили, что кадровые услуги должны строиться на прозрачности, профессионализме и долгосрочном партнёрстве. Наши совместные инициативы по разработке трудовых стандартов были не просто бизнес-проектами — это была настоящая миссия. Мы буквально по кирпичику строили новую культуру работы с персоналом: от базовых понятий трудового договора до сложных систем мотивации. Сегодня, видя, как вырос российский HR-рынок, я особенно горжусь тем, что Manpower стояла у истоков этих преобразований вместе с АЕБ. Главный урок тех лет? Цивилизованный рынок создаётся не указами сверху, а ежедневной работой компаний, которые выстраивают профессиональные стандарты вопреки сложностям переходного периода».

После официального вступления Manpower быстро стала одним из наиболее активных участников HR-комитета АЕБ и связанных с ним подкомитетов. Специалисты компании внесли значительный вклад в работу над такими инициативами, как:

- » разработка рекомендаций по регулированию временного персонала;
- » создание стандартов охраны труда для международных компаний;
- » адаптация международных практик оценки персонала к российским условиям.

Заключение

Сегодня, спустя три десятилетия, опыт первых лет работы в России продолжает оставаться актуальным. Членство в АЕБ стало для Manpower не просто формальностью, а важной частью стратегии развития, позволившей компании внести существенный вклад в формирование цивилизованного рынка труда в России. История сотрудничества с Ассоциацией — это пример того, как международная компания может эффективно интегрироваться в новую бизнес-среду, сочетая глобальный опыт с пониманием местной специфики.



**ANNA
POPOVA**

Marketing and PR Manager,
TABLOGIX



30 YEARS OF LOGISTICS DEVELOPMENT IN RUSSIA

In 2025, the Association of European Businesses celebrates its 30th anniversary, while TABLOGIX already marked thirty years of its operations in Russia last September. Today, we have a significant reason to look back and evaluate the past decades of work. Our shared history is inextricably linked to the formation of a new Russian economy, the development of market relations, the arrival of international brands in Russia, and the introduction of new technologies. Together, we have participated in the establishment and rapid growth of a market economy filled with new challenges and opportunities across all sectors, and logistics was no exception.

Emerging and maturing: the early years in the Russian market (1994-1999)

TABLOGIX is the heir to the experience of pioneering logistics companies in Russia. Our journey in the Russian logistics market began in 1994 with the opening of the Russian division of JD Warehousing & Distribution, when a team of young and energetic entrepreneurs from the United States recognized the growth potential of the logistics business in Russia and decided to offer professional 3PL services to both Russian and foreign businesses amid rapidly growing and evolving market relations. It was during this time that the first JD Warehousing and Distribution warehouse was opened on Yaroslavskoye Shosse in Moscow.

In 1994, another future part of modern TABLOGIX, the National Logistics Company (NLC), began its operations in Russia. At that time, the organization was engaged in the distribution of household appliances and electronics, along with the associated logistics, operating in rented spaces.

In the early 1990s, the Russian logistics market was characterized by a widespread lack of developed infrastructure, necessary software, and insufficient understanding of the rules for interacting with foreign partners, as well as significant security risks. Navigating and finding a niche in this turbulent environment could only be achieved through direct work and interaction with clients and partners, as well as based on personal experience.

IN THE EARLY 1990S, THE RUSSIAN LOGISTICS MARKET WAS CHARACTERIZED BY A WIDESPREAD LACK OF DEVELOPED INFRASTRUCTURE, NECESSARY SOFTWARE, AND INSUFFICIENT UNDERSTANDING OF THE RULES FOR INTERACTING WITH FOREIGN PARTNERS, AS WELL AS SIGNIFICANT SECURITY RISKS. NAVIGATING AND FINDING A NICHE IN THIS TURBULENT ENVIRONMENT COULD ONLY BE ACHIEVED THROUGH DIRECT WORK AND INTERACTION WITH CLIENTS AND PARTNERS, AS WELL AS BASED ON PERSONAL EXPERIENCE.

For example, at JD Warehousing & Distribution, in an attempt to organize the delivery of bottled water and in the search for a warehouse with quality service for one of its first clients, a significant opportunity for business development in the provision of warehouse services in Class A facilities was identified. There was a high demand from foreign companies for such facilities, while the volume of offerings and the qualifications of market participants clearly did not meet the growing needs of clients.

This served as a stimulus for the development of this line of business, which began with the rental of a small portion of a warehouse measuring only 600 square meters on Yaroslavskoye Shosse. That first warehouse became the starting point for providing responsible storage and cargo handling services for international companies that were actively entering the Russian market.

Our first clients at that time included companies such as Philips, Philips Lighting, Motorola, Lucent Technologies (Nokia), Bristol Myers Squibb, Colgate-Palmolive, Dorling Kindersley, Convatec, and Zimmer. Our company helped provide the Russian market with quality and modern prod-

ucts, and we believe that our contribution played a role in the fact that the Soviet concept of “deficit” has become a thing of the past.

The mission of the company at this stage was to assist foreign clients in adapting to the Russian market by providing them with a familiar level of service and a full range of logistics services — from customs clearance to delivery to store shelves. This ensured uninterrupted supplies of goods across the country and contributed to the rapid growth of the business.

With the gradual development of warehouse infrastructure and the growth of logistics facility construction, it became possible to transition from operations in rented spaces to the development of owned warehouse terminals. In 1997, NLC commissioned its first own warehouse — Terminal “Lesnoy” on Kievskoye Shosse — which became the only modern Class A logistics terminal in the Moscow region for a long time.

It is important to note that, in addition to warehouse logistics, transportation services related to the delivery of imported goods to Russia, customs operations, and domestic freight transportation by all modes of transport (road, rail, air) were also actively growing and developing. Not remaining on the sidelines of these processes, in 1998, JD Warehousing and Distribution expanded its warehouse business by incorporating a transportation component through collaboration with the transportation and forwarding company Firebird. A year later, as a result of a merger with Didcot Container Agency, the company DCA Logistics was formed.

Personnel and careers

In the 1990s, people frequently changed professions due to the transformations occurring in the country, embracing modern challenges and new economic and social living conditions. Our company is no exception: we have numerous examples of former scientists, athletes, and military personnel becoming employees in our warehouses and various divisions.

For many employees, this period represented a significant stage of professional development and growth, allowing them to become part of international logistics processes and gain knowledge and experience by working with leading global companies in the automotive, pharmaceutical, advertising, and many other sectors of the economy. We actively invested in personnel development by sending employees on business trips and internships, training them abroad in the warehouses and production facilities of our clients to ensure that our services meet global standards.

Joining AEB (1999)

As our business matured and our client base expanded, we recognized the need for further development and integration



into the new Russian business community. A key step in this process was our entry into the Association of European Businesses in 1999.

We learned about AEB from our clients and realized that we, too, should become part of this community and the new business culture that was emerging in Russia at that time. In addition to the opportunities for integration and communication with a wide range of entrepreneurs and companies, AEB membership provided us with access to current information about changes occurring in the Russian business environment, from legislative innovations to cultural and environmental initiatives.

The Association became a reliable partner for us, helping us navigate the challenging realities of Russian economic life. AEB membership strengthened our reputation as a serious and responsible market participant. Joining AEB was an important step in our development, highlighting TABLOGIX's commitment to global business standards and openness to partnership.

Evolution and rebranding (2000-2005)

The beginning of the new millennium marked a period of significant changes for our company. We aimed for clearer positioning in the market. In 2001, DCA Logistics underwent rebranding, and new brands were introduced: TABLOGIX for warehouse logistics and TABLOGIX Express for courier and transportation services.

In 2003, NLC completed the construction and commissioned a second terminal in Odintsovo, along with a new warehouse in Khimki.

In 2004, TABLOGIX became one of the first logistics providers in Russia to launch a Warehouse Management System (WMS) and implemented a Quality Management System.

30 years in logistics: from first steps to international standards

The 30-year journey of TABLOGIX in the Russian logistics market is a prime example of successful adaptation and business development in the context of the dynamically changing life of Russian society. We have navigated through all stages of the establishment of Russian capitalism in the 1990s and early 2000s, from overcoming infrastructure limitations to building effective teams and integrating into global logistics.

This period was not only a time of challenges but also of immense opportunities. We became participants in the evolution of the Russian logistics market, which transformed from a chaotic and underdeveloped environment into a structured and competitive landscape. Our experience, gained through working with leading global brands, has allowed us to implement best international practices and contribute to the formation of modern logistics standards in Russia.

Our collaboration with AEB, from our entry in 1999 to the present day, is an integral part of our history and development. The Association remains a reliable partner and an important platform for dialogue and cooperation.

**АННА
ПОПОВА**

Менеджер по маркетингу
и связям с общественностью,
TABLOGIX

30 ЛЕТ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИКИ В РОССИИ

В 2025 году Ассоциация европейского бизнеса отмечает свое 30-летие, а компания TABLOGIX уже отпраздновала тридцать лет своей деятельности в России в сентябре прошлого года. Сегодня у нас есть весомый повод оглянуться назад и оценить прошедшие десятилетия работы. Наша общая история неразрывно связана с формированием новой российской экономики, развитием рыночных отношений, приходом в Россию международных брендов и новых технологий. Мы вместе стали участниками становления и бурного роста рыночной экономики, наполненной новыми вызовами и возможностями во всех отраслях, и логистика не была исключением.

Становление и развитие: первые годы на российском рынке (1994-1999)

TABLOGIX — наследник опыта компаний-пионеров логистики в России. Наш путь на российском логистическом рынке начался в 1994 году с открытия российского подразделения компании JD Warehousing & Distribution, когда команда молодых и энергичных предпринимателей из США увидела перспективы роста логистического бизнеса в России и решила предложить профессиональные 3PL услуги российскому и иностранному бизнесу в условиях быстрорастущих и развивающихся рыночных отношений. Тогда же на Ярославском шоссе в Москве был открыт первый склад JD Warehousing and Distribution.

В 1994 году начала свою деятельность в России ещё одна будущая часть современного TABLOGIX — «Национальная Логистическая Компания» (НЛК). В то время организация занималась дистрибуцией бытовой техники и электроники и сопутствующей логистикой на арендованных площадях для своих операций.

В начале 1990-х годов российский рынок логистики в России характеризовался повсеместным отсутствием развитой инфраструктуры, необходимого программного обеспечения и недостаточным пониманием правил взаимодействия с зарубежными партнёрами, а также серьёзными рисками в сфере безопасности. Разобраться и найти свою нишу в этом бурном потоке можно было

только в процессе непосредственной работы и взаимодействия с клиентами и партнёрами, а также на основе личного опыта.

Так, например, в JD Warehousing & Distribution в попытке организовать доставку бутилированной воды и поиске склада с качественным сервисом для одного из своих первых клиентов увидели большую перспективу для развития бизнеса в сфере предоставления складских услуг на площадях класса А. На такие склады у иностранных компаний был большой спрос, а объём предложений и квалификация участников рынка явно не соответствовали растущим потребностям клиентов.

Это послужило стимулом для развития данного направления деятельности, которая была начата с аренды небольшой части склада площадью всего 600 квадратных метров на Ярославском шоссе. Тот первый склад стал отправной точкой для предоставления услуг ответственного хранения и обработки грузов для международных компаний, которые стали активно выходить на российский рынок.

Первыми нашими клиентами в то время стали компании Philips, Philips Lighting, Motorola, Lucent Technologies (Nokia), Bristol Myers Squibb, Colgate-Palmolive, Dorling Kindersley, Convatec, Zimmer. Наша компания помогала обеспечивать российский рынок качественными и современными товарами, поэтому мы считаем, что в том, что такое советское понятие, как «дефицит», ушло в прошлое, есть и наш посильный вклад, и заслуга.

Миссия компании на этом этапе заключалась в содействии иностранным клиентам в адаптации к российскому рынку, предоставлении им привычного уровня сервиса и полного комплекса логистических услуг — от таможенного оформления до доставки на полки магазинов. Это обеспечивало потребителям бесперебойные поставки товаров по всей стране и способствовало быстрому росту бизнеса.

С постепенным развитием складской инфраструктуры и ростом строительства логистических объектов стал возможным переход от операций на арендованных площадях к развитию собственных складских терминалов. В 1997 году НЛК ввела в эксплуатацию свой первый собственный склад — терминал «Лесной» на Киевском шоссе, надолго ставший единственным современным логистическим терминалом класса А в Московском регионе.

Необходимо отметить, что помимо складской логистики активно росли и развивались транспортные услуги, связанные с доставкой в Россию импортных грузов, таможенными операциями, а также внутрироссийскими грузовыми перевозками всеми видами транспорта (авто, ж/д, авиа). Не оставаясь в стороне от этих процессов, в 1998 году JD Warehousing and Distribution дополнила свой складской бизнес транспортной составляющей на основе сотрудничества с транспортно-экспедицион-

В НАЧАЛЕ 1990-Х ГОДОВ РОССИЙСКИЙ РЫНОК ЛОГИСТИКИ В РОССИИ ХАРАКТЕРИЗОВАЛСЯ ПОВСЕМЕСТНЫМ ОТСУТСТВИЕМ РАЗВИТОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ, НЕОБХОДИМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И НЕДОСТАТОЧНЫМ ПОНИМАНИЕМ ПРАВИЛ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАРУБЕЖНЫМИ ПАРТНЁРАМИ, А ТАКЖЕ СЕРЬЁЗНЫМИ РИСКАМИ В СФЕРЕ БЕЗОПАСНОСТИ. РАЗОБРАТЬСЯ И НАЙТИ СВОЮ НИШУ В ЭТОМ БУРНОМ ПОТОКЕ МОЖНО БЫЛО ТОЛЬКО В ПРОЦЕССЕ НЕПОСРЕДСТВЕННОЙ РАБОТЫ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ И ПАРТНЁРАМИ, А ТАКЖЕ НА ОСНОВЕ ЛИЧНОГО ОПЫТА.

ной компанией Firebird, а ещё через год в результате объединения с Didcot Container Agency образовалась компания DCA Logistics.

Кадры и карьера

В 1990-е годы люди часто меняли профессию из-за происходивших в стране перемен, принимая современные вызовы и новые экономические и социальные условия жизни. Наша компания здесь не исключение: мы знаем и храним множество примеров, когда сотрудниками наших складов и различных подразделений становились бывшие учёные, спортсмены, военные.

Для многих сотрудников данный период был этапом серьёзного развития и роста в профессиональном плане. Они стали частью международных логистических процессов и получили знания и опыт, работая с ведущими миро-

выми компаниями в автомобильной, фармацевтической, рекламной и многих других отраслях экономики. Мы активно инвестировали в развитие персонала, отправляя работников в командировки и на стажировки, обучая их за рубежом на складах и производствах наших клиентов. Это позволило обеспечить соответствие наших услуг мировым стандартам.

Вступление в АЕБ (1999)

По мере взросления нашего бизнеса и увеличения клиентской базы мы осознали необходимость дальнейшего развития и интеграции в новое российское деловое сообщество. Ключевым шагом стало вступление в 1999 году в Ассоциацию европейского бизнеса.

Мы узнали об АЕБ от наших клиентов и поняли, что тоже должны стать частью этой общности и новой для России того времени деловой культуры. Помимо возможностей интеграции и общения с широким кругом предпринимателей и компаний, членство в АЕБ дало нам доступ к актуальной информации об изменениях, происходящих в российской бизнес-среде: от законодательных новаций до культурных и экологических инициатив.

Ассоциация стала для нас надёжным Партнёром, помогая ориентироваться в непростых реалиях российской экономической жизни. Членство в АЕБ укрепило нашу репутацию как серьёзного и ответственного участника рынка, подчеркнув приверженность TABLOGIX глобальным стандартам ведения бизнеса и открытости к партнёрству. Этот шаг стал важным этапом в нашем развитии

Эволюция и ребрендинг (2000-2005)

Начало нового тысячелетия ознаменовало для нашей компании период важных изменений. Мы стремились к более чёткому позиционированию на рынке. В 2001 году DCA Logistics осуществила ребрендинг, и на рынок вышли новые бренды: TABLOGIX — складская логистика и TABLOGIX Express — курьерские и транспортные услуги.

В 2003 году НЛК завершила строительство и ввела в эксплуатацию второй терминал в Одинцово и новый склад в Химках.

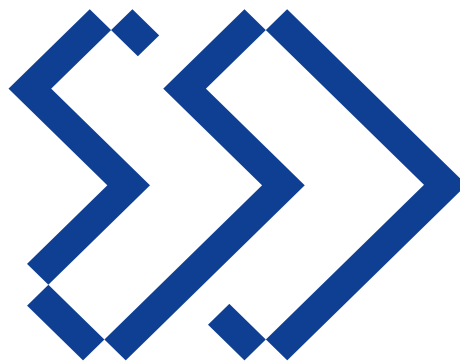
В 2004 году TABLOGIX в числе первых логистических провайдеров России запустила WMS систему управления складами и внедрила систему менеджмента качества.

30 лет в логистике: от первых шагов к международным стандартам

30-летний путь TABLOGIX на российском логистическом рынке является одним из примеров успешной адаптации и развития бизнеса в условиях динамично меняющейся жизни российского общества. Мы прошли через все этапы становления российского капитализма 1990-х и начала 2000-х годов: от преодоления инфраструктурных ограничений до выстраивания эффективных команд и интеграции в глобальную логистику.

Этот период был не только временем вызовов, но и огромных возможностей. Мы стали участниками эволюции российского логистического рынка, который из хаотичного и неразвитого превратился в структурированную и конкурентную среду. Наш опыт, накопленный в работе с ведущими мировыми брендами, позволил внедрять лучшие международные практики и способствовать формированию современных стандартов логистики в России.

Сотрудничество с АЕБ от вступления в 1999 году и до сегодняшнего дня является неотъемлемой частью нашей истории и развития. Ассоциация остаётся для нас надёжным Партнёром и важной платформой для диалога и сотрудничества.



IN CONVERSATION WITH AEB STAFF...



Dear Svetlana, after more than 20 years of service to the Association, what do you consider your most meaningful contribution? And what impact has AEB had on your life?

SVETLANA LOMIDZE

Director of External Affairs
(worked at AEB in 2002-2024)



What am I proud of when I think back on my work at AEB?

I am proud that we managed to establish strong and effective connections with key federal ministries and agencies, which have withstood all the challenges of life, including sanctions.

I take pride in being the initiator of the Flagship Conferences and the "Talks on the Russian Economy"; I am, of course, proud of our B2B meetings, where prominent Russian entrepreneurs such as Alexey Mordashov, Oleg Belozarov, Sergey Chemezov, Vladimir Yevtushenkov, and Mikhail Zadornov, as well as

Ministers of Economy and Finance from various years and leaders of the Central Bank were the AEB guests.

It would be incorrect to say that the Association influenced my life — it was my life. AEB is a place like no other, offering unique opportunities for human encounters and connections. Many of those whom the Association brought into my life over the past 22 years have become and remain my friends — this is a wealth that is hard to overestimate.

I wish AEB to celebrate at least its half-century anniversary!

Dear Marie, during your career as Events Director, you managed to organize hundreds, if not thousands, of events for AEB. Could you please share 2-3 of the most incredible venues and amazing concepts for events that were held?

MARIE RONDELEZ

Events Director
(worked at AEB in 2007-2023)



Working for AEB over the years has been an immense privilege, albeit an extremely challenging one, especially during times of crisis. Events management has felt like a natural fit for me, as I come from a region in France (the French Flanders) renowned for its festive spirit. I am incredibly grateful for the opportunity to fully express my creativity through crafting AEB events.

I certainly recall several highlights. First and foremost is the 25+ Gala Reception, "Summertime and the livin' is easy", whose concept, developed with Claustrophobia in LOFTHALL#4, allowed guests to immerse themselves in the joyous and carnivalesque atmosphere of New Orleans. This event featured dedicated corners such as Bourbon Street Cabaret, Preservation Hall Jazz Club, a Gospel church, and even a casting of "A Streetcar Named Desire"!

Another memorable experience was the AEB Mystic New Year Cocktail at ArtPlay, which offered our members a totally original and surreal atmosphere. This event included a VR journey through the breathtaking world of digital artists, such as Dutch artist Julius Horsthuis and his project, "Fractal Worlds".

Finally, I remember welcoming Everest mountain climber Sergey Kofanov for an inspirational speech in the Empire Lounge of Moscow City, where we enjoyed an amazing view of Moscow by night. That evening, it truly felt as though we were on top of the world!

These 30 years of work representing the interests of European companies have undoubtedly been tough and challenging. I wish the Team continued success in promoting the European values that are at the core of European business ethics, regardless of what lies ahead!

Dear Alexey, you joined AEB in the 2000s — a period when the European Business Club had already been transformed into the Association of European Businesses, and the AEB's activities were gaining momentum. What was the legal work like at the Association in the second half of the 2000s?

ALEXEY NAZARCHOUK

Head of Legal Department
(joined AEB in 2005)



It was a very eventful and inspiring time. There was a sense of uplift, many companies were actively developing, and there was confidence in the future in the air. In legal work, this was reflected in a large number of new tasks — on one hand, it was necessary to strictly adhere to Russian laws, which were actively being reformed, and on the other hand, to implement new approaches to corporate governance, transparency, and compliance standards that were just beginning to take root at that time.

We at AEB felt that we were at the forefront of this process: we monitored changes in legislation, analyzed recent judicial practices, and helped member companies navigate the rapidly changing environment. All of this was done with great enthusiasm and belief that we were participating in the creation of a modern business environment.

БЕСЕДУЯ С СОТРУДНИКАМИ АЕБ...

Светлана, после более чем 20 лет работы в Ассоциации, каков, по Вашему мнению, Ваш самый значимый вклад? И какое влияние АЕБ оказала на Вашу жизнь?

**СВЕТЛАНА
ЛОМИДЗЕ**

Директор по внешним связям
(в АЕБ с 2002 по 2024 гг.)



Чем я горжусь, вспоминая свою работу в АЕБ?

Тем, что нам удалось установить прочные и эффективные связи с основными федеральными министерствами и ведомствами, которые устояли перед всеми превратностями жизни, включая санкции.

Тем, что я была инициатором проведения Флагманских конференций, «Бесед о российской экономике»; горжусь, конечно, нашими B2B встречами, когда гостями АЕБ становились такие видные российские предприниматели, как Алексей Мордашов, Олег Белозеров, Сергей Чемезов, Владимир Евтушенков, Михаил Задорнов, а также минист-

ры экономики и финансов разных лет, руководители Центробанка.

Было бы неверно сказать, что АЕБ повлияла на мою жизнь — она и была моей жизнью. АЕБ — место, которому нет равных по тем уникальным возможностям для человеческих встреч и контактов, которые оно даёт. Многие из тех, с кем на протяжении 22 лет меня свела Ассоциация, стали и остались моими друзьями — это богатство, которое трудно переоценить.

Желаю АЕБ отметить по меньшей мере свой полувековой юбилей!

Мари, за Вашу карьеру в качестве Директора по мероприятиям Вы организовали сотни, если не тысячи, мероприятий для АЕБ. Не могли бы Вы, пожалуйста, поделиться 2-3 самыми впечатляющими площадками и удивительными концепциями мероприятий, которые были проведены?

МАРИ РОНДЕЛЕ

Директор по мероприятиям
(в АЕБ с 2007 по 2023 гг.)



Работа в АЕБ на протяжении многих лет была настоящей привилегией, хотя и сопряжённой с большими трудностями, особенно в кризисные времена. Организация мероприятий стала для меня естественным выбором, так как я родом из региона во Франции (Французская Фландрия), известного своим праздничным духом. Я невероятно благодарна за возможность полностью реализовать свой творческий потенциал, занимаясь организацией мероприятий для Ассоциации.

Я вспоминаю несколько ярких моментов. Прежде всего, это посвященный 25-летию АЕБ гала-приём «Летнее время, и жизнь легка», концепция которого, разработанная вместе с Claustrophobia в LOFTHALL#4, позволила гостям погрузиться в радостную и карнавальную атмосферу Нового Орлеана. На этом мероприятии были специальные тематические зоны, такие как кабаре на Бурбон-стрит, джаз-клуб, евангельская музыка и даже кастинг для «Трамвая „Желание“»!

Ещё одним незабываемым опытом стал зимний приём АЕБ «Мистический новогодний коктейль» в ArtPlay, который подарил нашим членам уникальную и сюрреалистичную атмосферу. В частности, гостям было предложено VR-путешествие по захватывающему миру цифровых художников, включая голландца Юлиуса Хорстхейса с его проектом «Фрактальные миры».

Наконец я с теплотой вспоминаю встречу с альпинистом Сергеем Кофановым, который выступил с вдохновляющей речью в Empire Lounge в Москва-Сити, откуда открывался потрясающий вид на вечерний город. В тот вечер у нас действительно было ощущение, что мы находимся на вершине мира!

Эти 30 лет работы по представлению интересов европейских компаний, безусловно, были трудными и полными вызовов. Желаю Команде дальнейших успехов в продвижении европейских ценностей, которые лежат в основе европейской деловой этики, независимо от того, что нас ждёт впереди!

Алексей, Вы пришли на работу в АЕБ в 2000-е годы — период, когда Европейский деловой клуб уже был преобразован в Ассоциацию европейского бизнеса, и деятельность АЕБ набирала обороты. Какой была юридическая работа в Ассоциации во второй половине 2000-х годов?

АЛЕКСЕЙ НАЗАРЧУК

Руководитель юридического отдела
(в АЕБ с 2005 года)



Это было очень насыщенное и вдохновляющее время. Ощущался подъём, многие компании активно развивались, и в воздухе витала уверенность в будущем. В юридической работе это выражалось в большом количестве новых задач — с одной стороны, нужно было строго соблюдать российские законы, которые активно реформировались, с другой — внедрять новые подходы к корпоративному управлению, прозрачности и соблюдению комплаенс-стандартов, которые тогда ещё только начинали приживаться.

Мы в АЕБ чувствовали, что стоим на передовой этого процесса: следили за изменениями законодательства, анализировали свежую судебную практику и помогали компаниям-членам ориентироваться в быстро меняющейся среде. Всё это делалось с большим энтузиазмом и верой в то, что мы участвуем в создании современной деловой среды.

ЗА КУЛИСАМИ ПРОИЗВОДСТВА САМОГО ПОПУЛЯРНОГО КОФЕ В РОССИИ¹



Кофе — один из самых востребованных продуктов у российских потребителей. По данным аналитической компании «Нильсен», к апрелю 2025 года продажи горячих напитков в денежном выражении в рознице выросли на 11% по сравнению с тем же периодом прошлого года. Продажи обжаренного кофе выросли на 23%, а растворимого — на 11%.² Это подтверждает: интерес к кофе в России не ослабевает, в том числе и к его «быстрому» формату.

Тем временем в отношении растворимого кофе до сих пор существует множество мифов, главный из которых — это якобы «ненатуральность» продукта. На деле — это 100% натуральный кофе, созданный с использованием высокотехнологичных методов, которые позволяют совмещать вкус и аромат исходного продукта и удобство приготовления. Именно на кофе, в том числе растворимом, специализируется завод компании ООО «ЯКОБС ДАУ ЭГБЕРТС РУС» (JDE) — одно из крупнейших предприятий по производству растворимого, молотого и зернового кофе, которое находится в Ленинградской области и отмечает в этом году свой 25-летний юбилей.

НАУКА В КАЖДОЙ ГРАНУЛЕ

Основа качественного растворимого кофе — это такие же натуральные кофейные зерна, как те, которые используются в кофемашинах. Никаких компромиссов в сырье: только отборная арабика и робуста.

Производство растворимого кофе представляет собой высокотехнологичный процесс. Сначала зерна проходят обжарку в специальных ростоерах, где под воздействием точно контролируемых температур раскрывается уникальный аромат и вкусовой букет. Затем зерна перемалывают до оптимального размера. Ключевая фаза — экстракция: из молотого кофе с помощью горячей воды извлекаются все ценные компоненты, формируя концентрированный кофейный экстракт.

Далее следует один из самых технологичных этапов, благодаря которому кофе и становится растворимым — сублимация. Экстракт замораживается при низких температурах до -56°, после чего в вакуумных сушилках лед превращается в пар, минуя жидкую стадию. Этот деликатный процесс позволяет максимально сохранить первозданный вкус и аромат. Сублимированный продукт разбивают на мелкие части, и получается привычный нам растворимый кофе в гранулах.



На всех этапах используются только кофейные зерна и вода — без искусственных добавок и ароматизаторов. Бескомпромиссные стандарты качества, отборное сырье и строгий контроль гарантируют, что потребитель получит продукт высочайшего качества, сохранивший всю глубину и богатство любимого кофейного вкуса. В этом и есть вся ароматия!

ВКУС В КАЖДОМ СЕРДЦЕ

Завод JDE в Ленинградской области — это современное технологичное производство, которое обеспечивает значительную долю российского кофейного рынка.

Предприятие функционирует по принципу полного цикла: на одном заводе кофе проходит путь от зеленого зерна до готовой пачки или банки. Это позволяет всесторонне контролировать качество на каждом этапе. Такое масштабное производство в России позволяет учитывать региональные особенности, обеспечивать стабильные поставки и предлагать ассортимент, актуальный для разных уголков страны, сохраняя мировые стандарты качества.

Например, на заводе производятся не только популярные в центральной части России Monarch и Carte Noire, но и Maxim — бренд, любимый жителями Дальнего Востока.

Предприятие вносит ощутимый вклад в развитие региона: сотни рабочих мест, значительные налоговые отчисления. На заводе также уделяют большое внимание устойчивому развитию. Здесь используется энергоэффективное оборудование, твердотопливная котельная на производственных отходах и современные очистные сооружения. Отдельная область исследований JDE — экологичная упаковка и ответственные поставки.

