

1995

30
years

2025



Association
of European
Businesses

AEBRUS.RU



Ежеквартальное деловое издание

BUSINESS QUARTERLY

➤ Autumn/осень 2025 ➤ ➤

SETTING TRENDS IN HOSPITALITY AND TOURISM

ФОРМИРОВАНИЕ ТРЕНДОВ В ИНДУСТРИИ
ГОСТЕПРИИМСТВА И ТУРИЗМА

Changes in the hotel industry:
meeting the challenges of time

Гостиничный бизнес:
отвечая на вызовы времени

Business and corporate events:
concepts and destinations

Деловые и корпоративные
мероприятия: идеи и локации

Inbound tourism development:
strategies from airlines

Развитие въездного туризма:
стратегии авиакомпаний

Enhancing the tourism sector:
legislative innovations in 2025

Индустрия туризма в 2025 году:
законодательные нововведения



**TADZIO
SCHILLING**

AEB Chief Executive Officer

DEAR READERS,

I am pleased to welcome you to the beginning of a new business season in this landmark anniversary year for AEB!

This edition of the “Business Quarterly” magazine delves into the hospitality industry, exploring key challenges and trends within the tourism sector.

Specifically, the authors address current tendencies in the hotel industry, the evolving profile of guests at Moscow’s five-star hotels, the problems of workforce shortages in the hotel sector, market trends for business and corporate events in Russia, the potential and future prospects of climate tourism, the nuances of inbound tourism from an airline’s perspective, and legislative innovations impacting tourism in 2025.

I am grateful to the members of the AEB Hotels and Tourism Committee for their contributions to this publication. I hope that the articles will provide valuable insights for business leaders and engage a wider audience as well.

Traditionally, the magazine features information about significant events organized by AEB and statistical data on the state of the Russian economy for the first half of 2025.

The final section of the publication, as always, includes a brief overview of the companies that have recently joined the Association. I wish the new members great success and vibrant business activity in the upcoming season. Looking forward to seeing you at AEB events!

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Я рад приветствовать вас в начале нового бизнес-сезона в этом знаковом для АЕБ юбилейном году!

Настоящий выпуск ежеквартального делового журнала "Business Quarterly" посвящён индустрии гостеприимства и вопросам туристической отрасли.

В частности, в издании рассматриваются современные тренды в гостиничной сфере, трансформация портрета гостя московского пятизвёздочного отеля, проблемы кадрового дефицита в гостиничном бизнесе, тенденции рынка деловых и корпоративных мероприятий в России, потенциал и перспективы развития климатического туризма, особенности въездного туризма с точки зрения авиакомпании, а также законодательные нововведения в области туризма в 2025 году.

Я благодарен членам Комитета АЕБ по гостиничному делу и туризму за подготовленные для публикации материалы. Надеюсь, что статьи станут действительно полезными для представителей делового сообщества и привлекут интерес широкой аудитории.

Традиционно в журнале представлена информация о значимых мероприятиях, организованных АЕБ, а также приведены статистические данные о состоянии экономики России за первое полугодие 2025 года.

В заключительный раздел публикации, как всегда, включено краткое описание компаний, которые недавно присоединились к Ассоциации. Я желаю новым членам успешной работы и высокой деловой активности в предстоящем сезоне. До встречи на мероприятиях АЕБ!

CONTENTS

СОДЕРЖАНИЕ



4 – 7

**HOSPITALITY BUSINESS:
THINKING AND ACTING
AHEAD OF TRENDS**

ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС:
ДУМАТЬ И ДЕЙСТВОВАТЬ
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
ТРЕНДОВ

8 – 11

**THE EVOLUTION
OF THE LUXURY GUEST
PROFILE: A MOSCOW
PERSPECTIVE**

ЭВОЛЮЦИЯ ПОРТРЕТА
ГОСТЯ МОСКОВСКОГО
ОТЕЛЯ КЛАССА «ЛЮКС»

12 – 16

**HOTEL IN THE ERA
OF STAFF SHORTAGE:
HOW TO MAINTAIN
SERVICE WITH A LACK
OF PERSONNEL**

ОТЕЛЬ В ЭПОХУ
КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА:
КАК СОХРАНИТЬ
СЕРВИС ПРИ НЕХВАТКЕ
ПЕРСОНАЛА

17 – 20

**BUSINESS AND CORPORATE
EVENTS MARKET IN RUSSIA:
TRENDS AND TENDENCIES**

ТРЕНДЫ И ТЕНДЕНЦИИ
РЫНКА ДЕЛОВЫХ
И КОРПОРАТИВНЫХ
МЕРОПРИЯТИЙ В РОССИИ

21 – 24

**CLIMATE TOURISM
IN RUSSIA: POTENTIAL AND
PROSPECTS FOR SERVICED
APARTMENT HOTELS**

КЛИМАТИЧЕСКИЙ ТУРИЗМ
В РОССИИ: ПОТЕНЦИАЛ
И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ
АПАРТ-ОТЕЛЕЙ

26 – 30

**DEVELOPMENT
OF INBOUND TOURISM:
AN AIRLINE'S PERSPECTIVE**

РАЗВИТИЕ ВЪЕЗДНОГО
ТУРИЗМА: ВЗГЛЯД
АВИАКОМПАНИИ

31 – 34

**LEGISLATIVE NOVELTIES
IN THE TOURISM SECTOR
FOR 2025**

НОВЕЛЛЫ
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА
В СФЕРЕ ТУРИЗМА
В 2025 ГОДУ

36 – 39

AEB HIGHLIGHTS

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ

40 – 43

AEB ANALYTICS

АНАЛИТИКА АЕБ

44 – 51

AEB NEW COMPANIES

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



**STANISLAV
KONDOV**

General Manager, Radisson
Collection Hotel, Moscow;
Chairman of the AEB Hotels and
Tourism Committee

HOSPITALITY BUSINESS: THINKING AND ACTING AHEAD OF TRENDS

Speaking about trends in the hotel industry, we recognize that under the current circumstances they are directly connected with new technologies. Booking procedures, guest support up to the moment of check-in and during the stay, purchasing additional services, check-in and check-out, voice control, voice search, the use of artificial intelligence (AI) products — all this helps to improve customer support and streamline internal processes. Hotels worldwide are actively introducing comprehensive digital transformation, and their operational efficiency and guest satisfaction indicators are much higher.

It is no secret that guests of a five-star hotel are especially demanding. These are business people, they value their time and, as a rule, are aware of all digital innovations. This means that the absence of such options in a hotel can already become a source of irritation for the guest and, ultimately, may lead them to those competitors who correspond to the trends of the time or demonstrate the use of advanced digital products.