ЭКСПЕРТНОСТЬ В КАЖДОЙ ЧАШКЕ

Успех локального производства JDE — это результат эффективного сочетания глобального опыта международной корпорации, высочайшего уровня технической экспертизы и глубокого понимания специфики российского рынка. Этот симбиоз позволяет не только поддерживать высочайшие стандарты, но и гибко реагировать на меняющиеся предпочтения потребителей.



Растворимый кофе — это самостоятельная категория, которая продолжает развиваться благодаря инновациям. Технологии открывают новые вкусы, а лучшие эксперты индустрии находят новые способы их воплощения, используя научный подход.

На заводе JDE сотни специалистов — от технологов до операторов и аналитиков — ежедневно работают над тем, чтобы миллионы россиян могли начать утро с чашки бодрящего кофе, просто залив гранулы горячей водой.



¹ Nielsen «Национальный ритейл-аудит. Январь-декабрь 2024», февраль 2025 года

² Nielsen «Рынок горячих напитков. Как развиваются ключевые тренды индустрии в 2025 году», апрель 2025 года

INTERVIEWING AEB CHIEF EXECUTIVE OFFICERS



SPEAKING
WITH



**TADZIO
SCHILLING**

AEB CEO
(2020 – present)



Dear Tadzio, you have been with AEB as a member prior to becoming CEO. What were your impressions? What changed after you became CEO?

I arrived in Russia in January 2012 and thus started to attend various events, briefings, and committee meetings. What struck me immediately, was the deep expertise one could find at AEB on almost any topic, the number of activities and events, as well as how broadly the Association was connected with stakeholders on all sides, as reflected in the numerous high-level briefings and meetings organized by AEB. In 2018, when I became Chairman of the AEB SME Committee, I gained a new, inside view of the Association. Gatherings, such as the Annual Strategy Meeting we used to organize prior to the COVID-19 pandemic, were an impressive demonstration of the powerful advocacy machine that AEB is. Still, with hindsight, I can confidently say that I had no idea of the complexity, but also the full strength and all the hidden assets and treasures AEB contains before I was elected to lead the Association in 2020, and I can say without any doubt that the five years with AEB have been the richest, the most interesting, and the most fulfilling Chapter in my professional career and this was to a large part due to the people I had the honor to meet and work with both inside and outside the Association.

Dear Tadzio, it is no secret that European businesses and AEB have been facing unprecedented challenges since 2022. In what way has AEB adjusted, what has helped the Association in this time, and how do you see the way forward?

The challenges AEB and its members have been facing since 2022 have been truly unprecedented. How did we survive, and probably not only survive, but move to the next level? First, we embraced the new reality. Second, we adjusted our mission – giving us clarity and direction. Third, we also strengthened our focus, dropping many beautiful projects and traditions, to concentrate on what our members needed most: real time information, agile and versatile GR efforts in a highly volatile regulatory environment, and continued access to decision-makers and key stakeholders. Fourth, and maybe most importantly, we never gave up on our dream. The dream that stood at the beginning of our journey in 1995, and that we continued to heed, if not for tomorrow, so for the day after tomorrow. Churchill once said, it is good to look forward, but it is difficult to look farther than you can see. In my view, this very much resonates with our current situation. We know that the world of tomorrow will not look like the one before 2022. This is a fact, whether we like it or not. At the same time, the con-



tours of this world are still being shaped. Not everything that changed after 2022 will be permanent. Some elements will be of a more transitory nature. If this is true, then it also means that we can still shape this new world together and in this regard our ambition is not small, as we will be looking for opportunities to make meaningful proposals and contributions about how to rebuild broken relations and restore trust.

Dear Tadzio, there is a lot of debate regarding the return of foreign companies these days. What prospects do you see for European businesses in Russia?

First, it was evident from the beginning that sooner or later such a debate would take place. Second, it was also natural, that AEB as one of the leading foreign business associations wanted to be part of this dialogue that will determine some fundamental aspects of the investment climate in Russia for the coming years. In line with our mission and values, we adopted a max liberal position that would keep the door open to start a new era of cooperation once conditions would be ripe and people ready for such a step. At the same time, when speaking about the prospects of European businesses in Russia, one must bear in mind, that this is not only about a potential return of those who left — and some sadly will not return — but most importantly also about those who stayed. Our annual investment climate survey showed that despite growing macro-economic challenges, the Russian market continues to be important for their global business and that they also remain optimistic about the more long-term perspectives. As in the past, we view this as a sign of advancing trust of businesses in political leaders on all sides that improving relations and restoring trust is still seen as possible by our members.

Dear Tadzio, the past five years have been rich in unique moments, surprises, successes, but also disappointments. What were your personal most memorable events?

These past five years have been so rich in memorable events, that it is difficult to single out individual moments. Still, obviously, the experience of the COVID-19 pandemic, albeit already being rather remote, left a deep impact on me. The fact that international travel became all but impossible, was not only a novel, but a genuinely unthinkable experience for me. Of course, our 25th anniversary in general and our gala reception “Summertime, and the Living is Easy...” also occupy a special place in my heart. On the other hand, there are hundreds of more silent, more poetic moments. To feel the sincere and genuine interest in and support of AEB by certain of our stakeholders, the sense of being part of a community of shared ideals, hopes, and dreams were by no means less important to me on this five-year journey through our recent past. And of course, there is the moment, when the world we used to know fell apart... I still remember that rainy New York evening, I had just fallen asleep, when then AEB Board Chairman Johan Vanderplaetse called me. And I still remember the sadness and anxiety of those days. But I also remember our determination and I am grateful we stayed true to our mission and rose to the challenges laying in front of us.

Dear Tadzio, what do you wish the Association going forward?

It is a great honor for me and I feel a deep sense of gratitude and humility to be with the Association at this important landmark moment. Our history is a testament to the resilience, collaboration, and shared purpose of our community. As we celebrate 30 years of AEB, my warmest wishes go first and foremost to our member companies — the driving force behind our shared success. As we are about to open a new page, I wish our members to continue to excel, innovate, prosper, and succeed. By embracing the challenges of our time together, we can transform them into the seeds of an alternative future, a new era. I also wish our AEB family to stay together, to stay focused on our mission, and to live up to our promise: stronger together!

**SPEAKING
WITH**



**FRANK
SCHAUFF**

AEB CEO
in 2007-2020



Dear Frank, you served as the AEB CEO for 13 years. What is your most rewarding experience from your time at AEB?

Thirteen years is quite a long period which comprises a lot of experience — both frustrating as well as rewarding. Most obviously rewarding were initiatives which were always taken together with the members and the team, and which led to success clearly to be traced back to the AEB's activities. These successes have always been based on teamwork. And in the end, it might be the most rewarding: to interact with other people, being challenged intellectually, and, on the basis of dialectical processes, to create new ideas and to promote them in the Russian environment.

To say it more specifically, it was extremely rewarding for me, with my academic and professional specialization on Russia and government affairs, to be in a leading position in a successful team, diving as far as a foreigner most probably can into the depth of the Russian business and political environment and at least to help making AEB the main representative body of foreign investors in Russia.

Dear Frank, under your leadership, AEB expanded its influence significantly. What key qualities do you believe are essential for leading a successful business association?

From my perspective, the most valuable asset of such an organization as AEB is its reputation, which largely depends on the reputation of its members. Leading such an organisation meant also to enhance this reputation through open but disciplined communication, modern outward appearance, organisational accuracy and efficiency, the ability to deliver consistent, meaningful messages to its members, other stakeholders, and the public.

The main quality in this respect is most probably the ability to communicate — mostly relying on the extremely valuable work of the AEB's committees — adequately and, regarding the

Russian environment, to demonstrate willingness for constructive interaction and the ability to reach compromise.

Dear Frank, in 2007, when you became the AEB CEO, the first business mission to Brussels took place, and for many years it was a regular event in the life of the Association's leadership. What benefits did those trips bring to AEB?

Having analysed the strategic situation of AEB and the economic relationship between Russia and the EU at that time, it seemed logical to start more intense interaction with the EU institutions. This meant that AEB would receive more information, deliver its messages to European political decision-makers, forge alliances with new partners such as BusinessEurope, Eurochambres, and many others, and become recognized as a relevant player in EU-Russian relations. It also enhanced the AEB's stature within the Russian environment as the Association's voice was heard in Brussels and showed itself to be part of a larger European network.

One role of AEB as an insider to both sides became to explain the realities to both sides and thereby to help improve the understanding of what is happening on the other side respectively.

Dear Frank, in your opinion, what defines the uniqueness of AEB? How does AEB differ from other business associations?

Answering this question, I have to note that I left AEB half a decade ago, therefore it might be difficult for me to assess its current uniqueness in a much more complex situation properly. In a historical perspective certainly AEB had a specific quality, as it was, after its Chinese counterpart, the largest organisation of its kind representing the interests of foreign investors in an important third market.

It became, as EU companies were by far the most important investors in Russia, the main European market outside the EU, the main representative body of foreign investors in the country. This also meant that it had, and most probably has, a certain responsibility in fulfilling such a role.

On one hand, the Association needs to act responsibly in defending the interests of its members (as well as those of companies beyond its membership). On the other hand, it needs to make sure that the Russian environment understands the interests of these members, which sometimes, at least during my tenure, needed a certain communicative consistency over a longer period of time.

SPEAKING
WITH



**ANDREAS
ROMANOS**

AEB CEO
in 2004-2007



Dear Andreas, you became the AEB CEO during the transformation of the European Business Club into the Association of European Businesses. How did this transformation occur, and how did the key stakeholders at that time perceive this change?

I joined the European Business Club as CEO during a time of crisis. Spending had risen beyond control, and membership was declining. The business model was failing, and the Club was at serious risk of default. Under these circumstances, the Board felt immense pressure to implement radical change. The new CEO was tasked with driving that transformation. Changing the name was part of this effort and was chosen as a signal of serious intent; the Board viewed the word "Club" as lacking in gravitas.

The name change was not significant in itself; more important was the tightening of internal controls, the improvement of quality at our events, and the clear separation of duties between the Board, management, and staff. With the new CEO being primarily a businessman rather than a lobbyist, the Board was compelled to — and I believe was pleased to — take a more active role in government relations.

The response from our members, our major stakeholders, was generally excellent: membership began to rise almost immediately,

the delegation from the European Commission expressed approval and started to engage more regularly, and events began to attract more senior speakers and higher attendance. Internal stakeholders — Board members, management, and staff — were proud of the successes achieved, although such substantial changes cannot be made without challenges.

Dear Andreas, by 2005, AEB had formulated its motto as "The voice of European business in Russia: effective lobbying, quality information, valuable networking". What do you think were the success factors for the implementation of each of these three pillars?

Effective lobbying, quality information and valuable networking really depended on the engagement of our members. The expertise resided there and the job of the Association was to provide a professionally run framework within which that expertise could be channeled and expressed. It was their involvement and contacts that provided access to senior figures in government while key Board and staff members facilitated. A couple of Board members (they were also AEB members, of course) were particularly valuable in making contact with senior government figures, as were AEB committee coordinators.

**SPEAKING
WITH**



**IRENE
COMMEAU**

Managing Director
of the European Business
Club in 1999–2004



Dear Irene, in 1999, the position of Managing Director of the EBC was established, and you became the first person to hold this post. How did you envision your mission at that time? What key objectives and top priorities guided your tenure?

I commenced my role as Managing Director of what was then the European Business Club on December 1, 1999. At that time, Russia was still in the “post-default” period, and the European Union had 15 member states.

My job description clearly stated that I was expected to build a robust lobbying instrument for European businesses in Russia. While the framework, including several operational committees, was already in place, it was essential to establish strong relationships with Russian authorities.

Together with Seppo Remes, who was then Chairman of the Board and Head of the Finnish oil company Fortum, we requested a meeting with Deputy Prime Minister Viktor Khrystenko. Mr. Khrystenko demonstrated a keen interest, and we agreed to meet monthly. This collaboration coincided with rising oil prices, the election of a young leader in Russia, and a booming business environment.

In partnership with the Foreign Investment Advisory Council (FIAC), we organized a series of conferences aimed at promoting investment in Russia. The inaugural event took place in Paris under the theme “Invest in Russia!” and featured prominent speakers, including German Gref and Mikhail Gorbachev. Within a few months, the conferences organized in various European countries not only highlighted the potential of the Russian market but also served as a platform for European businesses to engage with Russian officials and stakeholders.

Dear Irene, could you please reflect on the most outstanding activities you had as the EBC Managing Director?

At that time, Russian regions were actively seeking to develop relationships with Europe to attract foreign investment directly. We began organizing presentations for various regions, and I particularly remember Krasnodar, Kaluga, and Irkutsk. We targeted different levels of engagement and also organized a European dinner during the annual Davos Forum focused on Euro-Russian oil investment. This was a period when Europe was eager to invest in Russia, and the Russian business community was enthusiastic about building connections with European partners.

We regularly organized briefings with ministers, members of Parliament, oligarchs, and presidential advisers. Pascal Lamy and Chris Patten, both prominent European Commissioners, requested meetings with representatives of the Moscow-based European business community. When Romano Prodi, President of the European Commission at that time, visited Moscow, we organized a dinner in his honor, which was attended by Evgeny Primakov.

One of the highlights of that period was the introduction of the Euro in January 2000. Together with the European Ambassador, we organized a high-profile conference on the new European currency, followed by an elegant ball where each European Ambassador hosted a table.

We had great fun and success. It felt as though the future was bright for both Europe and Russia: Europe was expanding, Russian GDP was growing, and oil prices were rising. The European Business Club benefited from these circumstances and, at the local level, contributed to the fluidity of relationships among key players during that era.

Those were the days...

ИНТЕРВЬЮ ↗ С ГЕНЕРАЛЬНЫМИ ДИРЕКТОРАМИ АЕБ

БЕСЕДУЯ С >>

**ТАДЗИО
ШИЛЛИНГОМ**

Генеральным
директором АЕБ
(2020 г. — наст. время)



Тадзио, Вы представляли одну из компаний-членов АЕБ до того, как стали Генеральным директором. Каковы были Ваши впечатления? Что изменилось после того, как Вы стали Генеральным директором?

Я приехал в Россию в январе 2012 года и начал посещать различные мероприятия, брифинги и заседания комитетов АЕБ. Что меня сразу поразило, так это глубокая экспертиза, которую можно было найти в Ассоциации практически по любому вопросу, количество активностей, а также то, насколько широко АЕБ была связана со стейкхолдерами, что отражалось в многочисленных брифингах и встречах на высоком уровне. В 2018 году, когда я стал Председателем Комитета АЕБ по малому и среднему бизнесу, я получил новый, внутренний взгляд на Ассоциацию. Собрания, такие как Ежегодная стратегическая сессия, которую мы организовывали до пандемии COVID-19, стали впечатляющей демонстрацией потенциала АЕБ в защите и продвижении интересов членов. Однако, оглядываясь назад, я могу с уверенностью сказать, что не имел представления о сложности, а также о силе, скрытых ресурсах и возможностях АЕБ, прежде чем был избран на пост руководителя

Ассоциации в 2020 году. Я могу без сомнения утверждать, что пять лет с АЕБ стали самым насыщенным, интересным и вдохновляющим этапом в моей профессиональной карьере, и это во многом благодаря людям, с которыми мне посчастливилось встретиться и работать как внутри, так и вне Ассоциации.

Тадзио, не секрет, что европейские компании и АЕБ столкнулись с беспрецедентными вызовами за последние три года. Как смогла Ассоциация адаптироваться? Что помогло ей в это время? Каковы дальнейшие шаги?

Сложности, с которыми Ассоциации и её членам пришлось столкнуться, начиная с 2022 года, были поистине беспрецедентными. Как нам удалось не только выжить, но и перейти на следующий уровень? Во-первых, мы приняли новую реальность. Во-вторых, мы скорректировали нашу миссию, что дало нам ясность и направление. В-третьих, мы сфокусировали внимание, отказавшись от многих красивых проектов и традиций, на том, что нашим членам нужно больше всего: актуальная информация, гибкие

и разнообразные усилия в сфере GR в условиях меняющейся регуляторной среды, а также постоянный доступ к лицам, принимающим решения, и ключевым заинтересованным сторонам. В-четвертых, и, возможно, самое важное: мы никогда не отказывались от своей мечты. Мечты, которая стояла у истоков нашего пути в 1995 году и за которой мы продолжали следовать, чтобы осуществить её, если не завтра, то послезавтра. Черчилль однажды сказал, что хорошо смотреть вперёд, но трудно заглядывать дальше, чем ты можешь видеть. На мой взгляд, это очень переключается с текущей ситуацией. Мы знаем, что мир завтрашнего дня не будет похож на тот, каким он был до 2022 года. Это факт, нравится нам это или нет. В то же время контуры этого мира всё ещё формируются. Не всё, что изменилось после 2022 года, будет постоянным. Некоторые вещи будут носить временный характер. Если это так, то это означает, что мы можем вместе формировать новый мир, и в этом отношении наши амбиции велики, так как мы будем искать возможности для реализации значимых предложений о том, как восстановить разрушенные отношения и возобновить доверие.

Тадзио, в настоящее время разворачивается дискуссия по поводу возвращения иностранных компаний. Какие перспективы Вы видите для европейского бизнеса в России?

Во-первых, с самого начала было очевидно, что рано или поздно такое обсуждение начнётся. Во-вторых, естественно, что АЕБ, как одна из ведущих ассоциаций иностранного бизнеса, хотела бы участвовать в этом диалоге, который определит некоторые основополагающие принципы инвестиционного ландшафта в России на ближайшие годы. В соответствии с нашей миссией и ценностями мы заняли максимально либеральную позицию, оставляющую двери открытыми для начала новой эры сотрудничества, как только условия станут благоприятными, а люди будут готовы к такому шагу. В то же время, говоря о перспективах европейского бизнеса в России, необходимо помнить, что речь идёт не только о потенциальном возвращении тех, кто уехал — и некоторые, к сожалению, не вернутся — но, что наиболее важно, также о тех, кто остался. Наше ежегодное исследование по инвестиционному климату показало, что, несмотря на усиливающиеся макроэкономические вызовы, российский рынок продолжает оставаться важным для глобального бизнеса, и компании сохраняют оптимизм относительно более долгосрочных перспектив. Как и в прошлом, мы рассматриваем это как знак растущего доверия бизнеса к политическим лидерам со всех сторон, что улучшение отношений и восстановление доверия всё ещё воспринимается нашими членами как возможное.

Тадзио, последние пять лет были полны особых моментов, неожиданностей, успехов, но также и разочарований. Какие события стали для Вас лично наиболее запоминающимися?

Эти пять лет были настолько полны запоминающимися событиями, что трудно выделить какие-то отдельные моменты. Тем не менее, очевидно, что опыт пандемии COVID-19, хотя и уже довольно далёкий, оставил глубокий след в моей жизни. Тот факт, что международные поездки стали практически невозможными, был не только новинкой, но и поистине невыносимым опытом для меня. Конечно, наш 25-й юбилей в целом и гала-приём “Summertime, and the Living is Easy...” также занимают особое место в моём сердце. С другой стороны, есть сотни более тихих, поэтичных моментов. Чувство искреннего и подлинного интереса и поддержки АЕБ со стороны некоторых наших стейкхолдеров, ощущение принадлежности к сообществу, в котором разделяются идеалы, надежды и мечтания, были для меня не менее важны на этом пятилетнем пути. И, конечно, есть момент, когда мир, который мы знали, рухнул... Я до сих пор помню тот дождливый вечер в Нью-Йорке, когда я только что заснул, и мне позвонил Йохан Вандерплаетсе, Председатель Правления АЕБ в то время. Я помню грусть и тревогу тех дней. Но также я помню нашу решимость, и я благодарен, что мы остались верны нашей миссии и справились с вызовами, стоящими перед нами.

Тадзио, чего бы Вы пожелали Ассоциации в будущем?

Для меня большая честь, и с чувством глубокой благодарности и скромности я переживаю вместе с Ассоциацией этот важный момент. Наша история — это свидетельство стойкости, сотрудничества и общей цели нашего сообщества. Празднуя 30-летие АЕБ, мои самые тёплые пожелания прежде всего адресованы нашим компаниям-членам — движущей силе нашего общего успеха. Открывая новую страницу, я желаю нашим членам продолжать добиваться выдающихся результатов, внедрять инновации, процветать и достигать успеха. Принимая вызовы времени, мы можем превратить их в зачатки другого будущего, новой эры. Я также желаю большой семье АЕБ оставаться сплочённой, следовать нашей миссии и поддерживать наше обещание: сильнее вместе!

БЕСЕДУЯ С >>

**ФРАНКОМ
ШАУФФОМ**Генеральным
директором АЕБ
в 2007-2020 гг.

Франк, Вы занимали должность Генерального директора АЕБ на протяжении 13 лет. Каков Ваш самый ценный опыт за время работы в Ассоциации?

Тринадцать лет — это довольно долгий срок, который включает в себя множество всего — как разочаровывающего, так и вознаграждающего. Очевидно, что самыми ценными были инициативы, которые реализовывались совместно с членами Ассоциации и командой и которые приводили к успехам, тесно связанным с деятельностью АЕБ. Эти успехи всегда основывались на командной работе. В конечном итоге, возможно, это и есть самая лучшая награда: взаимодействовать с другими людьми, сталкиваться с интеллектуальными вызовами и, основываясь на диалектических процессах, создавать новые идеи и продвигать их в российской среде.

Говоря более конкретно, для меня было чрезвычайно ценным, имея академическую и профессиональную специализацию по России и в области взаимодействия с государственными органами, занимать руководящую должность в успешной команде, погружаясь так глубоко, как это только может сделать иностранец, в российскую деловую и политическую среду, и помогать развивать АЕБ как главное представительство иностранных инвесторов в России.

Франк, под Вашим руководством АЕБ значительно расширила своё влияние. Какие ключевые качества, по Вашему мнению, необходимы для успешного руководства бизнес-ассоциацией?

С моей точки зрения, самым ценным активом такой организации, как АЕБ, является её репутация, которая во многом зависит от репутации её членов. Руководство такой организацией также подразумевало укрепление этой репутации через открытую, но дисциплинированную коммуникацию, современный имидж, организационную точность и эффективность, а также способность

транслировать последовательную и значимую информацию своим членам, другим заинтересованным сторонам и общественности.

Главным качеством в этом отношении, вероятно, является способность коммуницировать — в основном полагаясь на чрезвычайно ценную работу комитетов АЕБ — адекватно и, учитывая российскую среду, демонстрировать готовность к конструктивному взаимодействию и достижению компромисса.

Франк, в 2007 году, когда Вы заняли должность Генерального директора АЕБ, состоялась первая бизнес-миссия в Брюссель, и на многие годы это стало регулярным событием в жизни руководства Ассоциации. Какие преимущества эти поездки принесли АЕБ?

Проанализировав стратегическую ситуацию АЕБ и экономические отношения между Россией и ЕС в то время, казалось логичным начать более активное взаимодействие с институтами ЕС. Это означало, что АЕБ получит больше информации, сможет донести свои идеи до европейских полисмейкеров, установить контакты с новыми партнёрами, такими как BusinessEurope, Eurochambres и многими другими, стать признанным игроком в отношениях между ЕС и Россией. Это также повысило статус АЕБ в России, так как голос Ассоциации был слышен в Брюсселе, и она показала себя частью более широкой европейской среды.

Одной из функций АЕБ как посредника между сторонами стало объяснение реального положения дел каждой из сторон и, таким образом, содействие в улучшении взаимопонимания.

Франк, как Вы полагаете, в чём уникальность АЕБ? Чем АЕБ отличается от других бизнес-ассоциаций?

Отвечая на этот вопрос, я должен отметить, что покинул АЕБ пять лет назад, поэтому мне может быть трудно адекватно оценить её текущую уникальность в гораздо более сложной ситуации. С исторической точки зрения, АЕБ, безусловно, имела свою специфику, так как являлась (следом за аналогичной ассоциацией в Китае) крупнейшей организацией такого рода, представляющей интересы иностранных инвесторов на важном третьем рынке.

Поскольку компании из ЕС были наиболее значительными инвесторами в России, АЕБ стала основным представительным органом иностранных инвесторов в стране. Это также означало, что Ассоциация несла, и, вероятно, по-прежнему несёт, определенную ответственность за выполнение такой роли.

С одной стороны, АЕБ должна действовать ответственно, защищая интересы своих членов (а также интересы компаний, не входящих в Ассоциацию). С другой стороны, она должна убедиться, что российская сторона понимает интересы бизнеса, что иногда, по крайней мере в период моего руководства, требовало определённой последовательности в коммуникации на протяжении длительного времени.

БЕСЕДУЯ С >>

**АНДРЕАСОМ
РОМАНОСОМ**

Генеральным
директором АЕБ
в 2004–2007 гг.



Андреас, Вы стали Генеральным директором АЕБ в период трансформации Европейского делового клуба в Ассоциацию европейского бизнеса. Как произошла эта трансформация, и как ключевые заинтересованные стороны в то время восприняли эти изменения?

Я присоединился к Европейскому деловому клубу в качестве Генерального директора в период кризиса. Расходы вышли из-под контроля, и количество членов стало снижаться. Бизнес-модель терпела неудачу, и Клуб находился под серьёзной угрозой банкротства. В этих условиях Правление испытывало настоятельную необходимость в проведении радикальных изменений. Новому Генеральному директору была поставлена задача осуществить трансформацию. Изменение названия стало частью этого процесса и было выбрано как сигнал серьёзных намерений; Правление считало, что слово «Клуб» не отражает значимости.

Изменение названия само по себе не имело большого значения; гораздо важнее было приведение в порядок внутренних процессов, улучшение качества наших мероприятий и чёткое разделение обязанностей между Правлением, руководством и сотрудниками. Поскольку новый Генеральный директор выполнял в первую очередь роль бизнесмена, а не лоббиста, Правление было вынуждено — и, как я полагаю, было этому радо — занять более активную позицию в отношениях с органами государственной власти.

Реакция наших членов, наших основных стейкхолдеров, была в целом отличной: практически сразу начала расти членская база, делегация Европейской комиссии выразила одобрение и начала взаимодействовать на более регулярной основе, а мероприятия стали привлекать более авторитетных спикеров и большее количество участников. Внутренние заинтересованные стороны — члены Правления, руководство и сотрудники — гордились достигнутыми успехами, хотя такие значительные изменения не обходятся без трудностей.

Андреас, к 2005 году АЕБ сформулировала свой девиз как «Голос европейского бизнеса в России: эффективное лоббирование, качественная информация, ценное взаимодействие». Каковы, по Вашему мнению, были факторы успеха для реализации каждого из этих трёх ключевых принципов?

Эффективное лоббирование, качественная информация и ценное взаимодействие во многом зависели от во-

влечённости наших членов. Их экспертиза была ключевой, а роль Ассоциации заключалась в предоставлении профессионально организованной структуры, в рамках которой эта экспертиза могла быть направлена и выражена. Именно их участие и контакты обеспечивали доступ к высокопоставленным официальным лицам, в то время как Правление и сотрудники АЕБ способствовали налаживанию таких связей. Несколько членов Правления — которые, разумеется, также являлись членами АЕБ — внесли большой вклад в установление контактов с высокопоставленными чиновниками, как и координаторы комитетов АЕБ.

БЕСЕДУЯ С >>

**ИРЭН
КОММО**

Управляющим директором
Европейского делового клуба
в 1999–2004 гг.



Ирэн, в 1999 году была создана должность Управляющего директора Европейского делового клуба, и Вы стали первым человеком, занявшим эту должность. Как Вы представляли свою миссию в то время? Какие ключевые цели и приоритеты определяли период Вашего пребывания на этой позиции?

Я начала свою работу в качестве Управляющего директора тогда ещё Европейского делового клуба 1 декабря 1999 года. В то время Россия находилась в состоянии «после дефолта», а Европейский союз насчитывал 15 государств-членов.

В моей должностной инструкции было чётко указано, что я должна была создать надёжный лоббистский инструмент для европейских компаний в России. Хотя структура,

включающая функционирование комитетов, уже существовала, требовалось установить прочные отношения с российскими властями.

Вместе с Сеппо Ремесом, который тогда был Председателем Правления и главой финской нефтяной компании Fortum, мы запросили встречу с Заместителем премьер-министра Виктором Христенко. Господин Христенко проявил живой интерес, и мы договорились встречаться ежемесячно. Это сотрудничество совпало с ростом цен на нефть, избранием молодого лидера в России и бурным развитием деловой среды.

В партнёрстве с Консультативным советом по иностранным инвестициям (КСИИ) мы организовали серию конференций, направленных на повышение инвестиционной привлекательности России. Первое мероприятие, озаглавленное «Инвестируйте в Россию!», состоялось в Париже и собрало известных спикеров, включая Германа

Грефа и Михаила Горбачева. В течение нескольких месяцев конференции, проходившие в различных европейских странах, не только демонстрировали потенциал российского рынка, но и служили платформой для взаимодействия европейских компаний с российскими официальными и заинтересованными лицами.

Ирэн, расскажите, пожалуйста, о самых значимых мероприятиях, которые Вы провели в качестве Управляющего директора Европейского делового клуба.

В то время российские регионы активно пытались развивать отношения с Европой для привлечения иностранных инвестиций напрямую. Мы начали организовывать презентации для различных регионов, и особенно мне запомнились Краснодар, Калуга и Иркутск. Мы ориентировались на разные уровни взаимодействия и даже организовали европейский ужин во время одного из ежегодных Давосских форумов. Это был период, когда Европа была готова инвестировать в Россию, а российское бизнес-сообщество с энтузиазмом пыталось наладить связи с европейскими партнёрами.

Мы регулярно организовывали брифинги с министрами, членами Парламента, олигархами и советниками Президента. Паскаль Лами и Крис Паттен, оба известные Европейские комиссары, запрашивали встречи с представителями европейского бизнес-сообщества. Когда Романо Проди, в то время Президент Европейской комиссии, посетил Москву, мы организовали в его честь ужин, на котором присутствовал Евгений Примаков.

Одним из значимых событий того периода стало введение евро в январе 2000 года. Вместе с Европейским послом мы организовали конференцию, посвященную новой европейской валюте. После конференции прошёл роскошный бал, на котором каждый европейский посол принимал гостей за своим столом.

Мы получали удовольствие от работы и добились успеха. Казалось, что будущее будет ярким как для Европы, так и для России: Европа расширялась, ВВП России увеличился, цены на нефть росли. Европейский деловой клуб извлекал выгоду из этих обстоятельств и на местном уровне способствовал развитию и укреплению отношений между ключевыми игроками.

Да, было время...

LUDMILA SHIRYAEVA

Chairperson of the AEB Migration Committee; Director for Government Relations, Tax, Law and Legal Services, B1



MIGRATION COMMITTEE: YEARS OF ACTIVITIES AND ACHIEVEMENTS

Migration is an important issue for every country. When hiring personnel – how can be maintained a balance between the local labor force and the foreign specialists and investors, necessary for business and the economy? What responsibility should employers have to control the specialists they invite? What measures should be taken to ensure the country's security while maintaining Russia's attractiveness for foreign job seekers? Nowadays, these tasks have to be solved in the context of a turbulent economy, financial and labor market shock and other consequences of today's complicated situation.

The AEB Migration Committee, which was set up in 2007 as a working group on work permits and work visas, was transformed into a Committee in 2008, which I have chaired.

For 18 years, the Migration Committee has successfully addressed topical issues in the field of migration legislation and practice, building strong, constructive and trusting relationships with representatives of state authorities in the migration area, as well as earning the trust of AEB member companies, as evidenced by the increasing number of Migration Committee members.

The most significant achievement is the direct participation in the drafting of the provisions of the Law on Highly Qualified Foreign Specialists (HQS), as well as the further development of the institution of attracting highly qualified foreign person-

nel, managers – investors to the Russian economy. The amendments adopted in 2010 to the Law No. 115-FZ of 25.07.2002 "On the Legal Status of Foreign Citizens in the Russian Federation" opened the possibility for many investors to comfortably work in Russia and develop their business by applying a simplified entry procedure, including a long period of validity of permit documents and rules allowing to bring a family of foreign specialists – HQS to Russia.

During the years of existence of the Federal Migration Service of the Russian Federation, the experts of the Migration Committee together with the AEB management reached an important agreement for AEB members on the preferential procedure for applying for work permits in the "one window" mode.

In 2011, as a result of the direct participation of the Migration Committee in discussions with various authorities, the issue of simplified migration enrollment of foreign citizens in the Russian Federation was resolved at the legislative level in a short period of time.

During the last years of the COVID-19 pandemic, when entry to the territory of the Russian Federation was restricted, the Migration Committee successfully addressed the issues of returning to Russia highly qualified foreign specialists, top managers of large companies, which was important for the continued dynamic business functioning. As a result of the AEB team's work with various ministries, more than 2,000 HQS specialists have returned to Russia.

With the adoption of two federal laws (No. 274-FZ of 01.07.2021 and No. 357-FZ of 02.07.2021), a new procedure for medical examinations of all categories of foreign workers was established, including the annual completion of an excessive number of medical procedures. Due to the active work of the Migration Committee and discussions with interested authorities, the list of clinics for medical examinations was expanded, and significant changes were made to the legislation in force at that time:

- » the medical examination every three years during the renewal of the work permits has been introduced for HQS and their family members (instead of the original annual procedure);
- » the list of medical examinations for minors – family members of HQS was reduced;
- » the deadline for submitting medical documents was also changed: it became possible to submit documents both within 30 days of the decision to extend the work permits and within 30 days of entering the Russian Federation.

Together with the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, experts from the Migration Committee developed criteria for obtaining a "golden visa" for investors in the Russian economy. The developed criteria formed the basis for the Government Decree No. 2573 of 31.12.2022.

The current challenges and tasks of the Migration Committee are related to the following issues:

- » In the light of the development of the new migration concept, it is necessary to maintain the category of highly qualified foreign specialists with the existing advantages and benefits for such workers and their families.

- » It is important to revise the quota mechanism to facilitate the attraction of foreign workers from visa countries, as this procedure was adopted under different economic, demographic and geopolitical conditions and now does not meet the requirements of the time.
- » The possibility of attracting more investors to the Russian economy is limited by the long time it takes to obtain a residence permit for this category. It seems appropriate to develop an entry visa program with a short-term entrepreneur visa before obtaining a residence permit. During the period of validity of the visa, the entrepreneur will be able to register a business, invest funds and start entrepreneurial activity.
- » Another important issue relates to foreign workers who perform labor activities based on a patent. At present, such employees are not allowed to travel for on business trip purposes or to perform itinerant work outside the subject of the Russian Federation where the patent was issued.

The Migration Committee has repeatedly raised this issue and sent proposals to the relevant ministries. As a result of joint efforts, Federal Law No. 121-FZ dated May 23, 2025 "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation and on Conducting an Experiment to Introduce Additional Mechanisms for Registering Foreign Nationals" was adopted, which provides for the possibility for foreign nationals working based on a patent issued in one region to work in another region on the basis of agreements concluded between these regions. The regions selected for the pilot project are Moscow and the Moscow region, St. Petersburg and the Leningrad region.

The Migration Committee continues to monitor legislative initiatives and current trends in the migration area in order to respond to possible changes in a timely manner, to assist businesses in navigating the current regulations and procedures and share expert opinion and experience in the applying of migration innovations in a direct dialogue with the legislator.

The high professional level of Migration Committee experts, long-standing practice, long-term relationships with the various state authorities based on respect and trust, make our team a leader in the migration area, help overcome difficult times, and find the right solutions in the rapidly changing situation in Russia and around the world.

**ЛЮДМИЛА
ШИРЯЕВА**

Председатель Миграционного комитета АЕБ; Директор по взаимодействию с государственными органами, Налоги, право и сопровождение бизнеса, Б1

МИГРАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ: ГОДЫ РАБОТЫ И ДОСТИЖЕНИЙ

Миграционная тематика является важной для любой страны. Как при привлечении на работу соблюсти баланс между локальными трудовыми ресурсами и иностранными специалистами, а также инвесторами, которые необходимы бизнесу и экономике? Какую ответственность возложить на работодателей по контролю за приглашаемыми специалистами? Какие меры для обеспечения безопасности страны принимать, сохраняя при этом привлекательность России для иностранных соискателей работы? В наши дни решать эти задачи приходится в условиях турбулентной экономики, потрясений финансового и трудового рынков, иных последствий сегодняшней непростой ситуации.

Миграционный комитет, созданный в 2007 году в формате рабочей группы по вопросам получения разрешений на работу и рабочих виз, в 2008 году был преобразован в Комитет, который я возглавила.

На протяжении 18 лет Комитет успешно решал актуальные вопросы в сфере миграционного законодательства и практики, построив крепкие, конструктивные и доверительные отношения с представителями государственных органов в сфере миграции, а также заслужив доверие компаний — членов АЕБ, подтверждением чему является увеличившееся количество членов Миграционного комитета.

Самым значимым достижением можно назвать непосредственное участие в написании положений законодательства о высококвалифицированных иностранных специалистах (ВКС), а также дальнейшее развитие института привлечения высококвалифицированных иностранных кадров, руководителей — инвесторов в российскую экономику. Принятые в 2010 году правки в закон 115-ФЗ от 25.07.2002 «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» открыли для многих инвесторов возможность комфортно работать в России, развивать бизнес, применяя упрощенный порядок въезда, включающий длительный срок действия разрешительных документов, правила, позволяющие ввозить в Россию семью ВКС.

В годы существования Федеральной Миграционной Службы России эксперты Миграционного комитета совместно с руководством АЕБ достигли важной договорённости для членов АЕБ, связанной с преференциальным порядком подачи документов на разрешения на работу в режиме «одного окна».

В 2011 году благодаря непосредственному участию Миграционного комитета в обсуждении с различными ведомствами — в короткие сроки на законодательном уровне был решён вопрос упрощённой постановки на миграционный учёт иностранных граждан в РФ.

В недавние годы пандемии COVID-19, когда въезд на территорию РФ был ограничен, Миграционным комитетом успешно решались задачи по возвращению в Россию высококвалифицированных иностранных специалистов, управленцев крупных компаний, что было важно для продолжения динамичного функционирования бизнеса. По итогам работы команды АЕБ, проделанной совместно с различными министерствами, в Россию вернулись более 2000 специалистов — ВКС.

С принятием двух федеральных законов (№ 274-ФЗ от 01.07.2021 и № 357-ФЗ от 02.07.2021) был установлен новый порядок проведения медицинских осмотров для всех категорий иностранных работников, включающий ежегодное прохождение избыточного количества медицинских процедур. Благодаря активной деятельности Миграционного комитета и обсуждений с заинтересованными ведомствами, был расширен список клиник для прохождения медицинских осмотров, а также внесены существенные изменения в действовавшее на тот момент законодательство:

- » теперь для ВКС и членов их семей установлено прохождение медицинского освидетельствования один раз в три года при продлении разрешительных документов (вместо изначально установленной ежегодной процедуры);
- » был сокращён список медицинских анализов для несовершеннолетних лиц — членов семей ВКС;
- » также был изменён срок предоставления медицинских документов: стало возможным предоставлять документы как в 30-дневный период после принятия решения о продлении разрешительных документов, так и в течение 30 дней с момента въезда в РФ.

Совместно с Министерством экономического развития РФ эксперты Миграционного комитета разработали критерии для получения «золотой визы» инвесторами в экономику РФ. Разработанные критерии легли в основу Постановления Правительства от 31.12.2022 № 2573.

Текущие вызовы и задачи Миграционного комитета связаны со следующими вопросами:

- » В свете разработки новой Миграционной концепции необходимо сохранить категорию высококвалифици-

рованных иностранных специалистов с действующими преимуществами и льготами в отношении таких работников и их семей.

- » Важно пересмотреть механизм квотирования для упрощения привлечения иностранных работников из визовых стран, поскольку данная процедура была принята в иных экономических, демографических и геополитических условиях и сейчас не отвечает требованиям времени.
- » Возможность привлекать большее количество инвесторов в российскую экономику ограничена длительным сроком получения вида на жительство для данной категории. Представляется целесообразным разработать въездную визовую программу с получением краткосрочной визы предпринимателя, предшествующей получению вида на жительство. В течение срока действия визы предприниматель сможет зарегистрировать бизнес, вложить средства и начать предпринимательскую деятельность.
- » Ещё один важный вопрос связан с иностранными работниками, осуществляющими трудовую деятельность на основании патента. В настоящее время такие работники не имеют возможности выезжать в командировки или осуществлять трудовую деятельность при разъездном характере работы за пределами субъекта России, в котором был выдан патент.

Миграционный комитет неоднократно поднимал данный вопрос и направлял предложения в соответствующие министерства. В результате совместных усилий был разработан Федеральный закон № 12-ФЗ от 23.05.2025 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и о проведении эксперимента по внедрению дополнительных механизмов учёта иностранных граждан», в котором предусмотрена возможность для иностранных граждан, работающих по патенту, выданному в одном регионе, осуществлять трудовую деятельность в другом регионе на основании соглашений, заключённых между регионами. В качестве пилотного проекта выбраны регионы — Москва и Московская область, Санкт-Петербург и Ленинградская область.

Миграционный комитет продолжает внимательно изучать законодательные инициативы и текущие тенденции в миграционной области, чтобы вовремя реагировать на возможные изменения, помогать бизнесу ориентироваться в действующих нормах и процедурах, а также, находясь в прямом диалоге с законодателем, делиться экспертным мнением и опытом применения миграционных новшеств.

Высокий профессиональный уровень экспертов Миграционного комитета, многолетняя практика, долговременные отношения с представителями различных ведомств, основанные на уважении и доверии, делают нашу команду лидером в миграционной сфере, помогают преодолевать сложные времена, находить правильные решения в быстро меняющейся ситуации в России и в мире.

WILHELMINA SHAVSHINA

Chairperson of the AEB Customs and Transport Committee; Partner, Head of the Practice of Customs Regulation and International Trade, B1



CUSTOMS AND TRANSPORT COMMITTEE: ADVANCING REGULATION

The AEB Customs and Transport Committee is one of the most active. Committee members participate in discussions on the most important regulatory and legal acts.

On 11 April 2017, the Treaty on the Customs Code of the Eurasian Economic Union (hereinafter referred to as the 'EAUE' or the 'Union') was signed by the heads of state of the Eurasian Economic Union. The EAEU Customs Code came into force on 1 January 2018.

Undoubtedly, the EAEU Customs Code has many advantages, including the priority of electronic declarations, the possibility of automatic transactions through the customs authority's information systems, and significant special simplifications for AEOs compared to previous regulations.

However, life does not stand still, and AEB experts are already involved in discussions regarding a package of amendments to the EAEU Customs Code concerning containers, trailers, short sea shipping, the transportation of fish and fish products, free economic zones, navigation seals, and customs procedures for temporary storage, transit, and 'pseudo-transit'.

The current law enforcement practice of the Russian customs authorities involves an increase in the number of customs val-

ue control checks aimed at determining whether additional charges are required. These charges include the cost of project documentation and know-how, license fees (royalties) and other intra-group payments, as well as VAT paid by companies as tax agents in connection with the transfer of license fees (royalties) to right holders (hereinafter referred to as 'agency VAT'), transportation costs, the cost of 'payment agent' services (hereinafter referred to as the 'agent fee'), and dividends.

In 2021, the adoption of a conservative approach to royalties was prompted by the publication of the Accounts Chamber Report, which revealed an understatement of customs payments by 98.5 billion rubles. This prompted the customs authorities to include all license fees in the customs value in order to meet their targets. Between February and August 2021, the FCS of Russia initiated and conducted hundreds of customs inspections after the release of goods. At the same time, court decisions have been both positive and negative for companies. Control measures can result in negative outcomes for foreign trade participants, involving additional charges for

THE EAEU CUSTOMS CODE HAS MANY ADVANTAGES, INCLUDING THE PRIORITY OF ELECTRONIC DECLARATIONS, THE POSSIBILITY OF AUTOMATIC TRANSACTIONS THROUGH THE CUSTOMS AUTHORITY'S INFORMATION SYSTEMS, AND SPECIAL SIMPLIFICATIONS FOR AEOS. AEB EXPERTS ARE ALREADY INVOLVED IN DISCUSSIONS REGARDING A PACKAGE OF AMENDMENTS TO THE EAEU CUSTOMS CODE CONCERNING CONTAINERS, TRAILERS, SHORT SEA SHIPPING, FREE ECONOMIC ZONES, NAVIGATION SEALS, AND CUSTOMS PROCEDURES FOR TEMPORARY STORAGE, TRANSIT, AND 'PSEUDO-TRANSIT'.

significant amounts of customs payments and late payment penalties, as well as the risk of administrative liability and criminal prosecution. To this end, Committee representatives are working with the EEC and the Ministry of Finance, as well as the so-called Customs Quartet, on draft amendments to the EEC Recommendations on license fees (royalties). These amendments take into account existing judicial practice and aim to properly regulate license fees.

In addition to the additional payments added to the customs value structure, it should be noted that, in practice, customs authorities are more frequently requesting confirmation of the absence of interconnection between the counterparties in relation to the transaction price. In particular, they request so-called tested values. Since the EEC Collegium Decision No. 160 of 16 October 2018 "On cases of filling in the customs value declaration, approval of forms for customs value declarations and the procedure for filling in customs value

declarations" came into force in 2019, control by customs authorities has intensified. At the same time, providing explanatory letters on the absence of interconnection or intra-group price lists during the declaration process is no longer sufficient.

The judicial practice of challenging the decisions of customs authorities to include amounts of dividends distributed/paid to foreign founders in the customs value of imported goods continues to develop. Until 2019, the only judicial precedent was when the court confirmed the legality of including the amount of paid dividends in the customs value of goods (case No. A43-34050/2012, ISTCON 3K LLC). However, this precedent has not been widely adopted by customs authorities. Since 2019, customs authorities have revised their approach. Initially, the Russian judicial system, up to and including the Supreme Court of the Russian Federation, did not support this change. However, by the end of 2022, when considering cases involving Chanel LLC (A40-20125/2021), Bershka CIS LLC (A09-1751/2021), and Pull & Bear CIS LLC (A09-1129/2021), the Supreme Court of the Russian Federation conceptually supported the inclusion of amounts of dividends distributed/paid to foreign founders in the customs value based on subparagraph 3 of paragraph 1 of Article 40 of the Customs Code of the EAEU, of payments named as dividends that are such only in form. This is provided that they are recognized as being related to the imported goods, and that they essentially ensure that the seller receives part of the income due to them from the sale of the imported goods, performing this function in the relations between the parties to a foreign trade contract.

The Committee's experts participate in Working and Expert Groups of the EEC and the FCS of Russia, where they discuss issues related to the determination of customs value. They have also held a number of meetings with the Ministry of Finance and the FCS of Russia regarding the inclusion of dividends in customs value. These meetings resulted in the publication of the Ministry of Finance of the Russian Federation's Letter dated 10 February 2025 No. 27-01-21/11349 (hereinafter referred to as the 'Clarification'), which provided clarification on some of the questions businesses had.

The number of court decisions on this issue is expected to increase in 2025, since mass customs inspections of companies with foreign participation began at the end of 2023, with negative decisions being challenged in courts from the second half of 2024 onwards. With the release of the Ministry of Finance Clarification, the number of control measures has increased.

Based on the results of the Committee's joint work, its experts are monitoring changes in law enforcement and will return to the Ministry of Finance with proposals for developing the Clarification.



On 2 April 2025, representatives of major business associations met with the Head of the FCS of Russia, V.I. Pikalev, to identify several of the most pressing issues.

Among the issues are the lack of stability in customs rules for bona fide foreign trade participants, and the unpredictability of customs authorities' decisions regarding the classification of goods during customs control after the release of goods, as well as the need to improve the reinforcement of the advance ruling framework. Business associations have suggested that the management of the FCS of Russia should continue to address the issue of retrospective changes to decisions on the classification of goods for foreign trade participants. This would mean that, if established practices change, the new HS code would take effect after publication with a time lag, allowing companies to restructure their business processes if necessary. Participants in the meeting also recommended that the Expert Advisory Council under the FCS of Russia consider the business community's relevant proposals, including those concerning the further development of the advance ruling mechanism, as well as the potential incorporation of additional wording proposed by the business community in the FCS of Russia's Strategy until 2030.

At the meeting with the FCS, business associations discussed the problem of confirming the origin of goods, as well as the need to determine alternative approaches to this matter in collaboration with the business community. This is in the con-

text of changing logistics and the forced use of intermediary companies outside the Russian Federation, whose goods fall under the non-preferential rules for determining origin.

Within the framework of national law, the companies proposed the following to the FCS management: acceptance of substitute non-preferential certificates issued by the CCI of Russia, provided the CCI of Russia can verify the certificate's country of issue; acceptance of substitute documents such as producer, exporter, manufacturer, veterinary and phytosanitary certificates; consideration of a number of measures at the EAEU country level.

At the aforementioned meeting with the Head of the FCS of Russia, they also discussed the following issues: problematic industry-specific issues relating to the movement of international transport vehicles (sea vessels and air fleet) across the EAEU's customs border; the introduction and use of modern digital technologies in the transition to the full digitalization of customs operations; the organization of the work of the Expert Advisory Council on the implementation of customs policy under the FCS of Russia and its standing commissions when considering problematic issues raised by the business community within the EAEU territory.

The business community's most significant achievement was developing a roadmap for interaction with the FCS of Russia on the most pressing issues affecting foreign trade participants.

ВИЛЬГЕЛЬМИНА ШАВШИНА

Председатель Комитета АЕБ по таможене и транспорту;
Партнёр, Руководитель Группы по таможенному регулированию и международной торговле, Б1

КОМИТЕТ ПО ТАМОЖНЕ И ТРАНСПОРТУ: СОВЕРШЕНСТВУЯ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Комитет АЕБ по таможене и транспорту является одним из самых активных. Члены комитета участвуют в обсуждении важнейших нормативно-правовых актов.

11 апреля 2017 года главами государств — членов Евразийского экономического союза (далее — ЕАЭС, Союз) был подписан Договор о таможенном кодексе ЕАЭС. С 1 января 2018 года вступил в силу Таможенный кодекс ЕАЭС (далее — ТК ЕАЭС, Кодекс).

К несомненным достоинствам ТК ЕАЭС можно отнести приоритет электронного декларирования; заложенную в Кодекс возможность автоматического совершения операций при посредстве информационных систем таможенного органа; существенное расширение специальных упрощений для УЭО по сравнению с предыдущим регулированием.

Но жизнь не стоит на месте, и эксперты АЕБ уже участвуют в обсуждении пакета поправок в ТК ЕАЭС в отношении контейнерных, контрейлерных, каботажных перевозок, перевозок рыбы и рыбной продукции, свободных экономических зон, навигационных пломб, таможенных процедур временного хранения, транзита и «лжетранзита».

Современная правоприменительная практика таможенных органов России иллюстрирует кратное увеличение проводимых проверок по контролю таможенной стоимости, направленных на установление необходимости включения дополнительных начислений, которыми выступают, в частности, стоимость проектной документации и ноу-хау, лицензионные, внутригрупповые платежи, а также НДС, уплачиваемого компаниями в качестве налоговых агентов в связи с перечислением лицензионных платежей правообладателям (далее — «агентский» НДС), транспортных расходов, стоимости услуг «платёжных агентов» и сумм распределённых дивидендов в таможенную стоимость.

Активизация консервативного подхода в 2021 году в части роялти была связана с публикацией Отчёта Счётной палаты, в котором сообщается о занижении суммы таможенных платежей на 98,5 млрд рублей, что побудило таможенные органы включать все лицензионные платежи в таможенную стоимость для выполнения плановых пока-

зателей. Уже в период с февраля по август 2021 года ФТС России инициировала и провела сотни таможенных проверок после выпуска товаров. При этом судебная практика содержит как позитивные, так и негативные решения для компаний. Контрольные мероприятия заканчиваются негативными для участника ВЭД результатами, сопряжёнными с доначислениями значительных сумм таможенных платежей, пеней, а также рисками привлечения к административной ответственности и возбуждения уголовного преследования. В этом направлении представители Комитета ведут работу на уровне ЕЭК и Минфина, а также на уровне т.н. Таможенной четвёрки по проекту дополнения Рекомендаций ЕЭК по лицензионным платежам с учётом сложившейся судебной практики, чтобы двигаться в надлежащем регулировании лицензионных платежей.

Помимо довключения в структуру таможенной стоимости дополнительных платежей, следует отметить, что таможенные органы на практике стали чаще запрашивать подтверждение отсутствия взаимосвязи контрагентов на цену сделки, в частности просят предоставить проверочные величины. С момента вступления в 2019 году в силу Решения Коллегии ЕЭК от 16.10.2018 № 160 «О случаях заполнения декларации таможенной стоимости, утверждении форм декларации таможенной стоимости и Порядка заполнения декларации таможенной стоимости» контроль со стороны таможенных органов только усилился. При этом заявление при декларировании пояснительных писем об отсутствии взаимосвязи или внутригрупповых прайс-листов становится недостаточным.

Продолжает складываться судебная практика оспаривания решений таможенных органов после проведённых постконтрольных мероприятий на предмет включения в структуру таможенной стоимости ввозимых товаров сумм распределённых/выплаченных в адрес своих иностранных учредителей дивидендов. До 2019 года существовал единственный судебный прецедент, когда суд подтвердил правомерность включения суммы выплаченных дивидендов в таможенную стоимость товаров (дело № А43-34050/2012 ООО «ИСТКОН ЗК»). Тем не менее распространения в практике таможенных органов данный прецедент не получил. После 2019 года таможенные органы пересмотрели свой подход. При этом изначально российская судебная система вплоть до Верховного Суда РФ не поддержала это изменение. Однако в конце 2022 года Верховный Суд РФ при рассмотрении дел ООО «Шанель» (А40-20125/2021), ООО «Бершка СНГ» (А09-1751/2021) и ООО «Пулл энд Беар СНГ» (А09-1129/2021) концептуально поддержал возможность включения в таможенную стоимость на основании подпункта 3 пункта 1 статьи 40 ТК ЕАЭС платежей, поименованных в качестве дивидендов и являющихся таковыми лишь по форме, то есть в случае, если они признаются связанными с ввезёнными товарами и по своей сути обеспечивают получение продавцом части причитающегося ему дохода от продажи ввезённых

К ДОСТОИНСТВАМ ТК ЕАЭС МОЖНО ОТНЕСТИ ПРИОРИТЕТ ЭЛЕКТРОННОГО ДЕКЛАРИРОВАНИЯ; ЗАЛОЖЕННУЮ В КОДЕКС ВОЗМОЖНОСТЬ АВТОМАТИЧЕСКОГО СОВЕРШЕНИЯ ОПЕРАЦИЙ ПРИ ПОСРЕДСТВЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ ТАМОЖЕННОГО ОРГАНА; РАСШИРЕНИЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ УПРОЩЕНИЙ ДЛЯ УЗО. ЭКСПЕРТЫ АЕБ УЖЕ УЧАСТВУЮТ В ОБСУЖДЕНИИ ПАКЕТА ПОПРАВОК В ТК ЕАЭС В ОТНОШЕНИИ КОНТЕЙНЕРНЫХ, КОНТРЕЙЛЕРНЫХ, КАБОТАЖНЫХ ПЕРЕВОЗОК, СВОБОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН, НАВИГАЦИОННЫХ ПЛОМБ, ТАМОЖЕННЫХ ПРОЦЕДУР ВРЕМЕННОГО ХРАНЕНИЯ, ТРАНЗИТА И «ЛЖЕТРАНЗИТА».

товаров и выполняют данную функцию в отношениях между сторонами внешнеторгового контракта.

Эксперты Комитета участвуют в Рабочих и Экспертных группах ЕЭК и ФТС России, где обсуждают вопросы определения таможенной стоимости, провели ряд встреч с Минфином и ФТС России по вопросам включения дивидендов в таможенную стоимость. Результатом этих встреч стало опубликование Письма Министерства финансов Российской Федерации от 10.02.2025 № 27-01-21/11349 (далее — Разъяснение), давшего разъяснение на часть имеющихся у бизнеса вопросов.

В 2025 году ожидается увеличение количества судебных решений по данному вопросу, поскольку массовые таможенные проверки компаний с иностранным участием начались в конце 2023 года и негативные решения стали оспариваться в судах уже ближе ко второй половине 2024 года. А с выходом Разъяснения увеличилось количество контрольных мероприятий.

По итогу совместной работы эксперты Комитета отслеживают изменение правоприменения и вернутся на уровне Минфина с предложениями по доработке разъяснений.

Представители крупнейших бизнес-объединений участвовали во встрече с Руководителем ФТС России В.И. Пикалевым 2 апреля 2025 года, на которой обозначили несколько наиболее актуальных вопросов.

Среди них проблема стабильности таможенных правил для добросовестных участников ВЭД и предсказуемости решений таможенных органов при проведении таможенного контроля после выпуска товаров в части правильности классификации товаров, а также совершенствование института предварительных решений. Бизнес-ассоциации предложили руководству ФТС России продолжить работу по решению проблемы участников ВЭД в части ретроспективного изменения решений по классификации товаров с тем, чтобы при изменении устоявшейся практики новый код ТН ВЭД работал после даты опубликования с временным лагом, чтобы компании могли, если это необходимо, перестроить бизнес-процессы. Также участники встречи предложили рассмотреть на заседании Экспертно-консультативного совета при ФТС России соответствующие предложения бизнес-сообщества, в том числе по дальнейшему развитию института предварительных решений, а также по возможному включению дополнительных формулировок бизнес-сообщества в Стратегию ФТС России до 2030 года.

На встрече с ФТС бизнес-объединения обсуждали проблематику подтверждения происхождения товаров и необходимости определения совместно с бизнес-сообществом альтернативных подходов к подтверждению страны происхождения товаров, импортируемых в РФ в условиях изменения логистики и вынужденного использования компаний-посредников за пределами РФ и подпадающих под действие непреференциальных правил определения происхождения товаров.

В рамках национального права компании предложили Руководству ФТС следующее: принятие ТПП России замещающих непреференциальных сертификатов (при условии, что ТПП России сможет убедиться в том, что сертификат был выдан в стране экспорта); принятие иных замещающих документов, например, документов производителя, экспортера, изготовителя, ветеринарных и фитосанитарных документов, а также рассмотреть ряд мер на уровне стран ЕАЭС.

На упомянутой выше встрече с Руководством ФТС России также обсуждались проблемные вопросы, носящие отраслевой характер, при перемещении транспортных средств международной перевозки (морских и воздушных судов) через таможенную границу ЕАЭС; внедрение и применение современных цифровых технологий в условиях перехода на полную цифровизацию таможенных операций; организация работы Экспертно-консультативного совета по реализации таможенной политики при ФТС России и его постоянных комиссий при рассмотрении проблемных вопросов делового сообщества на заседаниях постоянных комиссий.

Самым главным достижением бизнес-сообщества стала выработка «дорожной карты» по взаимодействию бизнеса и ФТС России по наиболее острым вопросам участников ВЭД.

ALRUD

Bringing you clarity
and order while opening
new possibilities

>33

years of business
expertise, giving
practical, results-driven
support

15

partners

>120

professionals

19

practices in key
business areas

ALRUD is one of the leading full service Russian law firms,
serving domestic and international clients. We stand for
high quality advice, excellent service and rigorous ethical
standards.