And this is not only in the hotel sector: technologies are a key factor in most sectors of the economy, because the ability to keep up with trends, to successfully implement them, taking into account established tendencies, are the basic competitive advantages in the market.

But what is much more important, in my opinion, is to anticipate possible customer requests, to set trends ourselves. Of course, to analyze existing experience, but also, focusing on the global and local situation, to feel where the potential customer interest may turn.

Yes, thinking ahead and implementing some know-how involves risks, and primarily financial ones. But also, since we are talking about digital innovations, the risks can be related to information security.

The Government of the Russian Federation is now adopting many legislative acts aimed at protecting people and businesses in terms of protecting personal data and other sensitive information. We are building our strategies already taking these innovations into account. The faster we can react to new laws, the more we will be ahead of competitors in the eyes of our guests.

Speaking about trends, the trend towards environmental friendliness in all hotel processes, as well as a personalized approach, continues to gain momentum. Chatbots, contactless payments, automatic processing of requests, constant informing of guests about updates — all this we have implemented long ago. But there is room to grow: for example, registration procedures from mobile devices — here we are



SPEAKING ABOUT TRENDS, THE TREND TOWARDS ENVIRONMENTAL FRIENDLINESS IN ALL HOTEL PROCESSES, AS WELL AS A PERSONALIZED APPROACH, CONTINUES TO GAIN MOMENTUM. CHATBOTS, CONTACTLESS PAYMENTS, AUTOMATIC PROCESSING OF REQUESTS, CONSTANT INFORMING OF GUESTS ABOUT UPDATES – ALL THIS HAS BEEN IMPLEMENTED.

constrained from implementation by certain legislative acts requiring strict procedures. However, I am sure that this will be resolved in the very near future.

Virtual reality is being integrated into our processes more than actively. For example, when in the pandemic year of 2020 we created a professional studio for online and hybrid events based on a conference hall, it was a risky experiment that paid off. This project inspired other hotels, and now similar functionality is offered at

many venues. This summer, another hall was equipped with high-tech screens and devices for lighting and sound control. Such options allow event customers to avoid spending on disposable decor and costly logistics (a sustainability trend), to save on hall rental costs, since no additional time is required for lengthy installations. In addition, event customers and organizers only need to transfer their ideas and concepts (and even participants) into the digital space, creating a unique corporate aesthetic and the image of a brand that keeps up with the times. A trend? Without a doubt!

СТАНИСЛАВ КОНДОВ

Генеральный менеджер, Radisson Collection Hotel, Moscow;
Председатель Комитета АЕБ по гостиничному делу и туризму

ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС: ДУМАТЬ И ДЕЙСТВОВАТЬ НА ОПЕРЕЖЕНИЕ ТРЕНДОВ

Говоря про тренды в гостиничной индустрии, мы признаём, что в текущих обстоятельствах они напрямую связаны с новыми технологиями. Процедуры бронирования, сопровождения гостя до момента заселения и в период проживания, приобретение дополнительных услуг, чек-ап и чек-аут, голосовое управление, голосовой поиск, использование продуктов искусственного интеллекта (ИИ) — всё это помогает улучшать клиентскую поддержку и отлаживать внутренние процессы. Мировые отели вовсю внедряют комплексную цифровую трансформацию, и у них гораздо выше операционная эффективность и показатели удовлетворённости клиентов.

Не секрет, что гости пятизвёздочного отеля особенно требовательны. Это люди бизнеса, которые ценят своё время и, как правило, в курсе всех цифровых новшеств. Это означает, что отсутствие таких опций в отеле может стать источником раздражения для гостя и в конечном итоге увести его к тем конкурентам, которые соответствуют современным тенденциям или демонстрируют использование передовых цифровых продуктов.

Это происходит не только в гостиничной сфере: технологии являются ключевым фактором в большинстве отраслей экономики, ведь способность быть в курсе трендов и успешно их внедрять, учитывая сложившиеся тенденции, является базовым конкурентным преимуществом на рынке.

Но гораздо важнее, на мой взгляд, опережать возможные запросы клиентов и задавать тренды самим.

Разумеется, необходимо анализировать имеющийся опыт, а также, ориентируясь на общемировую и локальную ситуацию, чувствовать, в каком направлении может измениться потенциальный интерес клиента.

Да, думать на опережение и реализовывать какие-то ноу-хау — это риски, прежде всего финансовые. Однако, поскольку мы говорим о цифровых инновациях, риски также могут быть связаны с информационной безопасностью.

Правительство РФ в настоящее время принимает множество законодательных актов, направленных на защиту людей и бизнеса в области персональных данных и другой чувствительной информации. Мы строим наши стратегии с учётом этих нововведений. Насколько быстро мы сможем реагировать на новые законы, настолько успешнее мы опередим конкурентов в глазах наших гостей.



ГОВОРЯ О ТЕНДЕНЦИЯХ, ТРЕНД НА ЭКОЛОГИЧНОСТЬ ВО ВСЕХ ГОСТИНИЧНЫХ ПРОЦЕССАХ, А ТАКЖЕ ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫЙ ПОДХОД ПРОДОЛЖАЕТ НАБИРАТЬ ОБОРОТЫ. ЧАТ-БОТЫ, БЕСКОНТАКТНЫЕ ПЛАТЕЖИ, АВТОМАТИЧЕСКАЯ ОБРАБОТКА ЗАПРОСОВ И ПОСТОЯННОЕ ИНФОРМИРОВАНИЕ ГОСТЕЙ ОБ ОБНОВЛЕНИЯХ – ВСЁ ЭТО УЖЕ ВНЕДРЕНО.

Говоря о тенденциях, тренд на экологичность во всех гостиничных процессах, а также персонализированный подход продолжает набирать обороты. Чат-боты, бесконтактные платежи, автоматическая обработка запросов и постоянное информирование гостей об обновлениях — всё это мы внедрили уже давно. Однако есть куда расти: например, процедуры регистрации с мобильных устройств — здесь нас сдерживают некоторые законодательные акты, требующие строгих процедур. Тем не менее, я уверен, что это разрешится в самом ближайшем будущем.

Виртуальная реальность внедряется в наши процессы более чем активно. Например, в пандемийный 2020 год мы создали на базе конференц-зала профессиональную студию для гибридных и онлайн-мероприятий,

что стало рискованным экспериментом, который «выстрелил». Этот проект вдохновил и другие отели, и теперь подобный функционал предлагается на многих площадках. Этим летом ещё один зал оснастили высокотехнологичными экранами и устройствами управления светом и звуком. Такие опции позволяют заказчикам мероприятий не тратить на одноразовый декор и недешевую логистику (тренд на экологичность), а также экономить на стоимости аренды залов, так как не требуется дополнительного времени для длительных монтажей. Кроме того, заказчикам и организаторам мероприятий достаточно просто перенести свои идеи и замыслы (включая участников ивента) в диджитал-пространство, создавая особую корпоративную эстетику и имидж бренда, идущего в ногу со временем. Тренд? Безусловно!



**LADA
SAMODUMSKAYA**

General Manager,
Hotel Baltshug Kempinski
Moscow

THE EVOLUTION OF THE LUXURY GUEST PROFILE: A MOSCOW PERSPECTIVE

The profile of the luxury hotel guest in Moscow has undergone a profound transformation over the past 35 years, serving as a dynamic barometer of global economic, political, and social shifts.

The composition of our guest base directly mirrors the vicissitudes of the national business climate. The diverse mix of our patrons provides critical insights into business development trends, the intensity of diplomatic engagement, the scale of international cultural projects, the maturation of domestic tourism, and the promise of new investment ventures.

Certain constants have endured. For over three decades, our core clientele has comprised business and thought leaders, the diplomatic corps, and high-ranking government officials who shape international relations. Affluent leisure travelers, tour groups, and participants of major exhibitions, congresses, and sporting events have also constituted a vital segment of our audience.

The nation's journey through immense economic and political metamorphosis, its fluctuating appeal to international investors, and its evolving role on the global stage are all vividly illustrated in the changing demographics of our guests.

A retrospective glance to the early 1990s is instructive. Following a landmark German-Russian cooperation, Hotel Baltshug Kempinski Moscow opened in 1992 as a symbol of a new era for Russian hospitality. It raised the bar of quality and service standards, swiftly becoming the epicenter of

commercial activity. Multimillion-dollar contracts were negotiated within its walls, and national projects in pivotal sectors like oil, gas, and heavy industry were conceived. This era saw market entry and expansion by corporate giants such as Ruhrgas, BASF, Volkswagen, Shell, and Sumitomo. Consequently, up to 90% of our guests were international, hailing from Germany, the U.S., U.K., France, and other nations deeply engaged with Russia. Japan emerged as a top-ten market by the 2000s — a composition that held firm even during the 1998 financial crisis.

By the early 2000s, the share of Russian guests had grown to 20-30%, signaling the robust development of domestic enterprise and an expanding middle class. The mix of business also evolved; where business and diplomatic segments once constituted 90-95%, leisure travel surged to 30-40% during summer months. By 2010, the ratio between business and leisure demand at luxury properties near the Kremlin had balanced at 50/50. This period also witnessed an explosion in high-profile events, with conference facilities booked months in advance.

While Europe and the U.S. remained key markets, reflecting substantial capital investments, representatives from emerging economies — China, India, Brazil, Mexico, and CIS countries — began to claim a significant share. The 2014 Sochi

Olympics and the 2018 FIFA World Cup cemented Russia's status as a premier tourist and event destination.

The year 2020 brought a sudden collapse in demand and almost complete cessation of air traffic due to COVID. Russia's proactive vaccination rollout facilitated a partial recovery, and by summer 2021, we witnessed record arrivals from the Middle East. Guests from the UAE, Qatar, Saudi Arabia, and Bahrain were captivated by Moscow's world-class service, infrastructure, gastronomic excellence, and cultural offerings.

Despite recent geopolitical turbulence, Russia endures as a significant global player. Notably, Germany, France, and Italy remain within our top ten source markets, with international guests still constituting over 60% of our guests.

The industrial mix of our corporate clients has diversified considerably. While the early years hotel business was fueled by oil & gas, heavy industry, and FMCG clients, the contemporary agenda is increasingly shaped by pharmaceutical conglomerates, IT titans, and digital ecosystems.

Guest priorities have also been reordered. Where cleanliness was once the paramount prerogative, it now ranks third, superseded by safety/security and high-speed Wi-Fi. In the post-pandemic landscape, personalized service has gained immense value; in an age of accelerating digitalization and AI, genuine human connection and attentive care have become the ultimate luxuries. This reinforces the hospitality industry's enduring commitment to anticipating needs and delivering virtuosic service.

Today's guests seek an authentic, meaningful experience. They desire to be captivated and to forge unique memories, even on business trips, increasingly blending work with leisure (bleisure). Cultural immersion is a growing priority, as is a hotel brand's commitment to environmental sustainability, social responsibility, and philanthropic initiatives.

The past five years have also seen a notable increase in family travel, compelling hotels to curate tailored experiences for younger guests and their parents. The demographic has also shifted; the average age range, once 40-60, has broadened significantly with a rising cohort of successful entrepreneurs in their thirties, particularly from the technology sector.

Furthermore, a growing trend of "staycations" has emerged, with Muscovites themselves increasingly booking luxury hotel stays to escape urban bustle, indulge in spa treatments, celebrate milestones, and enjoy quality time with loved ones.



TODAY'S GUESTS SEEK AN AUTHENTIC, MEANINGFUL EXPERIENCE. THEY DESIRE TO BE CAPTIVATED AND TO FORGE UNIQUE MEMORIES, EVEN ON BUSINESS TRIPS, INCREASINGLY BLENDING WORK WITH LEISURE.

Currently, bookings through Russian and international online travel agencies (OTAs) for Moscow's 3-5 star hotels range from 35% to 75%.

In conclusion, Hotel Baltshug Kempinski Moscow has evolved from the essential destination for European and US business to a dynamic, international hub for a global audience. While geopolitics recalibrates the map of source markets, the demand for impeccable service remains a universal constant. History teaches us that periods of tension are invariably followed by renewal. We are confident that traditional source markets will rebound and business and leisure travel from Europe and the U.S. will resume. Concurrently, we anticipate robust growth from emerging economies in Asia and the Middle East over the next three to five years. Through all changes, the quintessential elements of guest preferences endure: a supremely comfortable bed, an exceptional breakfast, flawless connectivity, a breathtaking view, and, above all, heartfelt hospitality.

ЭВОЛЮЦИЯ ПОРТРЕТА ГОСТЯ МОСКОВСКОГО ОТЕЛЯ КЛАССА «ЛЮКС»

За последние 35 лет портрет гостя пятизвёздочного отеля в российской столице претерпел значительные изменения, отражая глобальные экономические, политические и социальные трансформации.