Leading positions in ratings:

PRAVO
300

Expert

Chambers
AND PARTNERS

WWL
AWARDS
Russia

Best Lawyers

THE LAWYER
European Awards

Kommersant

IFLR

Legal500



**NINA
GOULIS**

Chairperson of the AEB
Taxation Committee;
Partner, Kept



TAXATION COMMITTEE: A PLATFORM FOR CONSTRUCTIVE DIALOGUE

It is a great honor for me to have chaired the AEB Taxation Committee for several years. It was founded in 1997 and has long established itself as one of the most numerous, active and reputable expert platforms. Over the years, the Committee has become a reliable 'bridge' between business and regulators, helping member companies adapt to changes in legislation and taxation practices. Today the Taxation Committee has almost 500 participants from more than 120 companies.

The Committee brings together a professional community capable not only of assessing the consequences of new amendments, but also of proposing balanced solutions that take into account the interests of both business and the state. It comprises representatives of major Russian and international companies, tax consultants, lawyers and analysts with in-depth knowledge and practical experience in various industries.

To date, the Committee has five specialized working groups, each of which focuses on a specific area. These are groups on Russian and international taxation, tax monitoring, development of tax control and administration, as well as introduction and application of digital tools in the tax sphere. These groups meet regularly to discuss key issues, develop a common posi-

tion and prepare proposals to be sent to the relevant government bodies.

Our goal is not to limit ourselves to discussing changes, but to actively communicate the position of business to regulators. Over the past year alone, the Committee has organized five flagship events, including two major tax conferences with the participation of senior representatives of the Russian Ministry of Finance and the Federal Tax Service. These events have become an important platform for dialogue between business and government authorities. Participants were able to learn first-hand about the latest trends in tax legislation, ask topical questions and receive expert opinions on the most pressing issues.

IN 2024, THE COMMITTEE PAID SPECIAL ATTENTION TO LARGE-SCALE CHANGES TO THE TAX CODE OF THE RUSSIAN FEDERATION. THE ADOPTED AMENDMENTS ALREADY IN 2025 SIGNIFICANTLY AFFECTED THE TAX BURDEN ON BUSINESSES AND INDIVIDUALS. THE INTRODUCTION OF A PROGRESSIVE PERSONAL INCOME TAX SCALE, HIGHER INCOME TAX RATES, CHANGES IN THE STRUCTURE OF EXCISE TAXES, ADJUSTMENTS TO THE MINERAL EXTRACTION TAX, AND THE INTRODUCTION OF A TOURIST TAX ALL REQUIRE SERIOUS PREPARATION AND TIMELY ADAPTATION ON THE PART OF BUSINESS.



proposals and comments aimed at clarifying the provisions and mitigating possible negative consequences for business. Thanks to this work we managed to draw attention to a number of controversial issues.

In addition, the Taxation Committee is a permanent member of the Foreign Investment Advisory Council under the Federal Tax Service of Russia, which allows for prompt discussion of initiatives related to foreign companies and international taxation. The Committee also develops common positions with other AEB Committees and co-operates with leading business associations and chambers.

An example of the successful partnership is the organization of joint events with other tax committees of industry associations. Such meetings allow to share experience and develop joint proposals.

One of the key assets of the Committee is the composition of the participants: they are highly qualified specialists, experts in the field of taxation. Their participation in conferences, meetings and working groups ensures a high professional level of discussions and prepared materials.

Among the priorities for the near future are further support for business amid changes in tax legislation and practice, continuation of analytical work and expansion of co-operation with other Committees of the Association. The Committee will continue to promote the formation of a stable and balanced dialogue.

In addition, over 30 meetings of the Committee and its working groups were held during the year. At these meetings, the most significant taxation issues were discussed – from modernization of the Russian Tax Code to changes in international tax regulation. As a result of this work, more than 20 official requests and proposals were sent to government agencies.

In 2024, the Committee paid special attention to large-scale changes to the Tax Code of the Russian Federation. The adopted amendments already in 2025 significantly affected the tax burden on businesses and individuals. The introduction of a progressive personal income tax scale, higher income tax rates, changes in the structure of excise taxes, adjustments to the mineral extraction tax, and the introduction of a tourist tax all require serious preparation and timely adaptation on the part of business.

The Committee did not stand aside: we actively participated in the discussion of the bill at various expert platforms, prepared

НИНА ГУЛИС

Председатель Налогового комитета АЕБ; Партнёр, Керт

НАЛОГОВЫЙ КОМИТЕТ: ПЛОЩАДКА ДЛЯ КОНСТРУКТИВНОГО ДИАЛОГА

Для меня большая честь уже на протяжении нескольких лет возглавлять Налоговый комитет АЕБ. Он был основан в 1997 году и давно зарекомендовал себя как одна из самых многочисленных, активных и авторитетных экспертных площадок. За годы работы Комитет стал надёжным «мостом» между бизнесом и государством, содействуя в адаптации компаний-членов к изменениям в законодательстве и практике налогообложения. Налоговый комитет сегодня — это почти 500 участников из более чем 120 компаний.

Комитет объединяет профессиональное сообщество, способное не только оценить последствия нововведений, но и предложить сбалансированные решения, которые учитывают интересы как бизнеса, так и государства. В его состав входят представители крупных российских и международных компаний, налоговые консультанты, юристы и аналитики, обладающие глубокими знаниями и практическим опытом в различных отраслях экономики.

На сегодняшний день на базе Комитета действуют пять специализированных рабочих групп, каждая из которых фокусируется на конкретном направлении. Это группы по вопросам российского и международного налогообло-

жения, налогового мониторинга, развития налогового контроля и администрирования, а также внедрения и применения цифровых инструментов в налоговой сфере. Эти группы регулярно собираются, чтобы обсудить ключевые проблемы, выработать общую позицию и подготовить предложения, направляемые в профильные государственные органы.

Наша цель — не ограничиваться обсуждением изменений, а активно доносить позицию бизнеса до регуляторов. Только за последний год Комитет организовал пять флагманских мероприятий, среди которых — две крупные налоговые конференции с участием высокопоставленных

представителей Министерства финансов РФ и Федеральной налоговой службы. Эти мероприятия стали важной платформой для диалога между бизнесом и государственными органами. Участники смогли из первых уст узнать о последних тенденциях в налоговом законодательстве, задать актуальные вопросы и получить экспертные мнения по наиболее актуальным вопросам.

Кроме того, за год было проведено более 30 заседаний самого Комитета и его рабочих групп. На этих встречах обсуждались наиболее значимые вопросы налогообложения — от модернизации Налогового кодекса РФ до изменений международного налогового регулирования. Результатом этой работы стало направление более 20 официальных запросов и предложений в адрес государственных органов.

Кроме того, Налоговый комитет является постоянным участником Консультативного совета по иностранным инвестициям при ФНС России, что позволяет оперативно обсуждать инициативы, касающиеся иностранных компаний и международного налогообложения. Комитет также вырабатывает общие позиции с другими комитетами АЕБ и взаимодействует с ведущими бизнес-объединениями и палатами.

Примером успешного партнёрства стало проведение совместных мероприятий с другими налоговыми комитетами отраслевых ассоциаций. Такие встречи позволяют обмениваться опытом и вырабатывать совместные предложения.

ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ В 2024 ГОДУ КОМИТЕТ УДЕЛИЛ МАСШТАБНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ В НАЛОГОВОМ КОДЕКСЕ РФ. ПРИНЯТЫЕ ПОПРАВКИ УЖЕ В 2025 ГОДУ СУЩЕСТВЕННО ПОВЛИЯЛИ НА НАЛОГОВУЮ НАГРУЗКУ НА БИЗНЕС И ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ. ВВЕДЕНИЕ ПРОГРЕССИВНОЙ ШКАЛЫ НАЛОГА НА ДОХОДЫ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ, ПОВЫШЕНИЕ СТАВОК НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ, ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ АКЦИЗОВ, КОРРЕКТИРОВКА НАЛОГА НА ДОБЫЧУ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ, ВВЕДЕНИЕ ТУРИСТИЧЕСКОГО НАЛОГА — ВСЁ ЭТО ТРЕБУЕТ СЕРЬЁЗНОЙ ПОДГОТОВКИ И СВОЕВРЕМЕННОЙ АДАПТАЦИИ СО СТОРОНЫ БИЗНЕСА.

Особое внимание в 2024 году Комитет уделил масштабным изменениям в Налоговом кодексе РФ. Принятые поправки уже в 2025 году существенно повлияли на налоговую нагрузку на бизнес и физических лиц. Введение прогрессивной шкалы налога на доходы физических лиц, повышение ставок налога на прибыль, изменение структуры акцизов, корректировка налога на добычу полезных ископаемых, введение туристического налога — всё это требует серьёзной подготовки и своевременной адаптации со стороны бизнеса.

Комитет не остался в стороне: мы активно участвовали в обсуждении законопроекта на различных экспертных площадках, подготовили предложения и замечания, направленные на уточнение положений и смягчение возможных негативных последствий для бизнеса. Благодаря этой работе удалось привлечь внимание к ряду спорных вопросов.

Одним из ключевых активов Комитета является состав участников: это высококвалифицированные специалисты, эксперты в области налогообложения. Их участие в конференциях, заседаниях и рабочих группах обеспечивает высокий профессиональный уровень обсуждений и подготовленных материалов.

Среди приоритетов на ближайшее будущее — дальнейшая поддержка бизнеса на фоне изменений налогового законодательства и практики, продолжение аналитической работы и расширение сотрудничества с другими комитетами Ассоциации. Комитет продолжит способствовать формированию стабильного и сбалансированного диалога.

**ANTON
BANKOVSKY**

Chairperson of the AEB
Intellectual Property
Committee



INTELLECTUAL PROPERTY COMMITTEE: ENHANCING LEGAL FRAMEWORK FOR BUSINESS



For nearly three decades, the Association of European Businesses has been actively involved in shaping and improving the legal framework for intellectual property (IP) protection in Russia. The AEB Intellectual Property Committee remains a key platform for professional dialogue aimed at advancing and modernizing Russian and regional regulations.

In 2025, amid dynamic legislative changes and global transformations, the Committee continues its mission: not only analyzing new norms, laws, and law enforcement practices but also promoting balanced solutions that align with the interests of rights holders and the goals of Russia's economic development. Through expert discussions, consultations with government agencies, and detailed work on legislative initiatives, the Committee helps businesses adapt to new realities, mitigate risks, and maintain stability.

Regular activities of the Committee

The AEB Intellectual Property Committee actively monitors key legislative changes affecting rights holders and business conditions in Russia. During quarterly meetings, representatives of AEB member companies thoroughly discuss new legislative initiatives and law enforcement trends, assess their implications, and develop unified positions for dialogue with government authorities, legislative bodies, and law enforcement agencies. Annually, the Committee organizes the AEB Intellectual Property Conference, inviting representatives from government agencies, courts, international and regional organizations, law firms, and rights holders.

Beyond analytical work and discussions, the Committee actively engages with government bodies by submitting inquiries, comments, and proposals on key legislative initiatives. This practice ensures that the business community's perspective reaches regulators and contributes to more balanced legal norms.

Counterfeit

Following the amendments to the Code of Administrative Offenses of the Russian Federation (Federal Law No. 192-FZ), which took effect on October 21, 2024, the authority to file reports upon detecting counterfeit goods on the domestic market was transferred from the police to the Federal Service for the Oversight of Consumer Protection and Welfare (Rosпотребнадзор). The Committee initiated dialogue with regulators to clarify the new enforcement mechanisms.

The Committee's systematic efforts to submit appeals to authorities are a critical element of business advocacy. Each appeal is based on in-depth analysis of practical consequences for businesses and aims to find solutions that help companies maintain stability amid evolving regulations.

Pharmaceutical intellectual property

In 2024–2025, Committee members, in collaboration with the AEB Healthcare and Pharmaceuticals Committee, focused extensively on developing regulations and practices related to pharmaceutical IP. Key topics included compulsory licensing, changes in patent infringement disputes (or threats thereof), patent term extensions, and the development of pharmaceutical registries at national and regional levels. A series of meetings were held with leadership of Rospatent (the Federal Service for Intellectual Property) and the Eurasian Patent Office, alongside representatives of AEB pharmaceutical member companies – both innovative and generic drug manufacturers. The Committee continues to collaborate with the AEB Healthcare and Pharmaceuticals Committee, government agencies, and international organizations on these issues.

Compulsory licensing

One of the most significant topics is the draft law expanding the compulsory licensing mechanism, submitted to the State Duma in January 2025. The initiative proposes that authorized executive bodies approve lists of underutilized or unused inventions, excluding those already employed in products, services, or works available in Russia. Committee members thoroughly analyzed the proposed changes, including potential abuses by bad-faith applicants and the budgetary costs of compiling and maintaining such lists. The Committee will continue monitoring developments and promptly inform AEB members.

Parallel import

Perhaps one of the most contentious issues in recent years has been parallel imports. Currently, there is a trend toward reducing the list of goods eligible for parallel import. The Ministry of Industry and Trade has decided to shift its approach: instead of permitting entire categories of goods, specific lists of brands will be created. These brands may be imported without rights holders' consent.

While parallel imports remain partially legalized, their scale is gradually declining. Regulators are focusing on stimulating domestic production and establishing official supply channels.

Amendments to the Advertising Law

In 2024, the Committee prepared detailed comments on Draft Law No. 247436–8 ("On Amending Article 5 of the Federal Law 'On Advertising'"), emphasizing the need to balance business and consumer interests. During 2025 meetings, the Committee actively discussed changes in advertising and digital regulations, including a proposed 3% levy on revenue from online promotion of goods, services, and works targeting Russian consumers.

Tax on foreign companies' trademarks

The Committee also addressed the proposed fiscal measure of a 35% profit tax for organizations using trademarks of foreign companies that exited the Russian market. Committee experts will continue monitoring developments and promptly inform AEB members of changes.

IP rights protection for foreign states

In 2024, the Committee worked on its position regarding Draft Law No. 651038–8 ("On Amending Article 1225 and Article 1231 of Part Four of the Civil Code of the Russian Federation"), which proposed changes to the IP rights protection status of "unfriendly" foreign states. In its comments, AEB experts analyzed potential business impacts and suggested alternative regulatory approaches.

Conclusion

Over the past decades, Russia has worked to strengthen its image as an attractive destination for foreign investment.

Throughout this period, the AEB Intellectual Property Committee has played a pivotal role as a key platform for dialogue. However, the process of refining the legal system continues, and much work lies ahead.

**АНТОН
БАНКОВСКИЙ**

Председатель Комитета АЕБ
по интеллектуальной
собственности

КОМИТЕТ ПО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ: УЛУЧШАЯ ПРАВОВУЮ СРЕДУ ДЛЯ БИЗНЕСА

На протяжении почти трёх десятилетий Ассоциация европейского бизнеса активно участвует в формировании и совершенствовании правовой среды в сфере защиты интеллектуальной собственности в России. Комитет АЕБ по интеллектуальной собственности остаётся ключевой площадкой для профессионального диалога с целью развития и модернизации российского и регионального регулирования.

В 2025 году на фоне динамичных изменений законодательства и глобальных трансформаций Комитет продолжает выполнять свою миссию: не только анализировать новые нормы, законопроекты и подходы правоприменительной практики, но и способствовать выработке сбалансированных решений, отвечающих как интересам правообладателей, так и задачам развития российской экономики. Через экспертные обсуждения, консультации с государственными органами и детальную проработку законодательных инициатив Комитет помогает компаниям адаптироваться к новым реалиям, минимизировать риски и сохранять устойчивость бизнеса.

Регулярная деятельность Комитета

Комитет по интеллектуальной собственности продолжает активную работу по анализу ключевых законодательных изменений, затрагивающих интересы правообладателей и условия ведения бизнеса в России. На ежеквартальных заседаниях представители компаний-членов АЕБ детально обсуждают новые законодательные инициативы, подходы правоприменительной практики, оценивают их последствия и вырабатывают согласованные позиции для диалога с органами государственной власти, субъектами законодательной инициативы и правоприменительной практики. Ежегодно Комитетом проводится конференция по интеллектуальной собственности, куда приглашаются представители государственных органов, судов, междуна-

родных и региональных организаций, юридических фирм и правообладателей.

Помимо аналитической работы и обсуждений, Комитет активно взаимодействует с государственными органами, направляя запросы, комментарии и предложения по ключевым законодательным инициативам. Эта практика позволяет не только доносить позицию бизнес-сообщества до регуляторов, но и влиять на формирование более сбалансированных правовых норм.

Контрафакт

Со вступлением в силу 21 октября 2024 года изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях (ФЗ № 192-ФЗ) полномочия по составлению протоколов при обнаружении контрафактной продукции на внутреннем рынке перешли от полиции к органам Роспотребнадзора. Комитет инициировал диалог с регуляторами, чтобы прояснить новые механизмы правоприменения.

Системная работа Комитета по направлению обращений в органы власти — важный элемент защиты интересов бизнеса. Каждое такое обращение основано на глубоком анализе практических последствий для бизнеса и направлено на поиск решений, которые позволяют компаниям сохранять устойчивость в условиях меняющегося регулирования.

Интеллектуальная собственность в области фармацевтики

В 2024–2025 годах участники Комитета по интеллектуальной собственности совместно с Комитетом АЕБ по здравоохранению и фармацевтике уделили много внимания вопросам, связанным с развитием регулирования и практики вопросов интеллектуальной собственности в области фармацевтики. Среди этих вопросов — и принудительное лицензирование в области фармацевтики, и изменение подходов к спорам о нарушении патентов и об угрозе нарушения патентов в области фармацевтики, вопросы, связанные с продлением патентов в области фармацевтики, и споры вокруг таких продлений, вопросы развития фармацевтических реестров как на национальном, так и на региональном уровнях. Был проведён ряд встреч с участием руководства Роспатента, Евразийского Патентного ведомства, с одной стороны — и представителей фармацевтических компаний — участников Ассоциации, как инновационных, так и дженериковых компаний, с другой стороны. Комитет продолжает взаимодействие с Комитетом АЕБ по здравоохранению и фармацевтике, с представителями государственных органов и международных организаций по этим вопросам.

В 2025 ГОДУ НА ФОНЕ ДИНАМИЧНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА И ГЛОБАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ КОМИТЕТ ПРОДОЛЖАЕТ ВЫПОЛНЯТЬ СВОЮ МИССИЮ: НЕ ТОЛЬКО АНАЛИЗИРОВАТЬ НОВЫЕ НОРМЫ, ЗАКОНОПРОЕКТЫ И ПОДХОДЫ ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКИ, НО И СПОСОБСТВОВАТЬ ВЫРАБОТКЕ СБАЛАНСИРОВАННЫХ РЕШЕНИЙ, ОТВЕЧАЮЩИХ КАК ИНТЕРЕСАМ ПРАВООБЛАДАТЕЛЕЙ, ТАК И ЗАДАЧАМ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ.

Принудительное лицензирование

Одна из наиболее значимых тем — законопроект о расширении механизма принудительного лицензирования, внесённый в Госдуму в январе 2025 года. Законодательная инициатива, в частности, предусматривает, что уполномоченные органы исполнительной власти утверждают перечни неиспользуемых или недостаточно используемых изобретений. При этом в перечни не должны включаться изобретения, используемые в продукции, работах и услугах, доступных на территории РФ. Участники Комитета тщательно проанализировали предлагаемые изменения и обсудили возможные злоупотребления со стороны недобросовестных заявителей, затраты государственного бюджета на подготовку перечней и их ведение. Комитет продолжит следить за развитием ситуации и вовремя информировать членов АЕБ.

Параллельный импорт

Пожалуй, один из самых острых вопросов, который стоял на повестке последние несколько лет — параллельный импорт. Сейчас мы видим тенденцию на сокращение списка



товаров, разрешённых для параллельного импорта. Минпромторг решил поменять подход: вместо разрешения к ввозу целых категорий товаров будут созданы списки конкретных брендов, товары с использованием которых будет разрешено ввозить без согласия правообладателей.

Параллельный импорт остаётся частично легализованным, но его масштабы постепенно снижаются. Работа регуляторов направлена на стимулирование отечественного производства и налаживание официальных поставок товаров.

Изменения в закон о рекламе

В 2024 году Комитет подготовил развернутые замечания к законопроекту № 247436-8 «О внесении изменения в статью 5 Федерального закона «О рекламе»», акцентируя внимание на необходимости сохранения баланса между интересами бизнеса и потребителей. На заседаниях Комитета в 2025 году активно обсуждаются изменения в регулировании рекламы и цифровой сферы, включая новый 3%-й сбор с доходов от онлайн-продвижения товаров, работ и услуг для потребителей РФ.

Налог на товарные знаки иностранных компаний

Не осталась без внимания Комитета и такая предлагаемая фискальная мера, как 35%-й налог на прибыль для ор-

ганизаций, использующих товарные знаки иностранных компаний, ушедших с российского рынка. Эксперты Комитета продолжают следить за развитием ситуации и вовремя информировать членов АЕБ об изменениях.

Охрана прав ИС иностранных государств

В 2024 году Комитет работал над формированием позиции по законопроекту № 651038-8 «О внесении изменений в статью 1225 и статью 1231 части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации» (в части изменения статуса охраны права интеллектуальной собственности недружественных иностранных государств). В своих комментариях эксперты АЕБ детально проанализировали потенциальные последствия для бизнеса и предложили возможные альтернативные подходы к регулированию.

Заключение

На протяжении последних десятилетий Россия активно работала над укреплением своего имиджа как привлекательного направления для иностранных инвестиций.

Комитет АЕБ по интеллектуальной собственности на протяжении всего этого периода играл ключевую роль, выступая важной площадкой для диалога. Однако процесс совершенствования правовой системы продолжается, и впереди ещё немало работы.

ALEXEY SOLDATOV

Chairperson of the AEB Product
Conformity Assessment Committee;
Technical Markets Access Expert,
Bosch Group



PRODUCT CONFORMITY ASSESSMENT COMMITTEE: SUCCESSES AND PROSPECTS

The AEB Product Conformity Assessment Committee (PCAC) plays a key role in representing the interests of foreign companies operating in Russia and the Eurasian Economic Union (EAEU). Established in 2012 on the basis of the Working Group on Technical Regulation and Standardization, the Committee actively participates in legislative harmonization, the removal of administrative barriers, and the promotion of international standards.

For AEB members, issues related to technical regulation, standardization, and conformity assessment are critical, as they directly affect market access conditions, the cost of conformity assessment, and business competitiveness. PCAC serves as a platform for dialogue between European companies and regulatory bodies, ensuring a balance between public needs — such as safety, energy efficiency, resource conservation, and fair consumer information — and business interests.

PCAC has participated in several international projects aimed at harmonization of the technical requirements between Rus-

sia and the EU, including EuropeAid/132827/C/SER/RU “Approximation of Technical Regulation and Standardization Systems of the Russian Federation and the EU” under the EU-Russia “Partnership for Modernization” initiative (2013–2016); the Technical Regulation and Market Surveillance working groups of the Industrialists’ Round Table, supported by Siemens AG and the RSPP (2012–2013); and the project by the Russian Ministry of Education and Science, UNDP, and the Global Environment Facility “Standards and Labeling for Promoting Energy Efficiency in the Russian Federation” (2013–2014).

Advocating for AEB members' interests

PCAC systematically engages with Russian and supranational authorities, including the Ministry of Economic Development, Rosstandart, the Federal Accreditation Service, and the Eurasian Economic Commission (EEC). Key achievements include:

- » **Participation in drafting technical regulations.** The Committee is actively involved in discussing draft technical regulations of the Russian Federation and the EAEU, proposing amendments aimed at reducing the regulatory burden on businesses. For instance, in 2015–2016, PCAC succeeded in revising the list of products subject to mandatory certification under TR CU 010/2011 "Safety of Machinery and Equipment".
- » **Collaboration with the EEC.** PCAC regularly delegates representatives to EEC working groups, contributing to the harmonization of product requirements. In 2018, the Committee proposed establishing a supranational advisory body to clarify ambiguous provisions of technical regulations, helping mitigate interpretive discrepancies between market participants and regulatory bodies.
- » **Preventing duplicative regulation.** The Committee opposes the introduction of national requirements that conflict with EAEU norms. For example, in 2019, PCAC succeeded in eliminating redundant requirements for electrical products under the EAEU technical regulation "Restriction of Hazardous Substances in Electrical and Electronic Equipment" (TR EAEU 037/2016).

Business risks analysis

PCAC conducts in-depth analysis of technical trade barriers faced by foreign companies. Key issues include:

- » **Ambiguity in regulatory provisions.** For example, TR CU 004/2011 "Safety of Low-Voltage Equipment" lacked clear criteria for categorizing certain products as subject to mandatory conformity assessment, leading to inconsistent decisions by certification bodies.
- » **Redundant procedures.** Mandatory third-party certification of serial products increases business costs. PCAC advocates for recognizing production audits conducted by international expert organizations as part of the mandatory production assessment procedure.
- » **Accreditation issues.** A shortage of accredited testing laboratories for certain product types in EAEU countries causes certification delays and excessive costs due to limited service availability.

Legislative improvement

The Committee annually publishes analytical reports with recommendations for improving legislation in the areas of standardization and technical regulation.

- » **Standard harmonization.** PCAC promotes the recognition of international standards (primarily ISO and IEC) within the EAEU. In 2017–2018, European norms were successfully included in the lists of standards accompanying technical regulations.
- » **Procedure simplification.** PCAC proposes allowing conformity declarations without mandatory third-party involvement for low-risk products.
- » **Sanitary regulations.** Regarding the TR CU on medical devices, the Committee secured a deferral of the regulation's implementation until registration procedures are harmonized across EAEU member states.

Development outlook

The Committee's strategic priorities for the coming years include:

- » **Enhancing transparency.** PCAC calls for the preparation and publication of technical regulation guidelines, modeled after the European Blue Guide.
- » **Digitalization.** Further development of electronic document workflows to expedite conformity assessment procedures.
- » **Strengthening market surveillance.** Shifting the focus from preliminary control to market safety monitoring and increasing the accountability of economic operators for violations of mandatory technical regulation requirements.
- » **Business engagement.** Expanding business participation in the development of new standards and technical regulations, including by strengthening representation in working groups and technical committees.

Conclusion

Over the years, PCAC has proven effective as a platform for dialogue between businesses and regulators. Thanks to its efforts, excessive requirements have been reduced, preparation for new rules has improved, standards have been harmonized, and investor risks have been minimized. Future PCAC efforts will aim to strengthen trust in the EAEU's technical regulation system – crucial for maintaining the region's attractiveness to domestic and foreign companies.

The Committee remains a key player in shaping transparent and predictable rules, fostering the integration of Russia and the EAEU into the global economy.

АЛЕКСЕЙ СОЛДАТОВ

Председатель Комитета АЕБ
по оценке соответствия
продукции;
Эксперт по техническому
доступу на рынки,
Bosch Group

КОМИТЕТ ПО ОЦЕНКЕ СООТВЕТСТВИЯ ПРОДУКЦИИ: УСПЕХИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Комитет АЕБ по оценке соответствия продукции играет важную роль в защите интересов иностранных компаний, работающих в России и странах Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Созданный в 2012 году на базе Рабочей группы по техническому регулированию и стандартизации, Комитет активно участвует в гармонизации законодательства, устранении административных барьеров и продвижении международных стандартов.

Для членов АЕБ вопросы технического регулирования, стандартизации и оценки соответствия имеют критическое значение, так как напрямую влияют на возможности и условия технического доступа продукции на рынок, стоимость подтверждения соответствия и конкурентоспособность бизнеса. Комитет служит площадкой для диалога между европейскими компаниями и регуляторами, обеспечивая баланс между потребностями общества в области безопасности, энергетической эффективности, ресурсосбережения, добросовестного информирования приобретателей продукции и интересами бизнеса.

Члены Комитета участвовали в работе нескольких международных проектов, направленных на гармонизацию технических требований между РФ и ЕС, таких как EuropeAid/132827/C/SER/RU «Сближение систем технического регулирования и стандартизации РФ и ЕС» в рамках инициативы ЕС и России «Партнёрство для модернизации» 2013–2016 гг., рабочих групп «Техническое регулирование» и «Надзор за рынком» Круглого стола промышленников

и предпринимателей при содействии Сименс АГ и РСПП в 2012–2013 гг., проект Минобрнауки, ПРООН и Глобального Экологического Фонда «Стандарты и маркировка для продвижения энергоэффективности в Российской Федерации» в 2013–2014 гг.

Лоббирование интересов компаний-членов АЕБ

Комитет ведёт системную работу с российскими и наднациональными органами власти, включая Минэкономразвития, Росстандарт, Федеральную службу по аккредитации и Евразийскую экономическую комиссию (ЕЭК). Ключевые достижения:

- » **Участие в разработке технических регламентов.** Комитет активно вовлечён в процесс обсуждения проектов технических регламентов Российской Федерации и ЕАЭС, предлагает изменения, направленные на сни-

жение избыточной нагрузки на бизнес. Например, в 2015–2016 годах удалось добиться пересмотра перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации, в рамках ТР ТС 010/2011 «О безопасности машин и оборудования».

- » **Работа с ЕЭК.** Комитет регулярно направляет своих представителей в рабочие группы ЕЭК, участвуя в гармонизации требований к продукции. В 2018 году Комитет предложил создать наднациональный консультационный орган для разъяснения положений технических регламентов, вызывающих неоднозначную трактовку, что позволило бы снизить риски разночтений между участниками рынка и надзорными органами.
- » **Предотвращение дублирующего регулирования.** Комитет выступает против принятия национальных требований, противоречащих нормам ЕАЭС. Так, в 2019 году удалось добиться исключения дублирующих требований к электротехнической продукции в рамках технического регламента Евразийского экономического союза «Об ограничении применения опасных веществ в изделиях электротехники и радиоэлектроники» ТР ЕАЭС 037/2016.