По аудитории, которая выбирала и выбирает люксовые отели, можно определять изменения делового климата в стране. География и состав гостей позволяют увидеть векторы развития бизнеса, активность дипломатического обмена, масштабы международных и локальных культурных проектов, статус развития внутреннего туризма, динамику инвестиционных проектов. Не могу не отметить, что находиться внутри круговорота знаковых лиц и значимых событий крайне интересно и ответственно.

Если говорить о константах среди аудитории отелей класса «люкс», то в течение трёх десятилетий ключевые позиции по-прежнему занимают лидеры бизнеса и мнений, дипломатическое сообщество, руководители государств и правительственных институтов, которые оказывают существенное влияние на взаимоотношения стран. Важную роль играют и состоятельные путешественники, туристические группы, участники крупных выставок и конгрессов, спортивных и культурных событий в столице России.

За эти годы страна прошла огромный путь метаморфоз с точки зрения экономической и политической моделей, привлекательности для международных инвестиций, определения своего места в деловой и геополитической повестке. Ярче всего изменения проявились в национальном составе наших гостей.

Предлагаю окунуться в начало 90-х годов, когда в результате сотрудничества между немецким и российским бизнесом состоялось, например, открытие отеля «Балчуг Kempinski Москва». Появление отеля под управлением европейского бренда Kempinski в 1992 году стало символом новой эпохи в российском гостеприимстве. «Балчуг» поднял планку качества продукта и стандартов, став эпицентром деловой жизни:

здесь заключались многомиллионные контракты, принимались ключевые решения, создавались национальные проекты, связанные с важнейшими отраслями — нефтегазовой индустрией, тяжёлой и химической промышленностью. На российский рынок выходили и укрепляли свои позиции такие компании, как Ruhrgas, Wintershall, BASF, Mercedes, BMW, Volkswagen, Honeywell, Schlumberger, Shell, Sumitomo. На тот момент 90% постояльцев отелей составляли иностранцы: не только из Германии, но и из США, Великобритании, Франции, Швейцарии, Италии и других стран, которые вели активный дипломатический, деловой и культурный обмен с Россией. К 2000-м годам Япония уверенно вошла в десятку национальных рынков. Картина не изменилась даже во время кризиса 1998 года. Среди гостей отеля «Балчуг Kempinski Москва» были многочисленные главы государств, топ-менеджеры ведущих корпораций, члены королевских семей и представители правящих династий из Европы и других стран, музыканты первой величины и звёзды кино со всего мира.

К началу 2000-х годов доля российских гостей выросла до 20–30%, что свидетельствовало о развитии отечественного бизнеса и росте доли среднего класса. Москва и Россия стали более привлекательными для международного туризма. Если в 90-е годы объём делового и дипломатического сегментов в загрузке отеля составлял до 90–95%, то в 2000-х количество индивидуальных туристов и туристических групп возросло до 30–40% в летние месяцы. Уже к 2010 году в отелях класса «люкс» у Кремля бизнес и туризм поделили загрузку в пропорции 50 на 50. Наблюдался и необычайный рост событийной активности: проводились международные форумы и мероприятия, а конференц-площади пятизвёздочных отелей были забронированы на месяцы вперёд.

Учитывая масштабные капиталовложения европейских компаний в российские проекты, путешественники из Европы и США оставались для отелей ключевыми. Далее на сцену начали выходить представители развивающихся экономик: серьёзную долю стали составлять туристы из Китая, Мексики, Бразилии, Южной Африки, Индии, стран СНГ. В 2017 году Китай и Тайвань заняли первое место среди всех международных рынков по объёму ночей в пятизвёздочных отелях Москвы. Олимпиада 2014 года и Чемпионат мира 2018 года стали кульминацией в области продвижения страны и её столицы как одного из наиболее привлекательных туристических и событийных центров.

После начала пандемии произошёл одномоментный коллапс спроса, и авиасообщение было сведено до абсолютного минимума. Учитывая передовую позицию России в области вакцинации, уже летом 2021 года в страну приехало рекордное количество туристов из стран Ближнего Востока, которые остались невероятно довольны качеством сервиса, инфраструктурой города, уровнем ресторанов, разнообразием развлечений. Благодаря этому последние пять лет московские отели наблюдают высокий спрос из ОАЭ, Катар, Бахрейна, Кувейта, Саудовской Аравии.

Несмотря на всё напряжение и турбулентность геополитической повестки последних лет, Россия остаётся важным участником мирового сообщества. Например, в топ-10 рынков отеля «Балчуг Кемпински Москва» по-прежнему присутствуют Германия, Франция и Италия, а доля иностранных гостей составляет более 60%.

С 1990 по 2005 годы основная индустриальная составляющая среди деловых путешественников была связана с нефтью, газом, FMCG, поставками компьютерного оборудования, тяжёлой промышленностью, химической отраслью, дипломатическим и банковским секторами. На сегодняшний момент список индустрий претерпел серьёзную диверсификацию. Теперь деловую повестку активно формируют фармацевтические корпорации, IT-гиганты и цифровые экосистемы.

То, что заметно изменилось за последние 35 лет — это список приоритетов гостей. Если раньше на первой позиции предпочтений была чистота, то сейчас этот пункт переместился на третье место. Сегодня ключевыми приоритетами стали безопасность и скорость Wi-Fi.

После пандемии возросла значимость персонализации: при ускоряющейся диджитализации и внедрении искусственного интеллекта предметами роскоши становятся искренняя забота и личное участие. В этом аспекте индустрия

гостеприимства, особенно в сегменте «люкс», остаётся верной традициям в предвосхищении желаний и виртуозном сервисе.

С точки зрения гостиничного продукта сегодня для гостей важен аутентичный опыт, наполненный смыслом. Гости хотя бы приятно удивляются и получают уникальные эмоции даже во время деловых поездок, совмещая бизнес и отдых. Особенно важным для путешественников становится погружение в область искусства и культуры. Возрастающее значение для выбора гостей имеет и то, как гостиничный бренд работает с экологической повесткой, социальной ответственностью и благотворительностью.

В последние пять лет значительно выросла доля семей среди гостей столичных отелей, поэтому отели адаптируют предложения и создают специальные впечатления для маленьких гостей и их родителей. Средний возраст путешественников также претерпел изменения: если раньше основными клиентами пятизвёздочных отелей были гости от 40 до 60 лет, то сейчас амплитуда увеличилась — всё больше предпринимателей в возрасте 30 лет, особенно в технологическом секторе.

За последние 30 лет количество бронирований непосредственно от москвичей выросло в десятки раз. Столичные жители с удовольствием балуют себя размещением в пятизвёздочных отелях, не выезжая за пределы мегаполиса, чтобы спрятаться от суеты, посетить спа, посвятить время себе или отпраздновать значимые события вместе с близкими. В настоящий момент доля гостей в отелях Москвы уровня трёх-пяти звёзд, которые совершают бронирования с помощью российских и международных онлайн-платформ и сервисов, составляет от 35 до 75%.

Отель «Балчуг Кемпински Москва» за 30 лет прошёл путь от «мекки европейских бизнесменов» до международного хаба для путешественников со всего мира. И хотя геополитика меняет карту национальных рынков проживающих гостей, спрос на высокий уровень сервиса остаётся неизменным. Исторический опыт показывает, что период геополитического напряжения закончится. В долгосрочной перспективе мы ожидаем возвращения традиционных рынков и восстановления потока деловых путешественников из Европы и США, а в ближайшие три-пять лет ждём повышения спроса из стран с растущими экономиками, Азии и Ближнего Востока. При этом главными ценностями для гостей по-прежнему остаются мягкая постель, вкусный завтрак, скорость Wi-Fi, незабываемый вид и искренняя забота команды отеля.



**GEORGY
GEORGIEV**

General Manager,
Swissôtel Krasnye Holmy

HOTEL IN THE ERA OF STAFF SHORTAGE: HOW TO MAINTAIN SERVICE WITH A LACK OF PERSONNEL

In 2024-2025, staffing shortages have become one of the most pressing challenges for the hospitality industry. Despite the steady rise in domestic tourism (according to Rostourism, the number of Russian travelers increased by 14% in 2024¹), delivering consistent service is becoming harder. The problem is not the guest, but the lack of people available to serve them.

According to the Russian Hotel Association, the HoReCa labor gap reached approximately 38% in 2024². In hotels across Moscow and St. Petersburg, up to 45% of roles remain vacant. The most acute shortage is in front-line positions: housekeeping, service staff, reception. A 2024 HeadHunter report showed a 31% increase in demand for hospitality workers compared to 2023³. Meanwhile, salaries rose by only 19%, lagging behind competing sectors such as delivery and logistics.

But wages are only part of the picture. Today's job seekers assess employers through broader criteria: scheduling flexibility, internal culture, learning opportunities, and respect for their time. Generation Z, in particular, expects fair treatment and clear communication — and hospitality employers must evolve to keep up.

Demographics are not helping. The working-age population in Russia continues to shrink. According to Rosstat, the number of Russians aged 20-30 dropped by 12% over the past six years⁴. On top of that, migration inflows are declining: in 2024, the Russian Ministry of Internal Affairs issued 18% fewer work permits to foreign nationals in hospitality than in the year before⁵.

Nevertheless, the industry is adapting. In cities like Moscow, hotels are increasingly embracing hybrid staffing: students working evening shifts, retirees on flexible contracts, and college partnerships bringing in graduates. Some properties are implementing mentorship models, pairing senior employees with new hires to reduce turnover and streamline onboarding.

¹ Rostourism — <https://ratanews.ru>

² Russian Hotel Association — <https://rha.ru>

³ HeadHunter — <https://hh.ru>

⁴ Rosstat — <https://rosstat.gov.ru>

⁵ Ministry of Internal Affairs — <https://xn--b1aew.xn--p1ai>



PERSONNEL MANAGEMENT IS BECOMING MORE HUMAN-CENTRIC AND PERSONALIZED. LEADERS ARE ASKING: HOW DO WE BECOME A PLACE WHERE PEOPLE WANT TO WORK? BECAUSE SERVICE QUALITY DEPENDS ON HOW EMPLOYEES FEEL ABOUT THEIR WORK – NOT JUST HOW WELL THEY PERFORM IT.

Non-financial incentives are gaining traction. Where salaries can't compete, companies are winning loyalty through positive cultures, transparent goals, and meaningful engagement. These practices help boost retention and create team stability.

Technology is another driver of change. In 2024, 64% of Moscow's hotels adopted online check-in and check-out tools. More than 40% implemented guest-facing chatbots⁶. These solutions reduce administrative pressure and enable smarter use of staff resources.

Still, the biggest shift is cultural. Personnel management is becoming more human-centric and personalized. Leaders are asking: how do we become a place where people want to work? Because service quality depends on how employees feel about their work – not just how well they perform it.

Can the staffing shortage be eliminated completely? Probably not. But hospitality can learn to thrive in this new landscape. Those who invest in employer brand, internal culture, and process flexibility today will be the ones who lead tomorrow.

⁶ Nikoliers – <https://nikoliers.com>

ОТЕЛЬ В ЭПОХУ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА: КАК СОХРАНИТЬ СЕРВИС ПРИ НЕХВАТКЕ ПЕРСОНАЛА

В 2024–2025 годах кадровый дефицит стал одним из самых острых вызовов для гостиничной индустрии. Несмотря на устойчивый рост внутреннего туризма (согласно данным Ростуризма, количество путешествующих по России граждан увеличилось на 14% в 2024 году¹), обеспечить стабильный уровень сервиса становится всё сложнее. Причина в том, что сам отельный бизнес сталкивается с нехваткой тех, кто этот сервис обеспечивает.

По оценке Российской гостиничной ассоциации, дефицит персонала в HoReCa в 2024 году составил порядка 38%². В гостиницах Москвы и Санкт-Петербурга — до 45% вакансий остаются незакрытыми. Особенно остро ощущается нехватка линейного персонала: горничных, официантов, работников службы приёма и размещения. Исследование кадрового портала HeadHunter в конце 2024 года зафиксировало рост спроса на сотрудников гостиничного сектора на 31%³ по сравнению с 2023 годом. При этом средний уровень предлагаемых зарплат вырос всего на 19% и всё ещё отстаёт от предложений в других сферах, таких как логистика или доставка.

Однако дело не только в оплате труда. Потенциальные сотрудники всё чаще оценивают работодателя не только по уровню зарплаты, но и по гибкости графика, корпора-

тивной культуре, возможностям обучения и уважению к личному времени. Молодые специалисты и представители поколения Z всё чаще выбирают компании, предлагающие понятные правила, гибкие условия и человеческое отношение.