Анализ рисков для бизнеса

Комитет проводит глубокий анализ технических барьеров в торговле, с которыми сталкиваются иностранные компании. Среди ключевых проблем:

- » **Неоднозначность положений регламентов.** Например, в ТР ТС 004/2011 «О безопасности низковольтного оборудования» отсутствовали чёткие критерии при отнесении некоторых видов продукции к объектам обязательного подтверждения соответствия, что приводило к произвольным решениям органов сертификации.
- » **Избыточность процедур.** Обязательная сертификация серийной продукции с привлечением третьих сторон увеличивает затраты бизнеса. Комитет предлагает признавать аудиты производства, проведённые международными экспертными организациями в рамках обязательной процедуры анализа состояния производства.
- » **Проблемы аккредитации.** Недостаточное количество аккредитованных испытательных лабораторий в странах ЕАЭС по некоторым видам испытаний отдельных видов продукции, что создаёт задержки в проведении обязательной сертификации и приводит к избыточным издержкам вследствие недостатка предложения услуг.

Совершенствование законодательства

Комитет ежегодно публикует аналитические отчеты с рекомендациями по совершенствованию законодательства в области стандартизации и технического регулирования.

- » **Гармонизация стандартов.** Комитет продвигает признание международных стандартов (прежде всего, ISO и IEC) в рамках ЕАЭС. В 2017–2018 годах удалось добиться включения европейских норм в перечни стандартов к техническим регламентам.
- » **Упрощение процедур.** Комитет предлагает разрешить декларирование соответствия без обязательного привлечения третьей стороны для продукции с низким уровнем риска.
- » **Санитарные нормы.** В рамках ТР ТС на медицинские изделия Комитет добился отсрочки введения регламента до гармонизации процедур регистрации в странах ЕАЭС.

Перспективы развития

Стратегические приоритеты деятельности Комитета на ближайшие годы:

- » **Повышение прозрачности.** Комитет призывает к подготовке и публикации разъяснений к техническим регламентам по аналогии с европейскими документами Blue Guide.
- » **Цифровизация.** Дальнейшее внедрение электронного документооборота для ускорения процедур оценки соответствия.
- » **Усиление надзора за рынком.** Смещение фокуса от предварительного контроля к мониторингу безопасности продукции на рынке и усилении ответственности экономических операторов за нарушение обязательных требований технических регламентов.
- » **Вовлечение бизнеса.** Расширение участия бизнеса в разработке новых стандартов и технических регламентов в том числе посредством укрепления позиций в рабочих группах и технических комитетах.

Заключение

За годы работы Комитет АЕБ по оценке соответствия продукции доказал свою эффективность в качестве площадки для диалога бизнеса и регуляторов. Благодаря усилиям членов Комитета удалось сократить избыточные требования, заранее подготовиться к их введению, гармонизировать стандарты и минимизировать риски для инвесторов. Дальнейшая работа будет направлена на укрепление доверия к системе технического регулирования ЕАЭС, что критически важно для сохранения привлекательности рынка для отечественных и иностранных компаний.

Комитет остаётся ключевым игроком в создании прозрачных и предсказуемых правил игры, способствуя интеграции России и ЕАЭС в глобальную экономику.

**BETTER
CHANCE**
— —
ЛУЧШИЙ ВЫБОР

Объединяя лучшее

Мы консультируем по всему спектру юридических вопросов и связанных актуальных задач, максимально сочетая в своей работе мировые стандарты качества со специализированным опытом на локальных рынках.

**ЮРИДИЧЕСКИЕ
УСЛУГИ**

**УПРАВЛЕНИЕ
АКТИВАМИ**

**УПРАВЛЕНИЕ
ЗАЛОГОМ**

**МЕЖДУНАРОДНАЯ
ИНФРАСТРУКТУРА**

betterchance.ru



ELENA KIYANOVA

Chairperson of the AEB North-Western Regional Committee;
Head of Corporate Communications, Philip Morris Sales and Marketing



NORTH-WESTERN REGIONAL COMMITTEE: NEW CHALLENGES — NEW STRATEGIES

The AEB North-Western Regional Committee, founded in 2010 in St. Petersburg, is actively working and developing, overcoming the difficulties and challenges of the time.

The Committee has always been in constant dialogue with local government authorities, business associations and chambers.

One of the Committee's key events has always been the Northern Dimension Forum, a kind of systematic platform for regular communication between businesses in the European Union and Russia with government representatives, civil society, and representatives of other partnerships. Having been formed initially as a platform for discussing the classic business agenda, it was further transformed into a more expanded format for tracking future trends, new challenges and finding solutions. As many participants noted, one of the most important factors is the ability to interact on the Eurasian continent. In 2020, it became obvious that in this interconnected and turbulent world, which is changing very rapidly due to risks, pandemics, geopolitics, and technology, it is not possible to find a

solution alone. No country or business alone can find an answer to the challenges they face. And the value of dialogue and cooperation, which is why this event was created, has especially increased.

The Committee is also actively developing partnerships with other leading chambers and business associations, such as St. Petersburg Chamber of Commerce and Industry, the Leningrad Region Chamber of Commerce and Industry, AmCham, SPIBA, AHK, organizing meetings and events to discuss pressing business issues and find solutions, exchange experiences and best practices.

Volunteer events and social projects implemented jointly with the National Council for Corporate Volunteering have become one of the new areas in which the Committee has been actively moving over the past two years. For example, the traditional autumn ecological and cultural volunteer event in Pe-

terhof gathers more and more willing and caring people every year. Such events are a platform for bringing together businesses, the non-profit sector and government structures, which contributes to cultivating of a society based on the principles of solidarity, mutual assistance and support for cultural values.

In 2025, the Committee launched a series of events and meetings titled "Getting to know talented people of St. Petersburg" in the fields of culture and art, as well as a seasonal running club. Lectures and exhibitions, along with introductions to interesting cultural figures not only help broaden horizons, but also facilitate networking, which undoubtedly has a positive impact on addressing work-related issues.

VOLUNTEER EVENTS AND SOCIAL PROJECTS IMPLEMENTED JOINTLY WITH THE NATIONAL COUNCIL FOR CORPORATE VOLUNTEERING HAVE BECOME ONE OF THE NEW AREAS IN WHICH THE COMMITTEE HAS BEEN ACTIVELY MOVING OVER THE PAST TWO YEARS. FOR EXAMPLE, THE TRADITIONAL AUTUMN ECOLOGICAL AND CULTURAL VOLUNTEER EVENT IN PETERHOF GATHERS MORE AND MORE WILLING AND CARING PEOPLE EVERY YEAR. SUCH EVENTS ARE A PLATFORM FOR BRINGING TOGETHER BUSINESSES, THE NON-PROFIT SECTOR AND GOVERNMENT STRUCTURES, WHICH CONTRIBUTES TO CULTIVATING OF A SOCIETY BASED ON THE PRINCIPLES OF SOLIDARITY, MUTUAL ASSISTANCE AND SUPPORT FOR CULTURAL VALUES.



**ЕЛЕНА
КИЯНОВА**

Председатель Северо-западного регионального комитета АЕБ; Руководитель департамента корпоративных коммуникаций, Philip Morris Sales and Marketing

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ КОМИТЕТ: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ — НОВЫЕ СТРАТЕГИИ

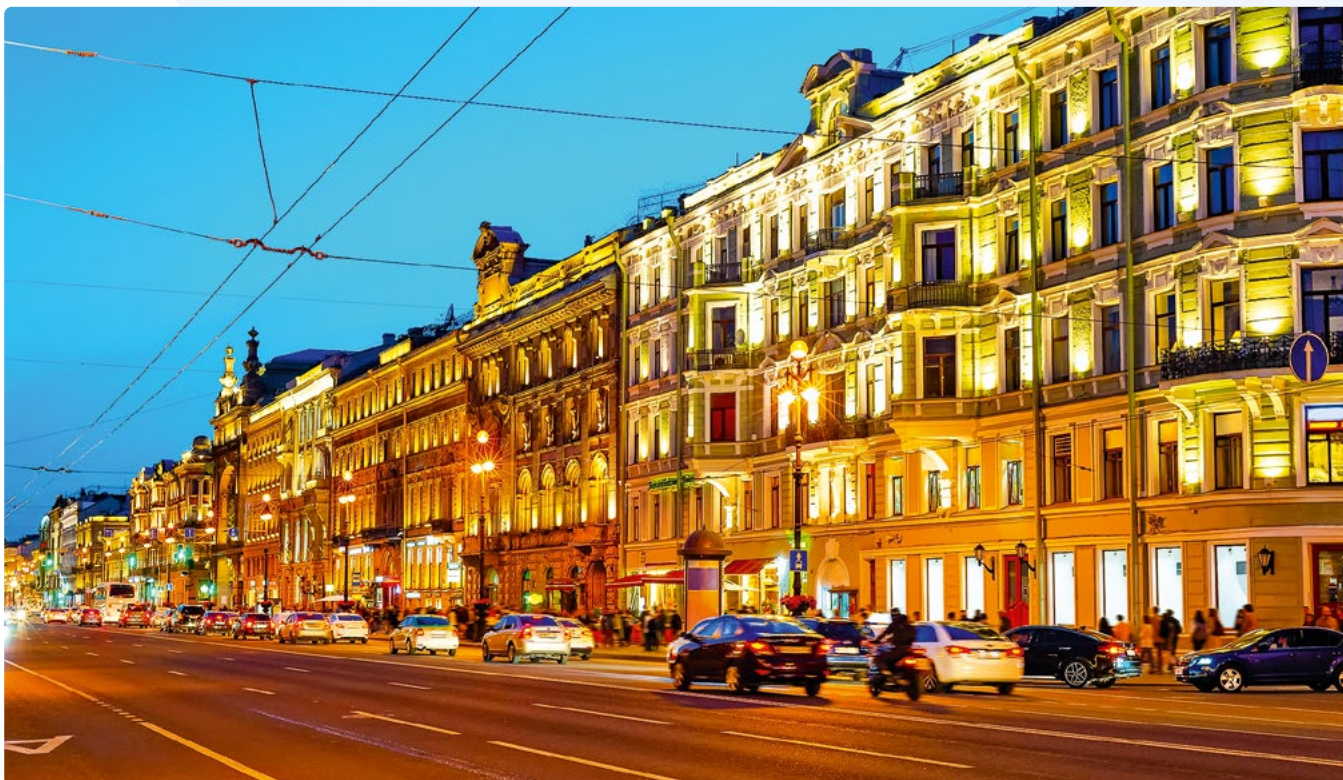
Северо-западный региональный комитет АЕБ, основанный в 2010 году в Санкт-Петербурге, активно работает и развивается, стойко преодолевая потрясения и вызовы времени.

Комитет всегда был в активном диалоге с местными управленческими структурами, бизнес-объединениями и палатами.

Одним из ключевых мероприятий Комитета был форум «Северное измерение» — системная площадка для регулярного общения бизнеса стран Европейского союза и России с государственными органами, гражданским обществом, представителями других партнёрств. Сформировавшись изначально как площадка для обсуждения классической бизнес-повестки, форум трансформировался в более расширенный формат для отслеживания трендов будущего, новых вызовов и поиска решений. Как отмечали многие участники, среди наиболее важных факторов — способность к взаимодействию на евразийском континенте. В 2020 году стало очевидно, что в этом взаимосвязанном и турбулентном мире, очень быстро меняющемся из-за рисков, пандемии, геополитики, технологий, найти решение в одиночку не представляется возможным. Обособленно

ни одна страна, ни один бизнес не могут найти ответы на возникшие проблемы. Ценность диалога и кооперации — того, ради чего создавался форум — особенно возросла.

Как известно, существуют макроэкономические и политические факторы, которые находятся вне нашего контроля. Нынешняя экономическая ситуация принесла свои трудности, но за последние годы мы научились адаптироваться. Однако есть и другие факторы, на которые мы можем влиять как на федеральном, так и на местном уровнях. Северо-западный региональный комитет сосредоточен на этих местных факторах, поэтому мы использовали последние несколько лет для установления более тесных связей с властями города Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Открытость, готовность услышать вопросы и потребности бизнеса способствуют развитию доверительных отношений, формированию бренда инвестиционной устойчивости, надёжности и привлекательности для международного бизнеса.



Комитет активно развивает партнёрство с ведущими палатами и бизнес-объединениями, такими как: ТПП ЛО, ТПП СПб, AmCham, SPIBA, АНК, организовывая встречи и мероприятия для обсуждения остро стоящих перед бизнесом проблем и поиска решений, обмена опытом и лучших практик.

Одним из новых направлений за последние два года стало волонтерство и социальные проекты, реализуемые Комитетом совместно с Национальным советом по корпоративному волонтерству. Так, например, ставшая уже традиционной осенняя эколого-культурная добровольческая акция в Петергофе с каждым годом собирает все больше желающих и неравнодушных. Подобные мероприятия являются платформой для объединения бизнеса, некоммерческого сектора и государственных структур, что способствует формированию общества, основанного на принципах солидарности, взаимопомощи и поддержки культурных ценностей.

В 2025 году Комитет начал серию мероприятий и встреч «Знакомство с талантливыми людьми Санкт-Петербурга» в сфере культуры и искусства, а также сезонный беговой клуб. Лекции и выставки, знакомства с интересными деятелями культуры в разных областях — всё это помогает не только расширить кругозор, но и способствует налаживанию связей, что, несомненно, положительно сказывается на решении рабочих вопросов.

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ
РЕГИОНАЛЬНЫЙ КОМИТЕТ
АЕБ, ОСНОВАННЫЙ В 2010 ГОДУ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ,
АКТИВНО РАБОТАЕТ
И РАЗВИВАЕТСЯ, СТОЙКО
ПРЕОДОЛЕВАЯ ПОТЯСЕНИЯ
И ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ. КОМИТЕТ
ВСЕГДА БЫЛ В АКТИВНОМ
ДИАЛОГЕ С МЕСТНЫМИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИМИ
СТРУКТУРАМИ, БИЗНЕС-
ОБЪЕДИНЕНИЯМИ И ПАЛАТАМИ.**

OLEG ZHARKO

Chairperson of the AEB
Southern Regional Committee;
Corporate Affairs Director,
H&N



AEB IN SOUTHERN RUSSIA: INTERACTION OF BUSINESS, GOVERNMENT, AND SOCIETY

The AEB Southern Regional Committee was established in 2003 and became the first regional Committee within the Association. It consists of 24 companies operating in the Krasnodar region and the Rostov territory in the following areas: agro-industrial complex, banking, mechanical engineering, food production, consulting. Thanks to the productive work of the Committee members and its coordinating Council, the Southern Regional Committee is a community of like-minded people whose activities are aimed at maintaining positive conditions for business development and effective interaction with regional authorities.

The main activities of the Committee are:

- » interaction with regional authorities to maintain favorable conditions for the activities of the member companies;
- » development of cooperation with key non-governmental partners;
- » implementation of the long-term program "Time for new strategies";
- » collaboration with leading state universities in the region.

The Committee maintains active relations with the administration of the Krasnodar region, deputies of the State Duma of the Russian Federation from the Krasnodar region, deputies of the Legislative Assembly of the Krasnodar region, the Public Chamber of the Krasnodar region, leading state universities and the largest business associations. The work of many Committee members has been recognized with awards from regional authorities.

The information partner of the Committee is the socio-political weekly Yug Times. Members of the Southern Regional Committee are members of the editorial board. Thanks to close cooperation with the Yug Times, the Committee implements several projects and programs, and its activities are widely represented in the media. Since 2017, the Yug Times Business Communications Agency, with the support of the Public Chamber of the Krasnodar region, has been holding an annual "Triumph" competition. The purpose of the competition is to draw attention to the role of the individual in society, support the initiatives of public associations, and recognize the professional achievements of managers and specialists who have distinguished themselves in various fields of activity in the region. Over the years, many members of the Southern Regional Committee in various nominations have become laureates of the competition.

The Committee heads are members of the Council for improving the investment climate under the Governor of the Krasnodar region. The Committee's member companies are also members of the Advisory Council on Foreign Investment under the Governor of the Krasnodar region, expert councils of the Legislative Assembly of the Krasnodar region, and members and experts of the Public Chamber of the Krasnodar region.

The heads of the Krasnodar Regional Chamber of Commerce and Industry, the Krasnodar Regional Branch of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs, the Krasnodar Regional Branch of "Delovaya Rossiya", and the Regional Branch of the All-Russian public organization of small and medium-sized businesses "Opora Rossii" are actively participating in the events of the Southern Regional Committee.

The AEB Southern Regional Committee together with the weekly "Yug Times", the Public Chamber of the Krasnodar region, the "Agency for Investment and International Cooperation" Association, and the Krasnodar Regional Branch of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs is co-organizing the long-term program "Time for new strategies". Since 2016 more than 50 conferences and round tables have been organized on the most pressing topics of socio-economic development in the region: economy and investments, labor market situation, sustainable development, agriculture and rural development, corporate volunteering, practical aspects of vocational education. The speakers of the conferences and round tables included heads of executive authorities of the Krasnodar region, deputies of the State Duma of the Russian Federation and the Legislative Assembly of the Krasnodar region, representatives of the diplomatic corps, heads of business associations and leading companies. The platform of the "Time for New Strategies" program is distinguished by an open and meaningful dialogue between business, government and society.

The School of Large Business program is celebrating its tenth anniversary in 2025. The program is implemented by a group of 11 companies, 9 of which are members of the Southern Re-

THE AEB SOUTHERN REGIONAL COMMITTEE WAS ESTABLISHED IN 2003 AND BECAME THE FIRST REGIONAL COMMITTEE WITHIN THE ASSOCIATION. IT CONSISTS OF 24 COMPANIES OPERATING IN THE KRASNODAR REGION AND THE ROSTOV TERRITORY.

gional Committee. The program is implemented at Kuban State Agrarian University, Kuban State Technological University and Kuban State University. Business school students are 3-4-year undergraduate students, master's students and graduate students. At Kuban State Agrarian University, the School of Large Business program is also implemented for a group of teachers.

The main goals of the program include: building corporate connections between large businesses, universities, and graduates; creating synergy between academic and applied methods in the educational process; enhancing the competitiveness of graduates in the labor market; and assisting students in choosing career opportunities in large businesses. The "Large Business School" program is a laureate of the "Public Recognition" award from the Public Chamber of the Krasnodar region. Over the 10 years of the Program's implementation, it has produced 780 graduates and 62 instructors.

The Southern Regional Committee has an HR subcommittee that unites 16 companies. The key event of the HR Subcommittee is the annual HR conference, during which the most important issues in the labor market are discussed. The HR Subcommittee works closely with the AEB Human Resources Committee and the HR Subcommittee of the AEB North-Western Regional Committee. Since 2021, three Committees have been organizing the now-traditional conference "HR spotlight on Russian regions".

It has become a good tradition to hold an annual ceremonial meeting and reception of the Southern Regional Committee, dedicated to the anniversary of its establishment, with the participation of key partners of the Committee. In 2025, the meeting will celebrate not only the Committee's 22nd anniversary but also the AEB 30th anniversary.

ОЛЕГ ЖАРКО

Председатель Южного
регионального комитета АЕБ;
Директор по корпоративным
вопросам и взаимодействию
с государственными органами,
H&N

АЕБ НА ЮГЕ РОССИИ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕСА, ВЛАСТИ И ОБЩЕСТВА

Южный региональный комитет АЕБ был образован в 2003 году и стал первым региональным комитетом. В его составе 24 компании, ведущие бизнес в Краснодарском крае и Ростовской области в таких сферах, как: агропромышленный комплекс, банковское дело, машиностроение, производство продуктов питания, консалтинг.

Благодаря продуктивной работе членов Комитета и его Координационного совета Комитет является сообществом единомышленников, чья деятельность нацелена на поддержание положительных условий для развития бизнеса и эффективного взаимодействия с региональными властями.

Основные направления деятельности Комитета:

- » взаимодействие с региональными органами власти для поддержания благоприятных условий деятельности компаний-членов;
- » развитие сотрудничества с ключевыми неправительственными партнёрами;
- » реализация долгосрочной программы «Время новых стратегий»;
- » взаимодействие с ведущими государственными университетами региона.

Комитет поддерживает активные связи с администрацией Краснодарского края, депутатами Государственной Думы

Российской Федерации от Краснодарского края, депутатами Законодательного собрания Краснодарского края, Общественной палатой Краснодарского края, ведущими государственными университетами и крупнейшими бизнес-объединениями региона. Деятельность многих членов Комитета была отмечена наградами региональных органов власти.

Информационным партнёром Комитета выступает общественно-политический еженедельник «Юг Times». Члены Комитета входят в редакционный совет еженедельника. Благодаря тесному сотрудничеству с «Юг Times», Комитет реализует ряд проектов и программ, а также его деятельность широко представлена в средствах массовой информации. С 2017 года агентство деловых коммуникаций «Юг Times» при поддержке Общественной палаты Краснодарского края проводит ежегодный конкурс «Триумф». Целью конкурса является привлечение внимания к роли личности в обществе, поддержка инициатив общественных объединений, признание профессиональных заслуг руководителей, специалистов, наиболее отличившихся в разных сфе-

рах деятельности в регионе. В разные годы лауреатами конкурса становились многие члены Южного регионального комитета в различных номинациях.

Руководители Комитета входят в состав совета по улучшению инвестиционного климата при губернаторе Краснодарского края. Компании-члены также являются членами Консультативного совета по иностранным инвестициям при губернаторе Краснодарского края, экспертных советов Законодательного собрания Краснодарского края, членами и экспертами Общественной палаты Краснодарского края.

В мероприятиях Комитета активное участие принимают руководители Торгово-промышленной палаты Краснодарского края, Краснодарского регионального отделения РСПП, Краснодарского регионального отделения «Деловая Россия», Регионального отделения общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России».

Южный региональный комитет АЕБ совместно с еженедельником «Юг Times», Общественной палатой Краснодарского края, Ассоциацией «Агентство инвестиций и международного сотрудничества», Краснодарским региональным отделением РСПП выступает соорганизатором долгосрочной программы «Время новых стратегий». С 2016 года в рамках программы было организовано более 50 конференций и круглых столов по наиболее актуальным темам социально-экономического развития региона: экономика и инвестиции, ситуация на рынке труда, устойчивое развитие, АПК и развитие сельских территорий, корпоративное волонтерство, практические аспекты профессионального образования. Среди спикеров конференций и круглых столов выступали руководители органов исполнительной власти Краснодарского края, депутаты Государственной Думы Российской Федерации и Законодательного собрания Краснодарского края, представители дипломатического корпуса, руководители бизнес-объединений и ведущих компаний региона. Площадку программы «Время новых стратегий» отличает открытый и содержательный диалог между бизнесом, властью и обществом.

В 2025 году свой десятилетний юбилей отмечает программа «Школа крупного бизнеса». Программа реализуется группой из 11 компаний, 9 из которых являются членами Южного регионального комитета. Программа осуществляется в Кубанском государственном аграрном университете, Кубанском государственном технологическом университете и Кубанском государственном университете. Слушателями школы бизнеса являются студенты 3–4 курса бакалавриата, студенты магистратуры и аспиранты. В Кубанском государственном аграрном университете программа «Школа крупного бизнеса» реализуется также для группы преподавателей.

ЮЖНЫЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ КОМИТЕТ АЕБ БЫЛ ОБРАЗОВАН В 2003 ГОДУ И СТАЛ ПЕРВЫМ РЕГИОНАЛЬНЫМ КОМИТЕТОМ. В ЕГО СОСТАВЕ 24 КОМПАНИИ, ВЕДУЩИЕ БИЗНЕС В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ И РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ В ТАКИХ СФЕРАХ, КАК: АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС, БАНКОВСКОЕ ДЕЛО, МАШИНОСТРОЕНИЕ, ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ, КОНСАЛТИНГ.

К основным целям реализации программы относятся: выстраивание корпоративных связей между крупным бизнесом, университетами и выпускниками, синергия академического и прикладного методов образовательного процесса, повышение конкурентоспособности на рынке труда выпускников и помощь студентам в выборе карьерных возможностей в крупном бизнесе. Программа «Школа крупного бизнеса» является лауреатом награды «Общественное признание» Общественной палаты Краснодарского края. За 10 лет реализации программы её выпускниками стали 780 студентов и 62 преподавателя.

В Южном региональном комитете действует HR-подкомитет, объединяющий 16 компаний. Ключевым мероприятием HR-подкомитета является ежегодная HR-конференция, на которой обсуждаются наиболее важные вопросы рынка труда. HR-подкомитет тесно сотрудничает с Комитетом АЕБ по трудовым ресурсам и HR-подкомитетом Северо-западного регионального комитета АЕБ. С 2021 года тремя Комитетами проводится уже ставшая традиционной конференция «HR-прожектор российских регионов».

Доброй традицией стало ежегодное проведение торжественного собрания и приёма Южного регионального комитета, посвящённых годовщине его образования, в которых принимают участие ключевые партнёры Комитета. В 2025 году собрание будет посвящено не только 22-летию Комитета, но и 30-летию АЕБ.

IN CONVERSATION WITH AEB STAFF... ↗ ↗

Dear Olga, your career path at AEB is truly unique: Analyst, Coordinator, BMC Director, GR Director and AEB Deputy CEO. What motivates you to develop specifically with the Association?

OLGA SILNITSKAYA

Deputy CEO & GR Director
(joined AEB in 2008)



To be honest, my journey at AEB has been nothing short of an exhilarating adventure — one where each new role has unveiled unexpected horizons. Working in the analytical department allowed me to see beyond numbers and reports, revealing the real business processes of our members. Later, as a Committee Coordinator, I immersed myself in operational work and was struck by the vibrant, multifaceted nature of the Association's activities.

When I took the helm of the BMC Department, I came to a profound realization: AEB is a unique mechanism that balances the interests of companies, market demands, and regulatory agendas. Now, as I contribute to strategic initiatives, what

excites me most is the opportunity to shape new formats for dialogue. It's this complexity that truly motivates me — we're not just organizing meetings and events; we're building an entire ecosystem for business.

And, of course, there are the people! Colleagues who inspire me, Association members who bring invaluable expertise, and partners who drive innovation — all of this creates an environment where I'm eager to grow and evolve. After so many years, I can confidently say: AEB is an organization that continually presents new challenges and, more importantly, the opportunities to rise to them.

Dear Vera, you have been recruiting for AEB for many years. In your opinion, what specific traits should an AEB employee possess?

VERA SOLOVAYA

HR & Administrative Director
(joined AEB in 2006)



In my opinion, successful work at AEB requires not only professional qualifications, but also a certain set of personal qualities that allow one to effectively achieve the organization's goals, often with limited resources.

It is important to share the AEB values — openness, honesty, professionalism, and a willingness to engage in dialogue and cooperation. We strive to build a team that not only effectively fulfills its duties but also fosters a trusting and respectful atmosphere within the group, which, in my opinion, we are doing exceptionally well.

Among the professional qualities, I would highlight analytical thinking, strong communication skills, and client orientation. As for personal qualities, first of all, a high level of motivation. It is essential that an employee shares our goals and is personally invested in achieving them. Secondly, flexibility and stress resistance. Work at AEB involves handling a variety of tasks, often under tight deadlines and changing priorities. The ability to quickly adapt to new circumstances is crucial. Thirdly, teamwork and the ability to interact with completely different stakeholders — it is important to be able to find common ground with people from various backgrounds. This is especially important given the international and cross-cultural nature of our activities and the importance of building long-term partnerships.

Dear Tatiana, having worked at AEB for over 15 years, what would you wish for and recommend to your young colleagues?

TATIANA BELOUSOVICH

GR Manager, Crop Protection and Seeds
(joined AEB in 2009)



I came to AEB with an established professional background: a candidate dissertation, experience in the scientific environment and the exhibition industry, and teaching activities. All of this certainly helped me, but I learned a lot at AEB through interactions with companies, colleagues, other associations, and officials. I was interested in discovering new things while developing my communication skills, which are one of the key components of the GR specialist profession.

I wish my young colleagues to realize their potential, expand their professional horizons, remain young and flexible, be open

to change, and not be afraid to make mistakes. There is no positive or negative experience; there is simply Experience, "the son of difficult mistakes", as the great Pushkin wrote. Additionally, in our work, there is a certain element of routine in its non-evaluative understanding — organizing meetings, sending out mailings, reminders, writing protocols and reports. I wish you to find a balance between routine and creative aspects, to strive for constant development, not to stand still, but to move forward. May life at AEB be filled with various professional and human colors and melodies!

БЕСЕДУЯ С СОТРУДНИКАМИ АЕБ...

Ольга, Ваш карьерный путь в АЕБ действительно уникален: аналитик, координатор, Директор по маркетингу и коммуникациям, GR-Директор, Заместитель генерального директора АЕБ. Что мотивирует Вас развиваться в Ассоциации?

**ОЛЬГА
СИЛЬНИЦКАЯ**

Заместитель Генерального директора и Директор по взаимодействию с органами государственной власти (в АЕБ с 2008 года)



Если честно, мой путь в АЕБ напоминает увлекательное путешествие, где каждая новая роль открывает неожиданные горизонты. Работа в аналитическом отделе позволила увидеть за цифрами и отчётами реальные бизнес-процессы наших членов. Переход на должность координатора комитетов погрузил меня в операционную работу, и уже тогда я была поражена тем, насколько живой и многогранной оказывается деятельность Ассоциации.