Ситуация усугубляется рядом внешних факторов. Прежде всего, демографическим. Снижение численности трудоспособного населения, начавшееся ещё в 2010-х годах, сегодня достигло своего пика: по данным Росстата, количество граждан в возрасте от 20 до 30 лет в России сократилось на 12% за последние шесть лет⁴. Параллельно, с 2022 года наблюдается сокращение объёма трудовой миграции: по данным МВД РФ, в 2024 году на 18% меньше иностранных граждан получили разрешение на работу в гостиничном секторе⁵.

¹ Ростуризм, 2024 — <https://ratanews.ru>

² Российская гостиничная ассоциация — <https://rha.ru>

³ HeadHunter (hh.ru) — <https://hh.ru>

⁴ Росстат — <https://rosstat.gov.ru>

⁵ МВД РФ — <https://xn--b1aew.xn--p1ai>

ДОМДАУ



С У М М А
Э Л Е М Е Н Т О В
ГРУППА КОМПАНИЙ

Самый высокий жилой небоскреб в России*



Квартиры в «Москва-Сити»

Рассрочка с первоначальным взносом от 20%**

РЕКЛАМА. ЗАСТРОЙЩИК ООО СЗ "И-Й КРАСНОГВАРДЕЙСКИЙ". ЖК ДОМ ДАУ. ПРОЕКТНАЯ ДЕКЛАРАЦИЯ НА НАШ.ДОМ.РФ. *ПО ВЕРСИИ ПРЕМИИ URBAN AWARDS 2023. **РАССРОЧКА ОТ ЗАСТРОЙЩИКА. ПОДРОБНОСТИ В ОФИСЕ ПРОДАЖ И НА DOMDAU.MOSCOW.





ФОКУС СМЕЩАЕТСЯ И В СТОРОНУ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ. ТАМ, ГДЕ НЕТ ВОЗМОЖНОСТИ СУЩЕСТВЕННО ПОДНЯТЬ ЗАРПЛАТЫ, РАБОТОДАТЕЛИ ДЕЛАЮТ СТАВКУ НА УВАЖИТЕЛЬНУЮ КУЛЬТУРУ, ПРОЗРАЧНЫЕ ПРОЦЕССЫ И ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ РОСТА. ТАКИЕ ПОДХОДЫ ПОВЫШАЮТ ВОВЛЕЧЁННОСТЬ И ФОРМИРУЮТ СТАБИЛЬНОСТЬ.

Тем не менее, отели активно адаптируются. В крупных городах всё чаще используются гибкие формы занятости: студентов нанимают на вечерние смены, пенсионеров — на неполную ставку, активно привлекаются выпускники профильных колледжей. Некоторые отели внедряют систему наставничества, при которой опытные сотрудники сопровождают новичков в первые месяцы работы. Это снижает текучесть и экономит ресурсы.

Фокус смещается и в сторону нематериальной мотивации. Там, где нет возможности существенно поднять зарплаты, работодатели делают ставку на уважительную культуру, прозрачные процессы и возможность для роста. Такие подходы повышают вовлечённость и формируют стабильность.

Технологии также играют ключевую роль. В 2024 году 64% отелей Москвы внедрили онлайн-регистрацию заезда

и выезда, более 40% — чат-боты для общения с гостями⁶. Автоматизация помогает перераспределить нагрузку, освободить сотрудников от рутины и улучшить контроль.

Но главное изменение — не технологическое, а культурное. Управление персоналом становится более человечным и персонализированным. Лидеры всё чаще задаются вопросом не «где взять людей», а «как сделать так, чтобы люди хотели у нас работать». Качество сервиса неразрывно связано с тем, как чувствует себя тот, кто его предоставляет.

Можно ли полностью преодолеть дефицит? Вряд ли. Но можно научиться успешно работать в этой реальности. Те, кто уже сегодня инвестируют в бренд работодателя, автоматизацию и культуру внутри команды, получают прочное преимущество. Адаптивность, доверие и гибкость становятся новой нормой.

⁶ Nikoliers — <https://nikoliers.com>



**IRINA
MIKHALKOVA**

Co-Founder and Creative
Director, MICE Excellence

BUSINESS AND CORPORATE EVENTS MARKET IN RUSSIA: TRENDS AND TENDENCIES

Corporate events have proven their effectiveness for solving business problems and reaching business goals for companies from various industries, so their market share is consistently growing. Both commercial brands and state-owned companies in Russia actively conduct strategic sessions, team-building and incentive trips, marketing conferences, product launches, as well as events to strengthen their corporate culture and HR brand. According to consolidated data from several leading market agencies, the first half of 2025 showed an increase of 25-35% in the number of business and corporate events, as compared to the same period in 2024. The growth is also accompanied by a 20% increase in the average bill, with inflation, of course, being one of the factors driving customers' spending to new heights.

Since the beginning of the year, air tickets cost have risen by 10%, train tickets – by 11.6%, hotels – by 10-15%, F&B – by 15-25%. Among factors leading to more costly air travel (in addition to inflation) we could name more expensive fuel, higher salaries for industry employees, newly introduced fee for airport modernization, impressive demand for air travel combined with board occupancy reaching on average 90%, high cost of servicing an outdated fleet, cybersecurity. Most of all, event services have risen in price by 50-60%, partly due to the new tax for companies that work on the Simplified Tax System.

Top destinations for incentive travel from January to July 2025 for both Russian and international companies with offices in the Russian Federation are Kaliningrad and Nizhny Novgorod, followed by Ossetia and Stavropol region, and Altai is in third place. The most important criteria for choosing a region for the event are transport accessibility and a sufficient number of high-quality accommodation options, as well as safety of the

region. It is worth noting that demand now critically exceeds supply and B2B market competes with B2C bookings. At the same time, one of the positive consequences of the lack of new modern infrastructure in the regions suitable for corporate events is rising popularity of alternative event venues instead of traditional hotels. Starting from 2023, event managers are also actively using their own offices, factories, etc. to hold corporate get-togethers as well as events for partners and clients.

When it comes to international MICE-destinations for customers from Russia, the UAE is predictably mostly preferred destination with Turkey sharing the second place with the CIS countries. Surprisingly, the United States and Italy are back to the list of popular MICE-destinations, event organizers renewed interest being attributed to the necessity to attend international medical congresses by delegations from the Russian Federation.



WHEN IT COMES TO INTERNATIONAL MICE-DESTINATIONS FOR CUSTOMERS FROM RUSSIA, THE UAE IS PREDICTABLY MOSTLY PREFERRED DESTINATION WITH TURKEY SHARING THE SECOND PLACE WITH THE CIS COUNTRIES.

The leading cities for conferences in the Russian Federation remain unchanged for several years in a row already: Moscow, Sochi, St. Petersburg.

Main trends of the corporate events market:

- focus on Russian regions;
- minimization of entertainment, focusing on deeper meanings;
- increased number of more intimate events that support face-to-face communication;
- most events are still organized within a short timeframe;
- substantial number of tasks are organized by corporate event managers independently, with no involvement of MICE/event agencies;
- maintaining the need for transparency of interaction between companies to build long-term partnerships;
- an ecosystem of events replaces stand-alone events to ensure long-term interaction with market participants.

Trendy concepts for corporate events in 2025:

- Limited geography dictates the trend for the “Travel without leaving anywhere” format – we are talking about

parties and festivals in the style of Italy, Mexico, and so on.

- Artificial intelligence is here to enhance event delegates experience and “take a look into the future,” team-building products based on neural networks are here to stay too.
- The concept of “Heroes among us” does not lose its relevance, and here we are talking not only about survival games on desert islands, but also about the glory of working professions, achievements and contributions of ordinary people. Previously, event organizers looked up to great scientists and travelers, but now they are shifting their attention to the inner circle.
- “Love a la Russe” is fashionable. Russian cuisine and folklore are at their peak of popularity. The organizers focus on traditions, culture and national heritage.

As for the use of tools that make events more eco-friendly, given the general interest and seemingly popularity of the request, the cost of implementing eco-ideas often becomes a limiting factor for the active implementation of environmental practices¹.

¹ The article is written using data from the annual research www.mice-russia.info

ТРЕНДЫ И ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА ДЕЛОВЫХ И КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В РОССИИ

Сегмент корпоративных мероприятий, доказавших свою эффективность в качестве инструмента решения бизнес-задач компаний, стабильно растёт. И коммерческие бренды, и государственные компании в России активно проводят стратегические сессии, командообразующие и поощрительные выезды, маркетинговые конференции, а также мероприятия для укрепления корпоративной культуры и HR-бренда. По итогам первого полугодия 2025 года, согласно консолидированным данным нескольких агентств-лидеров рынка, объём уже вырос от 25 до 35% по сравнению с первым полугодием 2024 года. Рост сопровождается и увеличением среднего чека на 20%, при этом одним из факторов роста расходов является, конечно, инфляция.

С начала года авиаперелёты подорожали на 10%, билеты на поезд — на 11,6%, отели — на 10-15%, питание — на 15-25%. Среди причин роста цен на авиабилеты (кроме инфляции, увеличения цены на топливо, роста ФОТ и высокой ставки ЦБ) — новый сбор на модернизацию аэропортов, высокий спрос заполняемости бортов (90%), рост стоимости обслуживания устаревшего флота, кибербезопасность. Больше всего подорожали ивент-услуги — на 50-60%, в том числе из-за нового налога для компаний, которые работают по УСН.

Топ-направления в России для инсентив-поездок по итогам первого полугодия как для российских, так и для международных компаний с офисами в РФ — Калининград и Нижний Новгород, далее идут Осетия и Ставрополье, на третьем месте — Алтай. Наиболее важные критерии выбора региона для мероприятия — транспортная доступность и достаточное количество качественных мест размещения, а также безопасность региона. Стоит отметить, что спрос сейчас критично превышает предложение, рынок B2B конкурирует с B2C. При этом позитивным последствием отсутствия в регионах новой классической инфраструктуры, в том числе из-за высокой ключевой ставки ЦБ, стало использование нестандартных

площадок, а не только отелей для корпоративных мероприятий. С 2023 года заказчиками мероприятий более активно используются собственные офисы, заводы и пр. в качестве площадок для событий.

Среди зарубежных MICE-направлений для заказчиков из России ОАЭ предсказуемо занимают первое место, Турция делит второе место со странами СНГ, и, что удивительно, США и Италия возвращаются в список популярных направлений, в том числе из-за возобновившегося интереса к посещению международных медицинских конгрессов делегациями из РФ.

Лидирующие города для проведения конференций в РФ неизменны: Москва, Сочи, Санкт-Петербург.

Основные тенденции рынка корпоративных мероприятий:

- минимизация развлечений, ориентация на более глубокие смыслы;
- увеличение количества камерных мероприятий, поддерживающих коммуникации лицом к лицу;
- сокращение сроков подготовки мероприятий;



ТОП-НАПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ ДЛЯ ИНСЕНТИВ-ПОЕЗДОК КАК ДЛЯ РОССИЙСКИХ, ТАК И ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ С ОФИСАМИ В РФ – КАЛИНИНГРАД И НИЖНИЙ НОВГОРОД.

- фокус на регионы России;
- увеличение количества задач, которые принимают на себя заказчики самостоятельно, без помощи агентств;
- сохранение потребности в прозрачности взаимодействия между компаниями для построения долгосрочных партнёрских отношений;
- развитие экосистемности мероприятий, направленной на долгосрочное взаимодействие между участниками рынка.

Трендовые концепции корпоративных мероприятий в 2025 году:

- Ограниченная география диктует тренд на формат «Путешествуй, никуда не выезжая» — речь про вечеринки и фестивали в стиле Италии, Мексики и так далее.
- Искусственный интеллект и нейросети помогают участникам мероприятий «заглянуть в будущее», появ-

ляются командообразующие продукты на основе нейросетей.

- Не теряет актуальности концепция «Герои среди нас», и здесь речь не только про игры на выживание на необитаемых островах, но и про славу рабочих профессий, про достижения и вклад обычных людей. Раньше организаторы мероприятий равнялись на великих учёных и путешественников, сейчас переносят внимание на ближний круг.
- «Любить по-русски» — это модно. На пике популярности русская кухня и фольклор. Организаторы держат фокус на традициях, культуре и национальном достоянии.

Что касается использования инструментов, позволяющих сделать события более экологичными, при общем интересе и, казалось бы, популярности запроса, стоимость реализации эко-идей зачастую становится ограничивающим фактором для активного внедрения экологических практик¹.

¹ Материал написан с использованием данных ежегодного исследования ВНИЦ R&C и MICE Excellence российского рынка корпоративных мероприятий (www.mice-russia.info).