Когда я возглавила Департамент маркетинга и коммуникаций, окончательно поняла: АЕБ — это уникальный механизм, где сбалансированы интересы компаний, запросы рынка и регуляторная повестка. Сейчас, занимаясь стра-

тегическими направлениями, особенно ценю возможность участвовать в создании новых форматов диалога. Мотивирует именно эта комплексность — мы не просто проводим встречи, заседания комитетов и мероприятия — мы выстраиваем экосистему для бизнеса.

И, конечно, люди! Коллеги, которые заряжают своей энергией, члены Ассоциации — люди, обладающие глубокой экспертизой, партнёры приносящие новые инициативы — всё это среда, в которой хочется расти и развиваться дальше. После стольких лет могу сказать: АЕБ — это организация, ставящая перед каждым новые вызовы и открывающая возможности для их преодоления.

Вера, Вы много лет занимаетесь подбором кадров для АЕБ. На Ваш взгляд, какими конкретными качествами должен обладать сотрудник Ассоциации европейского бизнеса?

ВЕРА СОЛОВАЯ

HR & Административный директор
(в АЕБ с 2006 года)



На мой взгляд, успешная работа в АЕБ требует не только профессиональной квалификации, но и определённого набора личных качеств, которые позволяют эффективно достигать целей организации, часто при ограниченных ресурсах.

Важно разделять ценности Ассоциации — открытость, честность, профессионализм и готовность к диалогу и сотрудничеству. Мы стремимся формировать команду, которая не только эффективно выполняет свои обязанности, но и способствует развитию доверительной и уважительной атмосферы внутри коллектива, что, как мне кажется, у нас отлично получается.

Из профессиональных качеств, могу отметить аналитическое мышление, коммуникативные навыки и клиентоориентированность. Что касается личных качеств, то, во-первых, высокий уровень мотивации. Очень важно, чтобы сотрудник разделял наши цели и был лично заинтересован в их достижении. Во-вторых, гибкость и стрессоустойчивость. Работа в АЕБ представляет собой выполнение разнообразных задач, часто в условиях ограниченных временных ресурсов и изменяющихся приоритетов. Важно уметь быстро адаптироваться к изменениям. В-третьих, командный дух и умение взаимодействовать с совершенно разными участниками, нужно уметь находить общий язык с людьми из разных сфер. Это особенно важно, учитывая международный и межкультурный характер нашей деятельности и важность построения долгосрочных партнёрских отношений.

Татьяна, проработав в АЕБ более 15 лет, что бы Вы пожелали и порекомендовали своим молодым коллегам?

ТАТЬЯНА БЕЛОУСОВИЧ

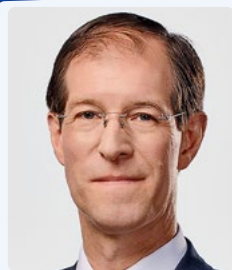
Директор по взаимодействию с органами государственной власти в сфере растениеводства
(в АЕБ с 2009 года)



В АЕБ я пришла со сложившимся профессиональным багажом: кандидатская диссертация, опыт работы в научной среде и выставочной индустрии, преподавательская деятельность. Всё это мне, безусловно, помогло, но я многому научилась в АЕБ через взаимодействие с компаниями, коллегами, другими ассоциациями, чиновниками. Мне было интересно постигать новое, отрабатывая навыки коммуникации, которые являются одной из ключевых составляющих профессии GR-специалиста.

Желаю своим молодым коллегам реализовать заложенный в них потенциал, расширять профессиональные горизон-

ты, оставаться молодыми и гибкими, открытыми к изменениям и не бояться делать ошибки. Нет позитивного или негативного опыта, есть просто Опыт, «сын ошибок трудных», как писал великий Пушкин. И ещё. В нашей работе есть определённый элемент рутины в безоценочном её понимании — организация заседаний, рассылки, напоминания, написание протоколов и отчётов. Я желаю находить баланс между рутинной и творческой составляющими, стараться постоянно развиваться, не стоять на месте, а двигаться вперёд. Пусть жизнь в АЕБ играет разными профессиональными и человеческими красками и мелодиями!



2025 – A WINDOW OF OPPORTUNITY FOR GREATER EUROPE?

As a citizen of Germany, from Hamburg, I have long been convinced that Europe's future lies in unity and collaboration rather than division. Since my student years, I've supported the idea of "abolishing borders". This belief has remained constant throughout my professional life and continues to guide my actions. Today, I remain committed to the vision of a Greater Europe – one that transcends political and geographic boundaries and fosters cooperation, peace, and prosperity.

Lisbon to Vladivostok: a collaborative economic vision

In 2014, I co-launched a business-driven initiative aimed at creating a common economic space stretching from Lisbon to Vladivostok.

The goal was to encourage and deepen dialogue between the European Commission (EC) and the Eurasian Economic Commission (EEC), based on the idea that economic cooperation could open the door to broader collaboration.

Today, this effort continues under the name of "Greater European Economic Space" or simply "Greater Europe".

The initiative has brought together over 120 members from 12 countries. Its focus included:

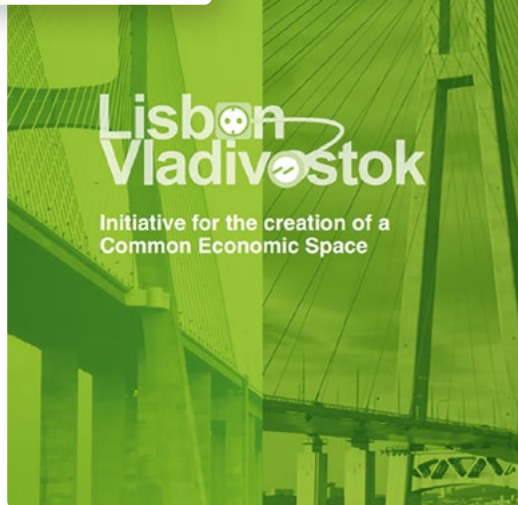
- » developing shared transport and logistics standards to facilitate trade;

- » harmonizing technical standards across industries like pharmaceuticals and agriculture;
- » collaborating on environmental and green economy projects;
- » exploring simplified tax regulations for cross-border transactions;
- » encouraging visa facilitation to support people-to-people connections.

More than a trade initiative, it represented a vision for greater integration based on mutual benefit and cooperation.

The setback: geopolitical challenge

The changing geopolitical landscape has significantly altered the environment in which such cooperation was imagined. Over the past few years, rising tensions and political developments – particularly between the EU and Russia – have made it necessary to pause the initiative. Yet I remain convinced that the fundamental idea is still relevant. Rather than turn away



from this vision, we must adapt and prepare for a future in which engagement becomes possible again. The lesson from history is clear: we must avoid the emergence of new divides or an Iron Curtain.

Recent years have seen the creation of new barriers: disruption to air traffic and international payments, tightened visa regimes, and complex customs procedures. These changes highlight deepening divides. While these measures reflect present realities, they also underscore the need for long-term efforts aimed at reconnection and understanding.

Economic integration as a tool for peace

Economic integration has long been a powerful tool for reducing political tensions. The European Union itself stands as a testament to the transformative power of economic cooperation, even in the face of past conflicts.

Winston Churchill, in his famous Zurich speech in 1946, called for the creation of a “European family”, emphasizing the need for reconciliation between former enemies. Today, Europe stands as a unified, prosperous entity, thanks in large part to this commitment to collaboration. Similarly, in places like Northern Ireland, economic integration has supported conflict resolution and social cohesion — offering lessons applicable far beyond their borders.

The Eurasian Economic Union (EAEU) — which includes Armenia, Belarus, Kazakhstan, Kyrgyzstan, and Russia — continues to develop its institutional structures. While the current political climate requires cautious engagement, the EAEU is emerging as a key player in regional affairs. Understanding and monitoring its trajectory may help identify opportunities for future cooperation, when appropriate.

The impact of sanctions on trade

Sanctions imposed on Russia have dramatically altered the economic landscape, reducing EU-Russia trade significantly. Key industries such as aviation and automotive have seen European firms lose market share to competitors from China and the Middle East.

While the EU’s diversification efforts have mitigated some effects, the economic costs are clear.

European businesses have lost access to critical markets, while non-Western competitors have capitalized on these opportunities.

No new Iron Curtain: preparing for a window of opportunity

Preventing the emergence of a new Iron Curtain is not just a goal, but an obligation to uphold the principles that have shaped modern Europe. While current circumstances complicate dialogue, it is important to begin preparing for the moment when re-engagement becomes possible.

Developing well-considered scenarios for how relations between the EU and Russia might be restored could ensure Europe is ready to act constructively when conditions allow. These efforts should consider global security trends and explore areas of shared interest that could serve as common ground. Coordination with transatlantic partners will remain essential. At the same time, actors outside Europe, including the United States, are already exploring long-term approaches to managing relations with Russia.

European institutions and businesses should not remain passive but actively contribute to shaping a balanced and strategic response. With key political transitions ahead and global dynamics shifting, 2025 could mark a moment of realignment. The question is whether Europe will be ready to shape that future — or merely react to it. The window of opportunity may arrive unexpectedly and could be brief. A clear, thoughtful strategy will allow Europe to act with confidence when that moment comes — not to recreate the past, but to shape a stable and cooperative future.

Joint efforts

To support this reflection, we are organizing roundtable discussions with business leaders, business organizations, experts, and institutional partners to explore possible scenarios and examine how we can contribute to shaping tomorrow. We warmly welcome new voices to join the conversation. If you are interested in participating or sharing your perspective, please contact me¹.

¹ SchneiderU@schneider-group.com

УЛЬФ ШНАЙДЕР

Президент и основатель
компании SCHNEIDER GROUP

2025 ГОД – ОКНО ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ GREATER EUROPE? ↑↑

Я – гражданин Германии, уроженец города Гамбурга, всецело убеждённый в том, что будущее Европы – в единстве и сотрудничестве, а не в разобщении. Со студенческих лет я поддерживаю идею «отмены границ». Это убеждение остаётся неизменным на протяжении всей моей профессиональной карьеры и руководит моими действиями. Сегодня я являюсь приверженцем идеи Greater Europe, которая состоит в упразднении политических и географических границ и способствует сотрудничеству, миру и процветанию.

От Лиссабона до Владивостока: совместная экономическая инициатива

В 2014 году я выступил одним из инициаторов создания единого экономического пространства от Лиссабона до Владивостока.

Цель заключалась в создании и развитии диалога между Европейской комиссией (ЕК) и Евразийской экономической комиссией (ЕЭК) и основывалась на том, что экономическое сотрудничество может способствовать объединению и в других сферах.

Сегодня эта инициатива продолжается под названием "Greater European Economic Space" или "Greater Europe".

Инициатива объединила более 120 участников из 12 стран и была сосредоточена на следующих задачах:

- » разработка единых транспортных и логистических стандартов для поддержки торговли;
- » согласование технических стандартов в фармацевтической и сельскохозяйственной отраслях;
- » сотрудничество по проектам в области охраны окружающей среды и «зелёной» экономики;
- » изучение возможностей упрощённого налогового регулирования трансграничных сделок;
- » содействие упрощению визового режима для укрепления международных связей.

В 2014 ГОДУ Я ВЫСТУПИЛ ОДНИМ ИЗ ИНИЦИАТОРОВ СОЗДАНИЯ ЕДИНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА ОТ ЛИССАБОНА ДО ВЛАДИВОСТОКА. ЦЕЛЬ ЗАКЛЮЧАЛАСЬ В СОЗДАНИИ И РАЗВИТИИ ДИАЛОГА МЕЖДУ ЕВРОПЕЙСКОЙ КОМИССИЕЙ И ЕВРАЗИЙСКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КОМИССИЕЙ И ОСНОВЫВАЛАСЬ НА ТОМ, ЧТО ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО МОЖЕТ СПОСОБСТВОВАТЬ ОБЪЕДИНЕНИЮ И В ДРУГИХ СФЕРАХ. СЕГОДНЯ ЭТА ИНИЦИАТИВА ПРОДОЛЖАЕТСЯ ПОД НАЗВАНИЕМ “GREATER EUROPEAN ECONOMIC SPACE” ИЛИ “GREATER EUROPE”.

Данная инициатива касается не только торговли, она отражает идею обширной интеграции, основанной на взаимной выгоде и сотрудничестве.

Шаг назад: геополитические сложности

Изменение геополитического ландшафта оказало значительное влияние на условия, в которых планировалось такое сотрудничество. В последние несколько лет рост напряжённости и политические события — особенно в отношениях между ЕС и Россией — заставили приостановить реализацию этой инициативы. Тем не менее я по-прежнему убеждён, что основная идея остаётся актуальной. Вместо того чтобы отказываться от неё, мы должны адаптироваться и готовиться к будущему, в котором сотрудничество вновь станет возможным. Урок истории очевиден: мы должны избежать возникновения новых расколов или «железного занавеса».

В последние годы возникли новые препятствия: перебои в воздушном сообщении и международных платежах, ужесточение визового режима и усложнение таможенных процедур. Эти трудности ещё больше увеличивают разногласия. Хотя данные меры отражают нынешние реалии, они также подчёркивают необходимость долгосрочных усилий, направленных на воссоединение и взаимопонимание.

Экономическая интеграция как инструмент мира

Экономическая интеграция издавна является мощным инструментом снижения политической напряжённости. Европейский союз — свидетельство преобразующей силы экономического сотрудничества, несмотря на конфликты в прошлом.

Уинстон Черчилль в своей знаменитой речи в Цюрихе в 1946 году призвал к созданию «Европейской семьи», подчёркнув необходимость примирения между бывшими врагами. Сегодня Европа представляет собой единое процветающее сообщество во многом благодаря сотрудничеству. Подобным образом, в Северной Ирландии экономическая интеграция также способствовала урегулированию конфликтов и социальной сплочённости, что позволяет извлечь уроки, актуальные и за пределами этих государств.

Евразийский экономический союз (ЕАЭС), в который входят Армения, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан и Россия, продолжает развивать свои институциональные структуры. Хотя нынешний политический климат требует осмотрительности, ЕАЭС становится ключевым игроком в регионах. Внимание к его действиям и пониманию их поможет определить перспективы для будущего сотрудничества, когда оно станет возможным.

Влияние санкций на торговлю

Санкции, введённые против России, резко изменили экономическую ситуацию, значительно сократив объём торговли между ЕС и Россией. В таких ключевых отраслях, как авиация и автомобилестроение, европейские компании уступили свою долю рынка конкурентам из Китая и стран Ближнего Востока.

Хотя усилия ЕС по диверсификации позволили смягчить некоторые последствия, экономический ущерб очевиден. Европейский бизнес потерял доступ к важнейшим рынкам, в то время как западные конкуренты воспользовались этими возможностями.

Нет новому «железному занавесу»: подготовка к «окну возможностей»

Предотвратить появление нового «железного занавеса» — не просто цель, а необходимость, связанная с поддержкой принципов, которые сформировали современную Европу. Хотя нынешние обстоятельства затрудняют диалог, важно готовиться к тому моменту, когда восстановление отношений станет возможным.

Разработка детально продуманных сценариев для налаживания связей между ЕС и Россией может обеспечить готовность Европы к конструктивным шагам, когда это позволят внешние обстоятельства. Эти усилия должны учитывать глобальные тенденции в сфере безопасности и исследовать области общего интереса, которые могут послужить основой для сотрудничества. Координация с трансатлантическими партнёрами по-прежнему будет иметь большое значение. В то же время и за пределами Европы, в том числе в США, уже изучаются долгосрочные подходы к развитию отношений с Россией.

Европейские институты и бизнес должны активно участвовать в формировании взвешенного стратегического подхода, а не оставаться пассивными. В преддверии важных поли-

тических изменений и на фоне меняющейся глобальной динамики 2025 год может стать моментом пересмотра позиций. Вопрос в том, будет ли Европа готова формировать это будущее или станет просто реагировать на него. Окно возможностей может появиться неожиданно и на очень короткое время. Чёткая, продуманная стратегия позволит Европе действовать уверенно, когда наступит этот момент — не воссоздавать прошлое, а формировать стабильное совместное будущее.

Совместные действия

Чтобы поддержать эту инициативу, мы организовываем круглые столы с участием лидеров бизнеса, деловых организаций, экспертов и партнёров из государственных учреждений, изучаем возможные сценарии и вырабатываем понимание того, какой вклад мы сами можем внести в создание нашего будущего. Мы приветствуем новые голоса, которые могут присоединиться к диалогу. Если Вы хотите принять в нём участие или поделиться своей точкой зрения, пожалуйста, обратитесь ко мне¹.



«Долой границы» — Ульф Шнайдер, 19 лет.

¹ SchneiderU@schneider-group.com

BUSINESS EAST

Legal & Tax – Interim Management – Accounting – IT & ERP
Internal Controls & Internal Audit – HR & Payroll
Employer of Record – Import Services – Market Studies

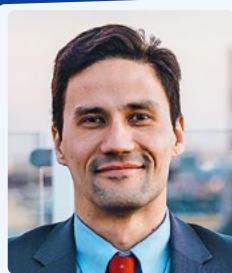


Eastern Europe, Central Asia,
Caucasus and Balkans
Since 2003

www.schneider-group.com

 **SCHNEIDER
GROUP**

EXPERIENCE. EXPERTISE. EXCELLENCE.



THE FUTURE OF HEALTHCARE: TRENDS RESHAPING MEDICAL PRACTICE

The global healthcare system is undergoing a transformation comparable to the discovery of vaccines or antibiotics. At the forefront of this major change are personalized medicine, digital technologies, and integrated diagnostic and treatment solutions (theranostics). Together, these innovations are accelerating diagnosis and treatment as well as redefining the very model of healthcare, making it more patient-centric, precise, and targeted.

This article offers an overview of the key trends that are already shaping the future of healthcare.

Digital technologies, AI and Big Data: healthcare goes proactive

One of the most powerful drivers of healthcare transformation is the rise of digital solutions. According to forecasts, the global digital health market is expected to surpass USD 600 billion by 2026. This rapid growth is driven not only by the pandemic — which accelerated the adoption of telemedicine and other remote services — but also by a fundamental shift in how healthcare is delivered. The system is becoming increasingly interactive, and patient centered.

Another key development is the growing emphasis on primary and secondary prevention. Enabled by portable devices that

measure vital signs, preventive care is becoming more accessible and often does not require direct physician involvement. As a result, healthcare is evolving from a reactive to a proactive model, aiming to anticipate and prevent disease rather than just treat it.

Big Data technologies and the development of integrated medical systems play a pivotal role in the transformation of healthcare. Analyzing data from electronic medical records enables the identification of disease predictors and risk groups, and the design of personalized prevention programs. This is particularly relevant for chronic conditions such as cardiovascular diseases, diabetes, and kidney disorders — major contributors to global mortality rates. As a result, digital technologies and data analytics are becoming the foundation for preventive, predictive, and personalized medicine.

A critical aspect of the digital healthcare development is the growing adoption of *artificial intelligence*. AI is now used on all stages of treatment, including clinical and laboratory diagnostics (particularly using visual data from CT, MRI, and PET scans), therapy personalization, treatment outcome prediction, automation of routine clinical tasks, and clinical decision support. In addition, AI is increasingly used in drug discovery, patient flow optimization, and healthcare facility management.

Significant changes are also underway in the field of clinical trials. In the past, 90% of data was collected directly at research centers, limiting participation for patients in remote areas. Today, advancements in telemedicine, the use of wearable devices, and the implementation of electronic signatures for informed consent are enabling clinical trials to “come” to the patient. This is the essence of the “digital hospital” – a virtual, location-independent model of care.

Such innovations significantly enhance access to cutting-edge treatments, allowing participation from patients in rural areas or those with rare diseases. This approach is particularly critical in oncology, where enrollment in a clinical trial may be the only available therapeutic option.

Personalized medicine: advancing targeted therapies

Another trend that is redefining the approach to treatment of complex diseases is personalized medicine. We are currently shifting the focus to therapies tailored to the individual patient based on their genetic profile. Today, personalized treatment goes beyond selecting therapies according to specific biomarkers, such as gene mutations. It now includes deep individualization at the cellular and molecular levels, including the use of a patient’s own cellular material to manufacture customized therapies.

One of the fastest-growing areas in cancer treatment is *immunotherapy*, particularly CAR-T therapy. *CAR-T therapy*, or chimeric antigen receptor T-cell therapy, is a type of immunotherapy that uses patient’s own immune T-cells to recognize specific proteins on tumor cells. These cells are being extracted from patient, genetically modified and then reintroduced into the patient’s body, where they act as a “living drug”, continuing to monitor and control the disease even after remission is achieved.

This method is already delivering impressive results in the treatment of hematologic cancers. The next step is the development of *bispecific CAR-T therapies*, which target two distinct tumor markers simultaneously, thus enhancing the effect of treatment.

BIG DATA TECHNOLOGIES AND THE DEVELOPMENT OF INTEGRATED MEDICAL SYSTEMS PLAY A PIVOTAL ROLE IN THE TRANSFORMATION OF HEALTHCARE. ANALYZING DATA FROM ELECTRONIC MEDICAL RECORDS ENABLES THE IDENTIFICATION OF DISEASE PREDICTORS AND RISK GROUPS, AND THE DESIGN OF PERSONALIZED PREVENTION PROGRAMS. THIS IS PARTICULARLY RELEVANT FOR CHRONIC CONDITIONS SUCH AS CARDIOVASCULAR DISEASES, DIABETES, AND KIDNEY DISORDERS – MAJOR CONTRIBUTORS TO GLOBAL MORTALITY RATES. AS A RESULT, DIGITAL TECHNOLOGIES AND DATA ANALYTICS ARE BECOMING THE FOUNDATION FOR PREVENTIVE, PREDICTIVE, AND PERSONALIZED MEDICINE.

Another promising area in immunotherapy is *T-cell receptor therapy (TCR-T)*, which involves engineering immune cells to recognize intracellular targets (antigens) and tumor-specific mutations. This approach is especially valuable in treating solid tumors, which often remain resistant to conventional therapies.

As of the end of last year, China emerged as a global leader in cell therapy, conducting over 850 CAR-T clinical trials. Key drivers behind this rapid advancement include favorable regulatory frameworks, substantial government investment, and a robust clinical research infrastructure.



Radiation therapy is also developing and becoming more precise in the form of *radioisotope-based therapies*. These therapies link antibodies or small molecules with radioactive isotopes, enabling highly targeted delivery of therapeutic agents to cancer cells while minimizing damage to healthy tissue.

Gene therapy is also progressing rapidly, with increasing use of precise gene-editing techniques to correct mutations at the DNA level – tackling the root cause of diseases at the molecular scale. This holds transformative potential not only for oncology but also for rare and inherited genetic disorders that were previously considered chronic and untreatable.

As a result, personalized medicine is reaching a new level – integrating cell-based, gene, and radiopharmaceutical technologies to deliver precisely targeted treatments tailored to the individual patient.

Next-generation diagnostics: from liquid biopsy to genomic sequencing

The advancement of personalized treatment methods is inseparable from accurate and timely diagnostics. Today's diagnostics is becoming an integral part of the therapeutic process – not only confirming diagnoses but also helping to define the most effective treatment strategies.

Molecular genetic diagnostics, particularly *next-generation sequencing (NGS)*, plays a central role. NGS offers high sensitivity and specificity, enabling the analysis of numerous genes from minimal biological material. It is widely used both for identifying mutations that define therapy selection and for diagnosing hereditary cancer syndromes.

Another key innovation is the development of *liquid biopsy* – a method for analyzing circulating tumor DNA or cells detected in a patient's blood. This technique enables clinicians to monitor disease progression and treatment response without invasive procedures. Liquid biopsy has the potential to transform cancer patient management by detecting relapses and disease progression at early stages.

Ongoing work is also focused on creating *universal diagnostic panels* that cover a wide range of disease-relevant genes. These tools streamline diagnostics and facilitate the selection of personalized therapies more efficiently.

Conclusion

The future of medicine lies in the integration of digital technologies, artificial intelligence, personalized treatments, and advanced diagnostics. These innovations will enable faster disease detection, more accurate diagnoses, and treatment plans tailored to the unique needs of each patient. Moreover, they will facilitate remote monitoring of treatment progress and patient health, reducing the need for frequent in-person visits.

Over time, medicine will shift increasingly from treating diseases to preventing illnesses and their complications. This transition will not only enhance the efficiency of healthcare systems but also give patients greater control over their health, improve their quality of life, and provide access to the most advanced medical solutions, regardless of where they live.

Ма –

хореограф
своей жизни



«Хореография жизни» – социальный проект компании AstraZeneca, созданный в поддержку пациенток с диагнозом рак яичников и их близких. Переходите на сайт проекта, чтобы узнать больше.

ОЛЖАС САТЫБАЛДИН

Руководитель направления
по работе с государственными
органами, AstraZeneca, Россия
и Евразия

ЗДРАВООХРАНЕНИЕ БУДУЩЕГО: ТРЕНДЫ, ИЗМЕНЯЮЩИЕ МЕДИЦИНСКУЮ ПРАКТИКУ

Мировая система здравоохранения переживает трансформацию, сравнимую по масштабу с появлением антибиотиков или открытием вакцин. На передний план выходят персонализированная медицина, цифровые технологии и диагностические решения, объединённые с методами лечения (тераностика). Всё это не только ускоряет процесс диагностики и лечения, но и меняет саму концепцию оказания медицинской помощи, приближая её к пациенту и делая более точной и адресной.

В этом материале — обзор ключевых трендов, которые уже сегодня формируют здравоохранение будущего.

Цифровые технологии, ИИ и большие данные: медицина становится проактивной

Развитие цифровых решений — один из самых мощных драйверов трансформации здравоохранения. По прогнозам, к 2026 году объём мирового рынка цифровой медицины превысит 600 миллиардов долларов. Такой рост обусловлен не только пандемией, ставшей катализатором внедрения телемедицины и других дистанционных

сервисов, но и изменением подхода к самой системе медицинской помощи, которая становится более интерактивной и ориентированной на конкретного пациента. Кроме того, фокус смещается на первичную и вторичную профилактику, которая основывается на измеренных портативным устройством жизненно важных показателях организма пациента, что зачастую не требует привлечения врача.

Большую роль в этой трансформации играют *технологии больших данных и создание интегрированных медицинских систем*. Анализ данных из электронных медицинских карт позволяет выявлять предикторы развития заболеваний, формировать группы риска и разрабатывать персона-

БОЛЬШУЮ РОЛЬ ИГРАЮТ ТЕХНОЛОГИИ БОЛЬШИХ ДАННЫХ И СОЗДАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ МЕДИЦИНСКИХ СИСТЕМ. АНАЛИЗ ДАННЫХ ИЗ ЭЛЕКТРОННЫХ МЕДИЦИНСКИХ КАРТ ПОЗВОЛЯЕТ ВЫЯВЛЯТЬ ПРЕДИКТОРЫ РАЗВИТИЯ ЗАБОЛЕВАНИЙ, ФОРМИРОВАТЬ ГРУППЫ РИСКА И РАЗРАБАТЫВАТЬ ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫЕ ПРОФИЛАКТИЧЕСКИЕ ПРОГРАММЫ. ЭТО ОСОБЕННО АКТУАЛЬНО ДЛЯ ХРОНИЧЕСКИХ ЗАБОЛЕВАНИЙ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ДАННЫЕ СТАНОВЯТСЯ ОСНОВОЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРЕВЕНТИВНОЙ, ПРЕДИКТИВНОЙ И ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОЙ МЕДИЦИНЫ.

лизированные профилактические программы. Это особенно актуально для хронических заболеваний, таких как сердечно-сосудистые патологии, диабет и болезни почек, которые вносят значительный вклад в мировую статистику смертности. Таким образом, цифровые технологии и данные становятся основой для развития превентивной, предиктивной и персонализированной медицины.

Неотъемлемой частью аспекта применения больших данных является всё более широкое распространение использования в медицине *искусственного интеллекта*. Основные сферы применения ИИ включают в себя клиническую (в том числе на основе визуальных данных КТ, МРТ и ПЭТ) и лабораторную диагностики, персонализацию терапии, прогнозирование эффективности лечения, автоматизацию рутинных клинических процессов и поддержку принятия врачебных решений. Кроме того, ИИ активно используется в разработке новых лекарств, оптимизации маршрутов пациентов и управлении медицинскими учреждениями.

Заметные изменения происходят и в области клинических исследований лекарственных препаратов. Если ранее 90% данных собиралось непосредственно в исследовательском центре, что ограничивало участие пациентов из отдаленных территорий, то теперь благодаря развитию телемедицины, всё более широкому применению носимых устройств и использованию электронной цифровой подписи для информированных согласий, клинические исследования «приходят» к пациенту — это то, что мы называем «цифровой госпиталь», он становится виртуальным, не привязан к определенному месту. Это существенно повышает доступность инновационного лечения и позволяет включать в программы пациентов из отдаленных населённых пунктов или с редкими заболеваниями.

Такой подход особенно важен в онкологии, где участие в клиническом исследовании может быть единственной терапевтической опцией.

Персонализированная медицина: новые методы адресного лечения

Персонализированная медицина — ещё одно стратегическое направление, которое меняет представление о лечении тяжелых заболеваний, так как мы действительно переходим к лечению заболевания конкретного пациента с учётом его генетических особенностей. Сегодня речь идёт уже не только о подборе терапии в соответствии с определёнными биомаркерами, например, мутациями в определённом гене, обуславливающими резистентность к стандартной терапии, но и о глубокой индивидуализации на клеточном и молекулярном уровне с использованием собственного клеточного материала пациента при производстве для него лекарственного препарата.

Одной из наиболее быстро развивающихся областей медицинской науки становится *иммунотерапия*, при которой собственные иммунные Т-клетки пациента забирают из организма и модифицируют для распознавания в качестве мишени специфичные белки опухолевых клеток (*CAR-T терапия*). Эти клетки возвращаются в организм, где продолжают работать как «живой препарат», контролируя заболевание даже после достижения ремиссии. Такой подход уже демонстрирует впечатляющие результаты в лечении онкогематологических заболеваний. Дальнейшее развитие — *биспецифические CAR-T препараты*, нацеленные сразу на две разные мишени, что значительно повышает избирательность лечения и вероятность уничтожения всех опухолевых клеток.

Ещё одно перспективное направление иммунотерапии — терапия с использованием инженерного Т-клеточного рецептора (TCR-T). Эти иммунные клетки способны распознавать внутриклеточные мишени (антигены) и специфические мутации опухоли, что особенно важно для лечения органных опухолей, пока сложно поддающихся традиционной терапии.

По состоянию на конец прошлого года лидером в сфере клеточных технологий являлся Китай, где проводилось более 850 исследований CAR-T препаратов. Ключевыми драйверами для этого стали благоприятное регулирование, значительные вложения со стороны государства и развитая инфраструктура клинических исследований.

Новое дыхание в виде появления конъюгатов (соединений) моноклональных антител с химиотерапевтическими препаратами получила ставшая уже привычной при лечении онкологических заболеваний радиотерапевтическая терапия. Радиоконъюгаты соединяют антитела или малые молекулы с радиоактивными изотопами, обеспечивая точечную доставку активного вещества к опухолевой клетке и прицельное облучение опухолевой ткани, минимально затрагивая здоровые ткани.

Дальнейшее развитие генной терапии направлено на использование методов направленного редактирования генов посредством внесения точечных изменений последовательности ДНК, устраняя причины заболевания на молекулярном уровне. Это открывает возможности для лечения не только онкологических, но и наследственных и редких генетических заболеваний, ранее считавшихся хроническими и неизлечимыми.

Таким образом, персонализированная медицина выходит на новый уровень, сочетая клеточные, генные и радиотерапевтические технологии для максимально адресного воздействия на заболевание с учетом особенностей пациента.

Новые диагностические технологии: от жидкостной биопсии до секвенирования нового поколения

Развитие персонализированных методов лечения невозможно без точной и своевременной диагностики. Современные диагностические технологии становятся неотъемлемой частью терапевтического процесса, позволяя не только подтвердить диагноз, но и определить наиболее эффективную стратегию лечения.

Особое место занимает молекулярно-генетическая диагностика, в частности секвенирование нового поколения (NGS). Эта технология обеспечивает высокую чувствительность и специфичность, позволяет исследовать большое количество генов даже по минимальному количеству

биоматериала. NGS применяется как для выявления мутаций, определяющих выбор терапии, так и для диагностики наследственных опухолевых синдромов.

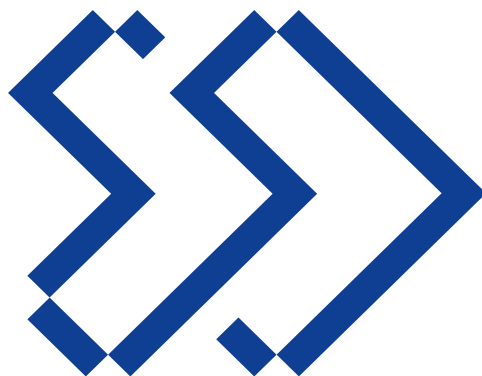
Ещё одним важным направлением стало развитие жидкостной биопсии — метода анализа циркулирующей опухолевой ДНК или клеток, которые можно выявить в крови пациента. Это позволяет контролировать динамику заболевания и ответ на терапию без необходимости проведения инвазивных процедур. Жидкостная биопсия обладает потенциалом изменить подходы к мониторингу пациентов с онкологическими заболеваниями, позволяя выявлять рецидивы и прогрессирование заболевания на ранней стадии.

Также ведётся работа над универсальными диагностическими панелями, охватывающими множество значимых для различных заболеваний генов. Это ускоряет диагностику и упрощает подбор персонализированного лечения.

Заключение

Будущее медицины — это слияние цифровых технологий, искусственного интеллекта, персонализированных лекарств и передовой диагностики. Эти решения позволят быстрее выявлять болезни, точнее ставить диагнозы и подбирать лечение, ориентируясь на особенности каждого пациента, а также контролировать ход лечения и состояние пациента удаленно, без необходимости частого посещения врача.

Со временем медицина будет все больше уходить от лечения заболевания к предотвращению болезней и их осложнений. Это не только сделает здравоохранение более эффективным, но и даст пациентам больше контроля над своим здоровьем, повысит качество жизни и улучшит доступ к самым современным медицинским решениям независимо от места проживания пациента.



**EVGENIA
KONDRASHEVA**

Director, New Business & Strategy,
maslov:agency



FROM GENERATION TO ACTION: THE PATH FOR BUSINESSES TO EFFECTIVE AI IMPLEMENTATION

Digitalization is one of the main trends in modern business. The attitude towards AI in the corporate environment has changed over the past few years, from distrust to curiosity, and then to a desire to use neural networks in almost all business processes: from internal communication to customer service.

A study by the Higher School of Economics and ROMIR¹ showed that artificial intelligence is less and less perceived by Russians as a threat and more often as a useful tool. Just in the past year, the share of individuals using AI has grown from 27% to 39%.

Business is also becoming increasingly digitized: according to a McKinsey report for 2024², 72% of companies worldwide have implemented AI in at least one of their business functions. This trend is explained by the advantages that neural networks can offer enterprises: increased efficiency and automation of routine tasks, reduced labor costs and increased work speed, generation of creative content, predictive analytics, and improved reporting.

Most commonly, neural networks are used in marketing, product and service development, but they are gradually penetrating other areas as well — for example, HR. The consulting company Coleman Group found that 66% of HR specialists in Russia employ AI to automate and improve processes.

Artificial intelligence as a participant in business processes

AI has transformed from an assistant for one-off tasks into a full-fledged participant in business communications, supporting businesses at all stages: from ideation to implementation and results analysis.

¹ <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/1051242840.pdf>

² <https://blog.pmppractice.ru/wp-content/uploads/2024/07/the-state-of-ai-in-early-2024-final.pdf>

THE MAIN RISK FACTOR IN WORKING WITH GENERATIVE MODELS IS INACCURACY. ANY NEURAL NETWORK IS EFFECTIVE ONLY IF PROMPTS ARE FORMULATED CORRECTLY. THEREFORE, MUCH ATTENTION, ESPECIALLY AT THE INITIAL STAGE, SHOULD BE PAID TO PROMPT ENGINEERING – DEVELOPING AND OPTIMIZING COMMANDS TO CONTROL THE OUTPUT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE. TO DO THIS, COMPANIES ATTRACT EXTERNAL EXPERTS AND LAUNCH FULL-FLEDGED EMPLOYEE TRAINING PROGRAMS.

On a global scale, among organizations that have already implemented artificial intelligence in their operations, 50% use ready-made publicly available models, while the other half prefer their own or customized solutions.

Companies promote among their staff the emergence of agile teams of innovators who help advance and accelerate the implementation of AI in workflows. Communication consultancies have also begun to develop such tools for themselves and their clients, offering a range of scenarios for the systematic use of neural networks in daily tasks: from an “idea factory” and content adaptation to the creation of a dynamic knowledge base and analytics in conjunction with a data scientist.

Implementation of AI in work processes

The main risk factor in working with generative models is inaccuracy. Any neural network is effective only if prompts are formulated correctly. Therefore, much attention, especially at the initial stage, should be paid to prompt engineering — developing and optimizing commands to control the output of artificial intelligence. To do this, companies attract external experts and launch full-fledged employee training programs.

Another way to reduce risk is to develop your own AI agents. Businesses are increasingly customizing intelligent solutions for their specific purposes: training them on internal documents, guides, archives, and CRM data. Such virtual assistants are versed in corporate culture, values, ethics and conduct codes, as well as privacy policies. This makes them not just a universal tool, but an integrated participant in the communication process.

One doesn't necessarily need programmers, however, to integrate intelligent systems into the work process. Instead it may be enough to form a cross-functional team ready to test the neural network in their tasks and capture successful cases, which will subsequently serve as tools and best practices for colleagues. It is important for communications specialists to participate in order to articulate corporate messaging and values, along with legal and HR professionals who can establish rules and policies.

Conclusion

Successful implementation of artificial intelligence requires more than just acquiring technology. Key factors are competent integration into existing processes, team training, and rethinking management approaches. AI is not a ready-made solution, but a tool that yields results only with well-informed, deliberate application and thoughtful architecture.

Today, business is learning not just to experiment with intelligent technologies, but to build sustainable models of use. In this transformation, winners will be those who bet on a long-term strategy.

ОТ ГЕНЕРАЦИИ К ДЕЛУ: ПУТЬ БИЗНЕСА К ЭФФЕКТИВНОМУ ВНЕДРЕНИЮ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Курс на цифровизацию — один из главных трендов современного бизнеса. Отношение к ИИ в корпоративной среде на протяжении последних нескольких лет менялось от недоверия к интересу, а затем — к стремлению использовать нейросеть практически во всех бизнес-процессах: от внутренней коммуникации до клиентского сервиса.

Исследование НИУ ВШЭ и РОМИР¹ показало, что искусственный интеллект всё реже воспринимается россиянами как угроза и всё чаще — как полезный инструмент. Доля пользователей за год выросла с 27% до 39%.

Бизнес тоже становится всё больше диджитализирован: согласно отчету McKinsey за 2024 год², 72% компаний в мире

уже внедрили ИИ хотя бы в одну из своих бизнес-функций. Тенденция объясняется преимуществами, которые нейросеть может предложить предприятиям: повышение эффективности и автоматизация рутины, снижение затрат на труд и повышение скорости работы, генерация креативов, предиктивная аналитика и улучшенная отчётность.

¹ <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/1051242840.pdf>

² <https://blog.pmpractice.ru/wp-content/uploads/2024/07/the-state-of-ai-in-early-2024-final.pdf>

ГЛАВНЫЙ ФАКТОР РИСКА В РАБОТЕ С ГЕНЕРАТИВНЫМИ МОДЕЛЯМИ – ЭТО НЕТОЧНОСТЬ. ЛЮБАЯ НЕЙРОСЕТЬ ЭФФЕКТИВНА ТОЛЬКО В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ ЗАПРОС К НЕЙ СОСТАВЛЕН ПРАВИЛЬНО. ПОЭТОМУ БОЛЬШОЕ ВНИМАНИЕ СТОИТ УДЕЛЯТЬ ПРОМПТ-ИНЖИНИРИНГУ – РАЗРАБОТКЕ И ОПТИМИЗАЦИИ ТЕКСТОВЫХ ЗАПРОСОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА.

Чаще всего нейросеть используется в маркетинге, разработке продуктов и услуг, но постепенно проникает и в другие сферы — например, в HR. Консалтинговая компания Coleman Group выяснила, что для автоматизации и улучшения процессов к помощи ИИ прибегают уже 66% HR-специалистов в России.

Искусственный интеллект как участник бизнес-процессов

В последнее время ИИ из помощника для разовых поручений превращается в полноценного участника бизнес-коммуникаций и поддерживает компании на всех этапах: от идеи до реализации и анализа результатов.

Среди организаций, которые уже внедрили искусственный интеллект в работу, 50% по всему миру используют готовые общедоступные модели, а вторая половина предпочитает собственные или кастомизированные решения, заточенные под специфику и ценности компании.

Так создаются целые практические мастерские, помогающие с внедрением ИИ в рабочие процессы. Такие инструменты начали разрабатывать и коммуникационные агентства. Они предлагают бизнесу сразу несколько сценариев системного использования нейросетей в ежедневных задачах: от «фабрики идей» и адаптации контента до создания динамической базы знаний и аналитики в связке с дата-сайентистом.

Внедрение ИИ в рабочие процессы

Главный фактор риска в работе с генеративными моделями — это неточность. Любая нейросеть эффективна только в том случае, если запрос к ней составлен правильно. Поэтому большое внимание, особенно на начальном этапе, стоит уделять промпт-инжинирингу — разработке и оптимизации текстовых запросов для управления поведением искусственного интеллекта. Для этого компании привле-

кают внешних экспертов и запускают полноценные программы обучения сотрудников.

Ещё один способ снизить риск — разработка собственных ИИ-агентов. Бизнес всё чаще настраивает интеллектуальные решения под собственные цели: обучает их на внутренних документах, гайдах, архивах и данных CRM. Такие виртуальные ассистенты знакомы с корпоративной культурой, ценностями, этикой и политикой конфиденциальности компании. Это делает их не просто универсальным инструментом, а встроенным участником коммуникационного процесса.

Чтобы включать интеллектуальные системы в работу, не обязательно нужны программисты. Достаточно сформировать кросс-функциональную команду, готовую тестировать нейросеть в своих задачах и фиксировать успешные кейсы, которые впоследствии станут внутренними инструментами для коллег. Важно, чтобы в процессе участвовали специалисты по коммуникациям, которые смогут вложить в ИИ ключевые корпоративные сообщения и ценности, а также юристы и HR-специалисты, глубже всего знакомые с регламентами и политиками компании.

Заключение

Успешное внедрение искусственного интеллекта требует больше, чем просто покупки технологий. Ключевыми факторами становятся грамотная интеграция в существующие процессы, обучение команды и переосмысление управленческих подходов. ИИ — это не готовое решение, а инструмент, который приносит результат только при осознанном применении и продуманной архитектуре.

Сегодня бизнес учится не просто экспериментировать с интеллектуальными технологиями, но и строить устойчивые модели их использования. В этой трансформации играют те, кто делает ставку именно на долгосрочную стратегию.

ROMAN ISHMUKHMETOV

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



SUSTAINABILITY: FROM CORPORATE PURPOSE TO DEALS AND PARTNERSHIPS

Corporate purpose: a piece of theory shaping sustainability paradigm

Sustainability has multiple definitions and interpretations. One way to look at it — how could companies use their limited resources to continue satisfying human needs in a profitable manner, while improving their product and business as a whole to contribute to solving numerous social and environmental challenges.

That understanding of sustainability largely overlaps with the concept of ‘corporate purpose’. Mr. Colin Mayer, professor of Saïd Business School at Oxford, defines corporate purpose as: *“Producing profitable solutions from the problems of people and planet, and not profiting from creating problems”*.

Corporate purpose is not a theoretical concept. It’s the foundation to look at sustainable (responsible) business in a positive manner, that is as somewhat not conflicting with making profits.

Honorable experts of Harvard Business Review elaborate on that: *“The solution to the ESG debate anywhere in the world is that companies should enact their corporate purpose to drive positive change and innovation in a profitable way”*¹.

Sustainability strategy — part of overall business strategy

Mindful of the above, sustainability strategy of a given company is no different from its general business strategy. Integrating sustainability into corporate strategy arguably means:

- » taking a closer look at what’s called “ESG” risks;
- » adjusting company’s strategy to mitigate those risks via comprehensive changes in its product and operations to secure the company’s successful (sustainable) existence indefinitely long.

‘Unsustainable’ development risks

What is commonly called “ESG risk” is often in fact:

- » **regulatory risks** — e.g., regulators restrict, materially limit and/or heavily tax sales of a company’s product because of its negative effect on human health or environment — be it carbon-intensive commodities, vehicles, tobacco, food or drugs with negative side effects;
- » **market risks** — e.g., the company’s end consumers stop or materially reduce buying that company’s product because of the said effects. Or its corporate buyers do the same because of their tightened ESG policies;

¹ See ‘Let Corporate Purpose Guide You Through ESG Turbulence’, Robert G. Eccles, John Streur and Timothy Youmans, Harvard Business Review, November 2023 < <https://hbr.org/2023/11/let-corporate-purpose-guide-you-through-esg-turbulence> >

- » **physical risks** — e.g., the company or its whole industry runs out of a resource being its primary raw material — at least the one that is economically feasible to extract and supply. Or if the company's assets are physically deteriorated because of inaction to adapt to climatic changes or natural disasters;
- » **combination of the said and other types of risks.**

Fiduciary duty to assess said risks. Sustainability as a 'must-know'

One could argue that due assessment of those risks is a part of corporate officers' duty to act reasonably and in good faith in the best interests of a company (fiduciary duty) mindful of its many internal and external stakeholders.

Responding to the said risks may in governance context imply balancing:

- » **initiating an action** — such as investing in R&D, buying new assets, launching new products, engaging in M&A and in a series of other activities; or
- » **refraining from an action** — if benefit of a given action (e.g., investment) is not evident and/or an action poses risks for the company (such as short-term liquidity shortage because of the said investment despite possible long-term benefits).

Deciding to both act or not to act in terms of 'sustainable transformation' activities requires a business judgement. Such a judgement requires sufficient knowledge of relevant directors and corporate officers. Accordingly, 'sustainability', 'corporate purpose', related concepts, trends, facts and figures should become must-knows for directors and senior management.

Blue ocean of 'sustainable' business opportunities

Said activities of one company create numerous opportunities for many others, such as to develop and provide new products, technologies, finance and services.

Those opportunities include obvious examples, such as various equipment for energy transition and multiple environmental purposes, supplies to restore and build new infrastructure, as well as to provide for that with innovative forms of finance.

Less obvious examples — exercise of the said business judgement creates higher demand for directors and officers (D&O) insurance to protect them against liability for initiating to certain sustainability move (e.g., to initiate certain investment or divestment) or refraining from doing so.

Why deals & partnerships

Business is about making money. Deals are about enabling two or more businesses to make money and/or getting other value. Deals in sustainability are about doing the same for the businesses willing to implement their corporate purpose by making money and making a difference.

Partnerships, alliances, joint ventures and other collaborations enable businesses to consolidate their resources, to share costs, to allocate risks and to enjoy benefits of the 'economy of scale'. In sustainability context — partnering also helps to achieve greater impact.²



² See — 'Partnerships in Sustainability', Roman Ishmukhametov, AEB magazine 'Sustainability: Area of Common Endeavor', December 2024
<<https://aeb.ru/upload/iblock/5cd/Sustainability-magazine.pdf>>

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ: ОТ КОРПОРАТИВНОЙ МИССИИ К СДЕЛКАМ И ПАРТНЁРСТВАМ

Корпоративная миссия и устойчивое развитие

Концепция устойчивого развития имеет множество толкований. Одно из них — это то, как компании могут получать прибыль, улучшая свой продукт и деятельность в целом, внося вклад в решение многочисленных вызовов общества и окружающей его среды.

Такое понимание устойчивого развития во многом совпадает с концепцией корпоративной миссии. Колин Майер, профессор школы бизнеса Saïd Оксфордского университета, определяет корпоративную миссию так: *«Корпоративная цель (миссия) состоит в том, чтобы предлагать прибыльные решения проблем человека и планеты, а не извлекать прибыль за счёт создания проблем»*.

Корпоративная цель — не теоретическая концепция, а фундамент для «позитивного» взгляда на устойчивый (ответственный) бизнес как на что-то, не противоречащее базовой задаче бизнеса, а именно — извлечению прибыли.

Эксперты Harvard Business Review считают, что: *«Ключ к спорам об ESG в любой точке мира заключается в том, что компании должны реализовывать свою корпоративную цель через стимулирование позитивных изменений и инноваций, которые приносят прибыль»¹*.

Стратегия устойчивого развития — часть общей бизнес-стратегии

Стратегия устойчивого развития компании ничем не отличается от её общей бизнес-стратегии. Интеграция устойчивого развития в корпоративную стратегию может означать:

- » проявление должной осмотрительности к «ESG-рискам»;
- » учёт этих рисков в стратегии компании путём внедрения комплексных изменений в свой продукт и деятельность, чтобы обеспечить успешное (устойчивое) развитие компании в течение неограниченно долгого срока.

¹ См. «Позвольте корпоративной цели провести вас через ESG-турбулентность», Роберт Г. Эклз, Джон Стрер и Тимоти Юманс, Harvard Business Review, ноябрь 2023 г. < <https://hbr.org/2023/11/let-corporate-purpose-guide-you-through-esg-turbulence> >

Риски «неустойчивого» развития

«ESG-риски» зачастую представляют из себя:

- » **регуляторные риски** — например, риск того, что регуляторы запретят или существенно ограничат оборот ключевого продукта компании или увеличат фискальную нагрузку в связи с оборотом такого продукта — будь то высокоуглеродные сырьевые товары, автомобили с высокими показателями выбросов, табачная продукция, продукты питания или лекарства с побочными эффектами из-за негативного влияния соответствующего продукта на здоровье человека или окружающую среду;
- » **рыночные риски** — например, риск того, что конечные потребители прекращают или существенно сокращают покупку продукта компании из-за указанных выше негативных эффектов продукта. Или корпоративные покупатели продукта (партнёры по цепочке поставок) делают то же самое из-за ужесточения своих внутренних ESG-политик;
- » **физические риски** — например, риск того, что у компании или целой отрасли закончился ресурс, являющийся её основным сырьём — по крайней мере, тот, который экономически целесообразно добывать и поставлять. Или риск физического повреждения или полной утраты активов компании из-за бездействия компании в части адаптации к климатическим изменениям или стихийным бедствиям;
- » **сочетание указанных и других видов рисков.**

«Фидуциарная» обязанность учитывать ESG-риски. Устойчивое развитие как “must know”

В международной практике есть мнение, что надлежащая оценка ESG-рисков является обязанностью (часто называемой «фидуциарной») органов управления компании действовать разумно и добросовестно в интересах компании с учётом интересов её внутренних и внешних заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Реагирование на такие риски в контексте корпоративного управления может подразумевать:

- » инициирование сделок и действий компании, таких как инвестиции в НИОКР, приобретение активов, запуск новых продуктов, M&A активность и других действий; или
- » воздержание от таких сделок и действий, если выгода от такого действия не очевидна и (или) действие несёт риски для компании. Например, если капитальные затраты для улучшения характеристик продукта компании создаёт риски её краткосрочной финансовой устойчивости, несмотря на возможные долгосрочные выгоды.

Принятие решения о действии или бездействии в отношении деятельности по «устойчивой трансформации» требует коммерческого суждения (judgement). Это, в свою очередь, требует достаточных знаний от лиц, которые принимают соответствующие корпоративные решения, в том числе глубокого понимания концепций «устойчивого развития», «корпоративной цели» и связанных с ними трендов, фактов и цифр.

Голубой океан «устойчивых» бизнес-возможностей

«Устойчивая» трансформация одной компании создаёт множество возможностей для других компаний, например, в части разработки и реализации новых продуктов, технологий, финансов и услуг.

Эти возможности включают в себя очевидные примеры, такие как поставки оборудования для энергетического перехода и охраны окружающей среды, модернизация существующей и создание новой инфраструктуры, а также обеспечение этого с помощью инновационных форм финансирования.

Менее очевидные примеры — необходимость «коммерческого суждения» потенциально создаёт спрос на страхование ответственности директоров (D&O) за возможные последствия, инициированных ими действий, таких как инвестиции или выходы из определённых активов, или отказ от таких действий.

Сделки и партнёрства

Цель бизнеса — извлечение прибыли. Сделки позволяют извлекать прибыль и (или) получать другие выгоды двум или более компаниям. Сделки в области устойчивого развития — это возможность сделать то же самое для компаний, желающих реализовать свою корпоративную цель, извлекая прибыль и решая публично-значимые проблемы.

Партнёрства, совместные предприятия и другие виды сотрудничества позволяют бизнесу объединить ресурсы, распределить расходы и риски, достичь большего масштаба проекта. В контексте устойчивого развития партнёрства также помогают добиться больших позитивных социальных и экологических эффектов.²

² См. «Партнёрства в устойчивом развитии», Роман Ишмухаметов, журнал АЕБ «Устойчивое развитие: сфера совместных усилий», декабрь 2024
<<https://aeb.ru/upload/iblock/5cd/Sustainability-magazine.pdf>>

VERA TIMOSHENKO

Marketing & BD Manager,
SEAMLESS Legal; independent
journalist and art manager



ART IN BUSINESS: 77 FROM SOURCE OF INSPIRATION TO SOCIAL MISSION

Today, businesses actively engage with art. Companies from various industries cooperate with artists, making art collaborations a part of their business strategy. The formats of such cooperation are diverse: sponsorship, programs to support artists (art residencies, awards, and grants), art collaborations aimed at creating products or services, exhibitions inspired by brand values, and corporate collections. Art helps differentiate from competitors, enhance customer loyalty, strengthen trust in the company, and consequently impact business metrics and create additional value for the business.

One of the common examples of creative collaboration is the design of wine labels by artists. The idea of combining wine and art belongs to Baron Philippe de Rothschild, who can be considered the first wine marketer through art collaborations. Since 1945, the label for each new vintage has been a reproduction of a painting created by a renowned artist. The labels of *Chateau Mouton Rothschild* have been designed by Chagall, Kandinsky, Picasso, Miró, Braque, and Dalí. This tradition continues to this day. The château has a museum where all the Mouton labels designed by artists are displayed.

By supporting artists and organizing exhibitions, businesses achieve their goals in the areas of ESG and sustainable development. The Louis Roederer Champagne House has collaborated with Vietnamese artist Duy Anh Nhan Duc, who creates installations from natural materials. Capturing the fleeting na-

ture of the moment, these natural masterpieces resonate with the efforts of the House, which promotes organic practices and adheres to the principles of sustainability.

Many companies act as patrons and create funds to support culture and the arts. Continuing the traditions of art patronage established by Coco Chanel, the CHANEL fashion house has established a cultural fund with a global program of unique initiatives and partnerships aimed at supporting innovation in creative and cultural thinking.

A relatively new phenomenon is the launch of cultural spaces by brands featuring temporary art exhibitions, festivals, fashion and film screenings, concerts, dance performances, and other events. These events reflect the current trend of *culture-tainment*, where audiences are not only engaged and educated by works of art but also entertained.



A RELATIVELY NEW PHENOMENON IS THE LAUNCH OF CULTURAL SPACES BY BRANDS FEATURING TEMPORARY ART EXHIBITIONS, FESTIVALS, FASHION AND FILM SCREENINGS, CONCERTS, DANCE PERFORMANCES, AND OTHER EVENTS. THESE EVENTS REFLECT THE CURRENT TREND OF CULTURETAINMENT, WHERE AUDIENCES ARE NOT ONLY ENGAGED AND EDUCATED BY WORKS OF ART BUT ALSO ENTERTAINED.

The Louis Vuitton Foundation's exhibition center has already become one of the landmarks of Paris, and the company's cultural activities are inseparable from the brand itself, which has historically collaborated closely with artists.

The laws of the art market are similar to those of the luxury market. Brands that produce luxury items are united with art by the mythology that underlies them, created using symbols and imagery.

The symbol of the Bulgari Jewellery House is the snake. To pay tribute to this motif, the brand prepared the exhibition *SerpentiForm*, dedicated to the snake as a symbol in art. This is the first art exhibition in Bulgari's history, showcasing the evolution of Serpenti as an inexhaustible source of inspiration for various forms of art — painting, design, fashion, photography, decorative arts, and jewelry.

The Van Cleef & Arpels Jewellery House, known for its special relationship with ballet, organized the exhibition *En Coulisses* ("Behind the scenes"), showcasing its long-standing commitment to the art of dance: from the creation of the first ballerina brooches in the 1940s to supporting contemporary choreographers and major theaters. The jewellery exhibition was complemented by lectures on the House's connection to the world of dance.

In the dialogue between fashion and art, the bold art project *Dior Lady Art* was born — a collaboration between the House of Dior and contemporary artists who interpreted the iconic handbag model and created unique pieces of "wearable art". Sensually curved vases by Zaha Hadid and the *Eternal* series by Damien Hirst are the result of a collaboration between Lalique and contemporary artists to create works of art in glass.

Collaborations with artists are not the prerogative of luxury brands or creative industries. Companies operating in completely different fields also turn to art. The law firm Bredin Prat has a fund to support contemporary art (The Bredin Prat

Foundation for Contemporary Art). The law firm SEAMLESS Legal has a cultural and artistic initiative called SEAMLESS — TIMELESS — PRICELESS, which hosts cultural events and implements art collaborations.

The mutual interest between business and art is based on the possibility of resource exchange. People need meanings, while businesses need attention. Art allows for the creation of a new reality grounded in deep values and meanings, and positions a brand through its connection with culture and timeless values.

To succeed in the modern world, businesses must be environmentally friendly, ethical, and aesthetic. Aesthetics is not just about beauty; it encompasses everything we perceive through our senses.

Today, when most goods and services are accessible to us, we are less inclined to accumulate material possessions and place greater value on experiences, emotions, and meaning. We enjoy surrounding ourselves with beauty. Often, we choose a product that, in addition to fulfilling its primary function, provides us with sensory pleasure and aligns with our criteria of what is beautiful.

Recognizing the power of aesthetics, brands apply *aesthetic intelligence* (the ability to convey taste to others, as well as the pleasure a person experiences from beauty and its impact on the senses). Aesthetically-driven businesses aim to create products that are pleasant to buy and use, considering their attractive appearance and packaging.

The impression is fleeting, but it serves as the starting point for establishing an emotional connection. Emotional engagement leads to increased loyalty, strengthened trust, and a shift from a transactional approach to a relationship-based approach between businesses and customers.

In the experience economy, emotion is the new currency, and it is important to be able to evoke emotions and maintain an

emotional connection. Art can help with this. A gala dinner accompanied by a symphonic poem from the real estate developer MR Group. A concert of French music in the interiors of an old mansion hosted by the law firm SEAMLESS Legal. Such initiatives offer a new experience, allowing for the maintenance of an emotional connection with the brand.

One of the most interesting forms of interaction between business and art is the creation of corporate collections. This practice emerged in the United States in the mid-20th century when banks needed a positive image. In 1959, David Rockefeller, president of Chase Manhattan Bank, realized that art could help with this and launched the *Art at Work* program — the first corporate art acquisition program in history. The banker can be considered a trendsetter for corporate collections. Following his example, today hundreds of companies around the world have their own collections. Notable corporate collections include those of Deutsche Bank, Bank of America, UBS, Credit Suisse, Microsoft, Daimler, and Renault.

Engagement with art makes a company's image more attractive to employees and clients. For employees, the collection is a part of the corporate culture: the artworks foster a creative atmosphere in the office and stimulate creative thinking. For clients, it serves as a marker of quality and reflects the alignment of the internal culture of the customers with that of the company. The corporate collection reflects the brand's identity, its history, and emphasizes the values on which the company is built.

Most companies view corporate collecting as part of their social mission to serve society and contribute to cultural development by supporting and promoting art. A large portion of corporate collections is focused on contemporary art. This reflects the corporation's desire to keep pace with the times. Business is generally forward-looking. It depends on the development of new technologies, creative solutions, and requires constant innovation. It must respond to the challenges of the times. As the head of one corporate collection said, "If you are open to contemporary art, you are open to everything new".



Limited edition collector's plate "L'Oiseau bleu", designed by artist A. Vulin and produced at the Imperial Porcelain Factory as a New Year gift from SEAMLESS Legal

**ВЕРА
ТИМОШЕНКО**

Менеджер по маркетингу
и развитию бизнеса, SEAMLESS
Legal; независимый журналист
и арт-менеджер

ИСКУССТВО В БИЗНЕСЕ: ОТ ИСТОЧНИКА ВДОХНОВЕНИЯ ДО СОЦИАЛЬНОЙ МИССИИ

Сегодня бизнес активно взаимодействует с искусством. Компании из разных индустрий сотрудничают с художниками, делая арт-коллаборации частью своей бизнес-стратегии. Форматы такого сотрудничества разнообразны: спонсорство, программы поддержки художников (арт-резиденции, премии и гранты), арт-коллаборации, направленные на создание продукта или услуги, выставки, вдохновлённые ценностями брендов, корпоративные коллекции. Искусство помогает отстроиться от конкурентов, повысить лояльность клиентов, укрепить доверие к компании и, как следствие, влиять на бизнес-метрики и создавать дополнительную ценность бизнесу.

Один из распространённых примеров креативной коллаборации — оформление художниками винных этикеток. Идея объединить вино и искусство принадлежит барону Филиппу Ротшильду, которого можно назвать первым маркетологом вина с помощью арт-коллабораций. С 1945 года этикетка для каждого нового урожая является

репродукцией картины, созданной известным художником. Этикетки *Chateau Mouton Rothschild* оформляли Шагал, Кандинский, Пикассо, Миро, Брак, Дали. Эта традиция продолжается до сих пор. В шато открыт музей, где представлены все этикетки Mouton, оформленные художниками.

Поддерживая художников и организовывая выставки, бизнес реализует цели в области ESG и устойчивого развития. Дом Louis Roederer привлек к сотрудничеству вьетнамского художника Зуй Аня, который делает инсталляции из природных материалов. Воплощая мимолетность момента, природные шедевры перекликаются с усилиями Дома, который развивает органическое земледелие и придерживается принципов устойчивого развития.

Многие компании выступают в качестве меценатов и создают фонды по поддержке культуры и искусства. Продолжая традиции патронажа искусств Коко Шанель, модный Дом CHANEL учредил культурный фонд с глобальной программой уникальных инициатив и партнёрств, направленных на поддержку инноваций в творческом и культурном мышлении.

Относительно новый феномен — запуск брендами культурных пространств с временными художественными выставками, фестивалями, модными кинопоказами, концертами, танцевальными представлениями и прочими мероприятиями. Такие события отражают актуальный тренд на *culturetainment*, когда зрителя не только увлекают и просвещают произведениями искусства, но и развлекают.

Выставочный центр Фонда Louis Vuitton стал уже одной из достопримечательностей Парижа, а культурная деятельность компании неотделима от самого бренда, исторически тесно сотрудничающего с художниками.

Законы арт-рынка близки законам рынка роскоши. Бренды, производящие предметы роскоши, объединяет с искусством мифология, которая лежит в их основе, созданная с использованием символов и образов.

Символ ювелирного Дома Bulgari — змея. Чтобы отдать дань этому мотиву, бренд подготовил выставку *SerpentiForm*, посвящённую змее как символу в искусстве. Первая в истории Bulgari выставка искусств, на которой было показано развитие Serpenti как неисчерпаемого

источника вдохновения для различных видов искусства — живописи, дизайна, моды, фотографии, декоративного и ювелирного искусства.

Ювелирный Дом Van Cleef & Arpels, известный особым отношением к балетному искусству, организовал выставку *En Coulisses* («За кулисами»), в которой представил свою многолетнюю приверженность искусству танца: от создания первых брошей-балерин в 1940-х годах до поддержки современных хореографов и мировых театров. Выставку украшений дополнили лекции о связи Дома с миром танца.

В диалоге моды и искусства родился громкий арт-проект *Dior Lady Art* — коллаборация Дома Dior с современными художниками, которые интерпретировали культовую модель сумки и создали уникальные объекты «носимого искусства». Чувственно изогнутые вазы от Захи Хадид и серия предметов *Eternal* от Дэмиена Херста — результат коллаборации Lalique с современными художниками по созданию произведений искусства из стекла.

Коллаборации с художниками — не прерогатива брендов роскоши или креативных индустрий. К искусству обращаются компании, работающие в совершенно разных областях. У юридической фирмы Bredin Prat есть фонд по поддержке современного искусства (The Bredin Prat Foundation for Contemporary Art). В юридической фирме SEAMLESS Legal действует инициатива в области культуры и искусства SEAMLESS — TIMELESS — PRICELESS, в рамках которой проходят культурные мероприятия и реализуются арт-коллаборации.

Взаимный интерес бизнеса и искусства основан на возможности обмена ресурсами. Людям нужны смыслы, бизнесу — внимание. Искусство позволяет создавать новую реальность, основанную на глубинных смыслах, и позиционировать бренд через связь с культурой и вечными ценностями.

ОТНОСИТЕЛЬНО НОВЫЙ ФЕНОМЕН — ЗАПУСК БРЕНДАМИ КУЛЬТУРНЫХ ПРОСТРАНСТВ С ВРЕМЕННЫМИ ХУДОЖЕСТВЕННЫМИ ВЫСТАВКАМИ, ФЕСТИВАЛЯМИ, МОДНЫМИ КИНОПОКАЗАМИ, КОНЦЕРТАМИ, ТАНЦЕВАЛЬНЫМИ ПРЕДСТАВЛЕНИЯМИ И ПРОЧИМИ МЕРОПРИЯТИЯМИ. ТАКИЕ СОБЫТИЯ ОТРАЖАЮТ АКТУАЛЬНЫЙ ТРЕНД НА CULTURETAINMENT, КОГДА ЗРИТЕЛЯ НЕ ТОЛЬКО УВЛЕКАЮТ И ПРОСВЕЩАЮТ ПРОИЗВЕДЕНИЯМИ ИСКУССТВА, НО И РАЗВЛЕКАЮТ.

Чтобы преуспеть в современном мире, бизнес должен быть экологичным, этичным и эстетичным. Эстетика — это не только красота, это всё, что мы воспринимаем чувствами.

Сегодня, когда нам доступно большинство товаров и услуг, мы меньше стремимся к накоплению материальных вещей и сильнее ценим впечатления, эмоции, смысл. Нам нравится окружать себя красотой. Часто мы выбираем продукт, который, помимо выполнения своей главной функции, доставляет нам чувственное удовольствие и соответствует нашим критериям прекрасного.

Понимая силу эстетики, бренды применяют *эстетический интеллект* (способность транслировать вкус другим людям, а также удовольствие, которое испытывает человек от красоты и её воздействия на чувства). Бизнес, основанный на эстетических принципах, стремится создать продукты, которые приятно покупать и использовать, задумывается о его привлекательном внешнем виде и упаковке.

Впечатление мимолетно, но именно оно является стартом для установления эмоциональной связи. Эмоциональное вовлечение ведёт к повышению лояльности, укреплению доверия и переходу от транзакционного подхода к подходу взаимоотношений между бизнесом и клиентами.

В экономике впечатлений эмоция является новой валютой, и важно уметь вызывать эмоции и поддерживать эмоциональную связь. Искусство может помочь в этом. Гала-ужин под симфоническую поэму от девелопера недвижимости MR Group. Концерт французской музыки в интерьерах старинного особняка от юридической фирмы SEAMLESS Legal. Такие инициативы предлагают новый опыт, позволяя поддерживать эмоциональную связь с брендом.

Одна из наиболее интересных форм взаимодействия бизнеса и искусства — создание корпоративных коллекций. Эта практика появилась в США в середине XX века, когда банки нуждались в позитивном имидже. В 1959 году Дэвид Рокфеллер, президент Chase Manhattan Bank, осознал, что искусство может помочь в этом и принял программу *Art at Work* — первую в истории корпоративного мира программу по закупке произведений искусства. Банкира можно считать законодателем моды на корпоративные коллекции. Следуя его примеру, сегодня сотни компаний по всему миру имеют собственные коллекции. К ведущим корпоративным собраниям относятся коллекции Deutsche Bank, Bank of America, UBS, Credit Suisse, Microsoft, Daimler, Renault.

Причастность к искусству делает имидж компании более привлекательным для сотрудников и клиентов. Для сотрудников коллекция — часть корпоративной культуры: произведения создают творческую атмосферу в офисе и стимулируют креативное мышление. Для клиентов — маркер качества и схожести внутренней культуры клиентов и компании. Корпоративная коллекция отражает идентичность бренда, его историю, подчеркивает ценности, на которые опирается компания.

Большинство компаний говорят о корпоративном коллекционировании как о своей социальной миссии служить обществу и вносить вклад в развитие культуры, поддерживая и продвигая искусство. Большая часть корпоративных коллекций сконцентрирована на современном искусстве. Это свидетельствует о желании корпорации идти в ногу со временем. Бизнес, как правило, устремлён в будущее. Он зависит от развития новых технологий, креативных решений, нуждается в постоянных инновациях. Он должен откликаться на вызовы времени. Как сказал глава одной корпоративной коллекции: «Если ты открыт современному искусству, ты открыт всему новому».



Концерт "Paris, mon amour" в старинном особняке, организованный для клиентов SEAMLESS Legal

WISHES FROM AEB BOARD MEMBERS AND PARTNERS



**ILONA
ZEKELY**

AEB Board Deputy
Chairperson; Partner,
EPAM Law



**IRINA
PANARINA**

AEB Board Member;
Country President,
AstraZeneca



Congratulations to AEB on reaching its remarkable 30-year milestone.

From modest beginnings, the Association has evolved into a powerhouse of European business representation in Russia. The leadership and dedication of AEB have driven real impact, fostering meaningful dialogue and cross-industry collaboration. The AEB's ability to adapt, connect, and lead in a complex environment is both impressive and essential. Here's to your continued strength, bold vision, and success in the years ahead.



Over the past 30 years, AEB has become an indispensable platform for facilitating business interactions and fostering dialogue with the government on the most pressing issues.

We are grateful that this platform continues to support companies in the face of numerous new challenges, while upholding the spirit of cooperation and professionalism.

Congratulations on the 30th anniversary!



ULF SCHNEIDER

AEB Board Member;
President & Founder,
SCHNEIDER GROUP



STEFAN VAN DOORSLAER

AEB Board Member;
Representative of the shareholder,
Astros Logistics Centre



Congratulations to the Association of European Business on its remarkable 30th anniversary!

Over these decades, the Association has proven to be a steadfast pillar of support, growth, and resilience for its members, especially in challenging times. We are grateful for the excellent government relations initiatives, valuable networking opportunities, and the warm family atmosphere that the Association and its members have fostered together.

Our company has proudly been a member since 2003, sharing this journey since our own founding that year. As an AEB Board Member, I look forward to continuing to contribute enthusiastically to all initiatives, and I wish the Association continued success and brighter times ahead for all.



My big congratulations to AEB on this incredible milestone – 30 years of dedication, leadership, and impact!

Having joined the AEB Board just over a year ago, I've had the privilege of witnessing firsthand the remarkable work the Association does and the vital role it plays in international business in Russia. From the inside, my admiration has only grown, seeing the commitment, expertise, and collaboration that define this organization.

Here's to three decades of achievements and many more years of success ahead! Wishing for AEB to expand its reach, strengthen international business ties, and remain a key player in the economic landscape.





BORIS TITOV

Special Representative of the President of Russia for Relations with International Organizations for the Achievement of Sustainable Development Goals



SERGEY KATYRIN

President of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation



Dear friends from AEB!

We are truly friends because we have known each other for many, many years – perhaps just a bit less than the existence of the Association itself.

Today, we are all going through challenging times. But I believe that these times will pass, and the economic ties between Russia and Europe will be revived in a new quality. I am glad for our long-standing acquaintance, as we have behind us glorious projects that have benefited everyone involved.

I hope that the future will bring us endeavors that are more ambitious than those of the past.

Happy anniversary, Association of European Businesses! And surely, this is not the last one.



Dear colleagues!

On behalf of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation, I congratulate the Association of European Businesses on its 30th anniversary!

Over the past years, the Association has become a truly unique structure that has made a significant contribution to the development of cooperation between Russian and European business circles.

It is crucial that the Association continues its activities even in these challenging times, striving to remain a bridge for dialogue and interaction that, as we all hope, will help renew mutually beneficial contacts between Russia and Europe at a higher level.

In our collaboration with Western partner organizations, the Chamber of Commerce and Industry of Russia has emphasized the need to preserve traditions, maintain established connections and contacts, and continue developing cooperation in areas that are not affected by the imposed restrictions. We are pleased to see the same approach from the Association of European Businesses.

Economic relations between Russia and Europe, although significantly diminished, persist—after all, business, like water, will always find a way! Let us not forget that Russia and Europe are not only on the same planet but also share the same continent. Historically, we have always been and will continue to be neighbors. Following any conflict, peace inevitably returns, and relationships will need to be rebuilt. This process is unavoidable. Therefore, the most prudent course of action in these challenging times is to preserve the accumulated wealth of economic and human connections.

I wish the Association of European Businesses and its members prosperity, successful projects, productive dialogue, and mutual understanding with the governmental structures of Europe and Russia.





ALEXEY REPIK

Chairman of "Delovaya
Rossiya"



MIKHAIL GONCHAROV

Secretary General of the
International Coordinating Council
on Trans-Eurasian Transportation



Dear colleagues, dear friends!

I congratulate you on the 30th anniversary of the founding of the Association of European Businesses in Russia! Over this time, the Association has become a crucial link between the international business community and the Russian market, making an invaluable contribution to the development of business relations with our global partners.

For many years, the Association has helped companies adapt to new challenges, develop the Russian economy, preserve jobs, maintain production stability, and find new paths for growth. Constructive dialogue, protection of the interests of responsible business, and the creation of a favorable business environment are your important investments in uniting the business community.

I thank you for the fruitful and long-lasting cooperation with "Delovaya Rossiya", for supporting joint entrepreneurial initiatives, and for expanding opportunities for the development of business projects. I am confident that together we can achieve even more impressive results!

I wish you continued prosperity and the achievement of new heights. May your work continue to contribute to the effective development of the business climate in Russia and the realization of ambitious business projects on an international level.



Dear Mr. Schilling! Esteemed members of the Association of European Businesses!

On behalf of the members of the International Coordinating Council for Trans-Eurasian Transport (CCTT), the CCTT Secretariat, and myself, I sincerely congratulate you on the milestone date – the 30th anniversary of the establishment of the Association of European Businesses!

AEB successfully unites and strengthens strategic partnerships and economic ties between the Russian Federation, the member states of the Eurasian Economic Union, the Commonwealth of Independent States, and the European Union, with the aim of establishing international supply chains, simplifying trade and logistics processes, and creating a favorable investment climate on the Eurasian continent.

Over the 30 years of the AEB's activities – a platform for open, constructive, and substantive business dialogue and decision-making for the development of European business in Russia – many significant events have occurred in the global economy that have only made the Association's members stronger. This strength is rooted in partnership and cooperation.

We highly value and look forward to further fruitful cooperation between CCTT and AEB, and we wish the entire AEB team good health, happiness, kindness, professional success, and new victories and achievements!



VLADISLAV REZNIK

President of the International
Association "Anti-Counterfeit",
Deputy of the State Duma of the
Russian Federation



Dear colleagues!

For 30 years, the non-profit organization AEB has been operating in the Russian market. This is a time of change, a time of new opportunities, a time for building reliable business relationships. Much has been accomplished, but equally important, much has been preserved and enhanced.

Responsible and socially oriented business has repeatedly demonstrated its undeniable advantages: loyalty to previously stated commitments, long-term plans, and economic policies aimed at meeting the interests of all parties in contractual business relationships.

Therefore, on the occasion of your anniversary, dear colleagues, I find it important to emphasize that AEB's success is determined by many factors, among which the most important can be named: a comprehensive approach to the quality of services and dedication to its members.

We will strive to further expand our cooperation with the Association and promote mutual interests. We support the motto of your anniversary event, "Once upon a time... our dream, our story, our future", and express hope that we will build this much-needed future for Russia together.

ПОЖЕЛАНИЯ ОТ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ И ПАРТНЁРОВ АЕБ



**ИЛОНА
ЦЕКЕЛИ**

Заместитель Председателя
Правления АЕБ;
Партнёр, «ЕПАМ»



**ИРИНА
ПАНАРИНА**

Член Правления АЕБ;
Генеральный директор,
«АстраЗенека» Россия
и Евразия



**Поздравляю АЕБ с замечательным
достижением — 30-летним юбилеем!**

Скромно начав, Ассоциация превратилась в сильного игрока, представляющего европейский бизнес в России. Лидерство и преданность делу АЕБ привели к значительным результатам, способствуя содержательному диалогу и межотраслевому сотрудничеству. Умение АЕБ адаптироваться, налаживать связи и руководить в сложной обстановке впечатляюще и крайне важно. Пусть ваша сила, смелое видение и успех сопутствуют вам в будущем!



**За 30 лет АЕБ стала незаменимой
площадкой для взаимодействия бизнеса
и диалога с государством по самым
актуальным вопросам.**

Мы благодарны, что эта площадка продолжает поддерживать компании на фоне многочисленных новых вызовов, сохраняя дух сотрудничества и профессионализма.

Поздравляем с 30-летним юбилеем!



УЛЬФ ШНАЙДЕР

Член Правления АЕБ;
Президент и основатель
SCHNEIDER GROUP



Поздравляю Ассоциацию европейского бизнеса с замечательным 30-летним юбилеем!

За эти десятилетия Ассоциация зарекомендовала себя как надёжная опора, способствующая поддержке, росту и устойчивости своих членов, особенно в трудные времена. Мы благодарны за отличные инициативы в области GR, ценные возможности для налаживания контактов и тёплую семейную атмосферу, которую Ассоциация и её члены создали вместе.

Наша компания с гордостью является членом АЕБ с 2003 года, разделяя этот путь с момента нашего собственного основания в том же году. Как член Правления АЕБ, я с нетерпением жду возможности продолжать активно участвовать во всех инициативах и желаю Ассоциации дальнейших успехов и яркого будущего для всех.



СТЕФАН ВАН ДООРСЛАЕР

Член Правления АЕБ;
Представитель акционера,
Astros Logistics Centre



Мои искренние поздравления АЕБ с невероятным достижением — 30 лет усердного труда, лидерства и влияния!

Присоединившись к Правлению АЕБ чуть больше года назад, я имел честь стать свидетелем замечательной работы, которую проводит Ассоциация, и важной роли, которую она играет в международном бизнесе в России. Моё восхищение только возросло, увидев ту преданность, экспертизу и сотрудничество, которые определяют эту организацию.

Поздравляю с тремя десятилетиями достижений. Многих лет успешной деятельности впереди! Желаю АЕБ расширять своё влияние, укреплять международные бизнес-связи и оставаться ключевым игроком в экономической среде.



БОРИС ТИТОВ

Специальный представитель Президента России по связям с международными организациями для достижения целей устойчивого развития



СЕРГЕЙ КАТЫРИН

Президент Торгово-промышленной палаты Российской Федерации



Дорогие друзья из АЕБ!

Мы действительно друзья, потому что знакомы много-много лет. Быть может, чуть меньше, чем существует сама Ассоциация.

Сегодня мы все переживаем непростые времена. Но я верю, что они пройдут, и экономические связи России с Европой возродятся в новом качестве. Я рад столь давнему знакомству, ведь за плечами у нас славные проекты, принесшие пользу всем, кто в них участвовал.

Хочу надеяться, что будущее принесет нам дела, более масштабные, чем прежние.

С юбилеем, Ассоциация европейского бизнеса! И наверняка далеко не последним.



Уважаемые коллеги!

От имени Торгово-промышленной палаты Российской Федерации поздравляю Ассоциацию европейского бизнеса с 30-летним юбилеем!

За прошедшие годы Ассоциация стала поистине уникальной структурой, которая внесла значительный вклад в развитие сотрудничества между российскими и европейскими деловыми кругами.

Важно, что Ассоциация продолжает свою деятельность и в нынешнее крайне непростое время, стараясь оставаться тем мостом для диалога и взаимодействия, который, как мы все надеемся, ещё послужит для возобновления взаимовыгодных контактов между Россией и Европой на более высоком уровне.

В работе с западными партнёрскими организациями ТПП России исходила из необходимости сберечь традиции, сохранить наработанные связи и контакты, продолжать развивать сотрудничество в тех сферах, которые не затронуты введёнными ограничениями. Такой же подход мы рады наблюдать и со стороны Ассоциации европейского бизнеса.

Экономические отношения России и Европы, хотя и значительно сократились, продолжают — ведь бизнес, как вода, везде сможет найти себе дорогу! Не будем забывать — Россия и Европа не только находятся на одной планете, но и вдобавок на одном континенте. Мы исторически всегда были и будем соседями. За любым конфликтом неизбежно наступает мир, и отношения придётся выстраивать вновь. Этот процесс неизбежен. Поэтому самым разумным в нынешнее непростое время будет сохранить накопленный багаж хозяйственных и человеческих связей.

Желаю Ассоциации европейского бизнеса и её членам процветания, успешных проектов, продуктивного диалога и взаимопонимания с правительственными структурами Европы и России.





АЛЕКСЕЙ РЕПИК

Председатель
«Деловой России»



МИХАИЛ ГОНЧАРОВ

Генеральный Секретарь
Международного
Координационного совета
по трансевразийским
перевозкам



Уважаемые коллеги, дорогие друзья!

Поздравляю вас с 30-летием со дня основания Ассоциации европейского бизнеса в России! За это время Ассоциация стала важнейшим связующим звеном между международным предпринимательским сообществом и российским рынком, внося бесценный вклад в развитие деловых отношений с нашими мировыми партнёрами.

Ассоциация много лет помогает компаниям адаптироваться к новым вызовам, развивать российскую экономику, сохранять рабочие места, поддерживать стабильность производства и находить новые пути для роста. Конструктивный диалог, защита интересов ответственного бизнеса и создание благоприятной бизнес-среды — это ваша важная инвестиция в объединение деловых кругов.

Благодарю вас за плодотворное и продолжительное сотрудничество с «Деловой Россией», поддержку совместных предпринимательских инициатив и расширение возможностей для развития бизнес-проектов. Уверен, что вместе мы сможем добиться ещё более впечатляющих результатов!

Желаю вам дальнейшего процветания и достижения новых высот. Пусть ваша работа продолжит помогать эффективному развитию делового климата России и реализации амбициозных бизнес-проектов на международном уровне.



Уважаемый господин Шиллинг! Уважаемые члены Ассоциации европейского бизнеса!

Позвольте от имени членов Международного Координационного совета по трансевразийским перевозкам (КСТП), Секретариата КСТП и себя лично искренне поздравить Вас с юбилейной датой — 30-летием создания Ассоциации европейского бизнеса!

АЕБ успешно объединяет и укрепляет стратегические направления партнёрства и экономические связи между Российской Федерацией, государствами — членами Евразийского экономического союза, Содружества Независимых Государств и Европейского союза с целью налаживания международных цепочек поставок, упрощения торговых и логистических процессов, а также создания благоприятного инвестиционного климата на Евразийском континенте.

За 30-летний период деятельности АЕБ — платформы открытого, конструктивного и содержательного бизнес-диалога и принятия важных решений для развития европейского бизнеса в России — в мировой экономике произошло много судьбоносных событий, которые сделали участников Ассоциации лишь сильнее. И сила эта — в партнёрстве и кооперации.

Высоко ценим и надеемся на дальнейшее плодотворное сотрудничество КСТП и АЕБ и желаем всей команде АЕБ крепкого здоровья, счастья, добра, профессиональных успехов, новых побед и достижений!



ВЛАДИСЛАВ РЕЗНИК

Президент Международной
ассоциации
«Антиконтрафакт»;
депутат Государственной
Думы РФ



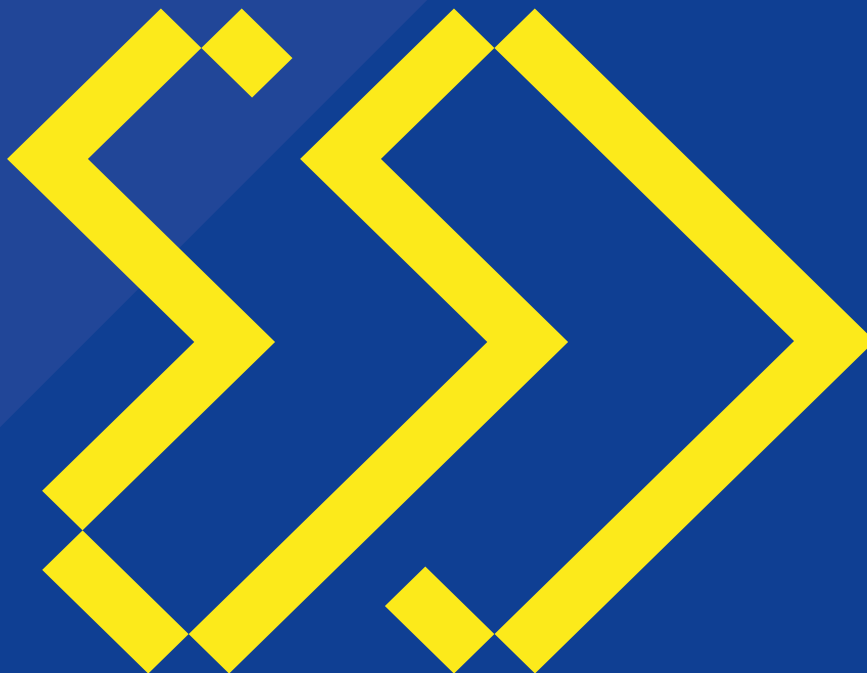
Уважаемые коллеги!

30 лет некоммерческая организация АЕБ работает на российском рынке. Это время перемен, время новых возможностей, время формирования надёжных деловых связей. Сделано было многое, но, что не менее важно, многое было сохранено и приумножено.

Ответственный и социально ориентированный бизнес уже не один раз доказывал свои неоспоримые преимущества: верность ранее заявленным обязательствам, долгосрочным планам и экономической политике, которые направлены на удовлетворение интересов всех сторон договорных бизнес-отношений.

Поэтому по случаю вашего, уважаемые коллеги, юбилея, считаю важным отметить, что успех АЕБ определяется многими факторами, но важнейшими из них могут быть названы: комплексный подход к качеству услуг и преданность своим членам.

Мы будем стремиться в дальнейшем расширять наше сотрудничество с Ассоциацией и содействовать продвижению взаимных интересов. Поддерживаем девиз вашего юбилейного мероприятия "Once upon a time... our dream, our story, our future" и выражаем надежду, что такое нужное России будущее мы будем строить вместе.



AEB SPONSORS 2025

СПОНСОРЫ
АЕБ 2025

B1

Bank Credit Suisse

Colgate-Palmolive

ING

Kept

Lemana PRO

MB RUS

Merck

METRO Cash&Carry

Oriflame

Procter & Gamble

Raiffeisenbank

SOGAZ Insurance Group

TotalEnergies EP Russie

VEGAS LEX

Zetta Life

Publication name/Наименование издания: AEB Business Quarterly/Ежеквартальное деловое издание АЕБ

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

Issue number/Номер выпуска: 2, 2025

Release date/Дата выхода: June 30, 2025/30 июня 2025 г.

Circulation/Тираж: 500 copies/500 экз.

Cost/Цена: Distributed free of charge/Бесплатно

Editorial office address/Адрес редакции: 68/70 Butyrsky Val, bld. 1, 127055, Moscow, Russia/
Россия, 127055, г. Москва, ул. Бутырский Вал, д. 68/70, стр. 1

Printing House address/Адрес типографии: 43 Maxim Gorky St., 603000, N.Novgorod, Russia/
Россия, 603000, Нижегородская обл., г. Н. Новгород, ул. Максима Горького, д. 43

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, 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.]

Важно, кто рядом

Профессиональные страховые решения для жизни и бизнеса

- Более 30 лет на рынке страхования
- Лидеры клиентского сервиса¹
- Гибкие страховые решения
- Внимание к индивидуальным потребностям клиентов

1. 8 из 10 клиентов готовы рекомендовать компании своим знакомым. Данные внутренних замеров NPS по КАСКО и ДМС в 2024 г.

АО «Зетта Страхование». Лицензии ЦБ РФ: ОС № 0290-03 от 23.05.2024, СИ № 0290, ОС № 029-04, ПС № 0290, СЛ № 0290 от 06.06.2023

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

1995
30
years
2025



Association
of European
Businesses