**IRINA
AKUTOVA**

Associate, Hospitality,
Leisure & Tourism,
Commonwealth Partnership

CLIMATE TOURISM IN RUSSIA: POTENTIAL AND PROSPECTS FOR SERVICED APARTMENT HOTELS

CLIMATE TOURISM: DEFINITION AND KEY SEGMENTS

Over the past five years, southern Russia has been actively developing serviced apartment hotels (in the context of condo hotels¹), that cater to families with children during the summer season and to *climate tourists* in the winter — location-independent individuals seeking extended stays (from 21 days) in destinations with a pleasant climate. The article represents CMWP-owned data confirmed by OneTwo Trip, Yandex Travel, Rosstat, and Tutu.ru surveys (2021–2023).

CMWP estimates the total volume of climate tourism at 6.24 million travelers or 4.23% of Russia's combined domestic and outbound tourism flow (147.7 million trips in 2024). This aligns with a survey of 1,000 residents of Russia, Kazakhstan, and Belarus who traveled to warm seaside destinations in 2021–2023, where 11.2% took trips longer than 15 days (for Moscow and Moscow region residents – 7.8%).

There are two key segments of climate tourists:

- *Digital nomads* – typically young, single, mobile individuals working freelance or remotely. They expect serviced apartment hotels to offer high-speed internet, dedicated work infrastructure (coworking spaces or in-room work areas), sports facilities, and communal spaces for socializing.
- *Affluent mothers on maternity leave and retirees* – traveling primarily for health improvement purposes. They value climate — fresh, ideally sea air, warm weather — and supporting infrastructure: playgrounds, child-friendly cafés, promenade areas, etc.

POPULAR CLIMATE TOURISM DESTINATIONS AMONG RUSSIAN TRAVELERS

According to CMWP, the total winter climate tourism flow amounts to 2.12 million travelers, with 44% choosing international destinations and 56% opting for southern

¹ A condo hotel is a single building comprising individually owned serviced apartments purchased “retail” for investment purposes. Unlike an apartment-type apartment complex, the condo hotel offers unified management, security, and a range of temporary accommodation services.

An apartment hotel in the context of temporary accommodation facilities refers to a hotel with rooms equipped with kitchen areas, suitable for long-term accommodation.

In this article, the term “apartment hotel” refers to properties where rooms are sold “retail” yet maintain uniform finishes and furnishings, and are operated under a professional management agreement.

MANY CLIMATE TOURISTS PREFER WINTERING IN WARM COUNTRIES ABROAD. ACCORDING TO ATOR, TOTAL OUTBOUND FLOW TO THE TOP 20 DESTINATIONS IN 2024 AMOUNTED TO 14.2 MILLION TRAVELERS.

Russia. The number of “winterers” at Russian resorts totals 1.18 million travelers, what is 5.3% of the total domestic winter tourism flow (22.4 million travelers in 2024). The main domestic climate tourism destinations are the southern regions and, promisingly, Dagestan — including the Caspian coastal cluster, where serviced apartment hotel products are already advanced.

In summer, southern resorts compete with countryside recreational complexes in the Moscow and Leningrad regions, offering cottages and townhouses with developed infrastructure (restaurants, SPA centers, and bath complexes). Kislovodsk and the Caucasian Mineral Waters region remain especially popular.

Many climate tourists prefer wintering in warm countries abroad. According to ATOR, total outbound flow to the top 20 destinations in 2024 amounted to 14.2 million travelers. Around 21.4% of this (3 million travelers) made flights in winter, and 31% of them — 942,000 travelers — stayed abroad for more than 21 days. The top-5 destinations for the 2024-2025 winter season were: Thailand, Vietnam, Indonesia, Uzbekistan, and Sri Lanka. Some of this demand may shift toward Russian resorts, given better transport accessibility, absence of language and cultural barriers, time zone differences, and payment restrictions.

SUPPLY AND DEMAND RATIO

Demand from 6.2 million climate tourists could ensure 80% occupancy for approximately 450,000 rooms annually. Taking into account the competition with foreign destinations, focusing solely on domestic tourism flow (3.5 million travelers),

this translates to about 250,000 rooms. Meanwhile, according to Macon Consulting and CMWP, the total primary market supply of serviced apartments is about 46,200 rooms.

This indicates unmet demand, which, absent alternatives, naturally shifts toward the “vacation rental housing” in coastal areas with developed infrastructure, and toward hotels that significantly reduce rates during the winter season.

DEVELOPMENT PROSPECTS FOR THE SERVICED APARTMENT HOTEL SEGMENT

The Russian climate tourism market holds significant potential but requires:

- Enhancing competitiveness vs. international destinations – mitigating climate constraints of Russian resorts with a fully developed infrastructure ecosystem:
 - a welcoming atmosphere of amiability and genuine hospitality;
 - an integrated environment filled with high-demand services — dining, sports, recreation, well-maintained beaches, conceptual design, technology-friendly workspaces, and cozy “get-together” areas;
 - high levels of safety and comfort, including pedestrian zones and limited car traffic.
- Unified management of the entire room inventory to ensure:
 - uniform service standards — eliminating pricing chaos within a single property and division of guests into “pertinent” and “extraneous”;
 - stable occupancy across multiple demand segments, managed effectively by chain hotel operators.
- A new planning approach — abandoning the traditional model, where 70-75% of area is residential units, in favor of complexes designed with operational needs of the future hotel in mind, where the room share is:
 - 60-65% for basic condo hotels with minimal infrastructure;
 - ~50% for higher-class properties with extended facilities (conference halls, SPA, restaurants).

The utmost success will celebrate the apartment hotels integrated into resort clusters with sought-after leisure and recreation amenities in standalone anchor facilities, that maintain year-round demand from condo hotel. Developers, for their part, should reconsider their approach to planning, *shifting focus from maximizing sellable square meters toward balancing residential and public areas* — essential for ensuring long-term profitability in resort assets.

КЛИМАТИЧЕСКИЙ ТУРИЗМ В РОССИИ: ПОТЕНЦИАЛ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ АПАРТ-ОТЕЛЕЙ

КЛИМАТИЧЕСКИЙ ТУРИЗМ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И КЛЮЧЕВЫЕ СЕГМЕНТЫ

В последние пять лет юг России активно развивает апартаменты (в контексте кондо-отелей¹), которые летом принимают семьи с детьми, а зимой — *климатических туристов* — не привязанных к офису людей, заинтересованных в длительном (от 21 дня) пребывании в приятных местах с комфортным климатом. В статье используются данные CMWP, подтверждаемые исследованиями OneTwo Trip, Яндекс.Путешествия, Росстата и опросами Туту.ру (2021-2023 гг.).

Объём климатического туризма оценивается CMWP в 6,24 млн чел. или 4,23% от совокупного внутреннего и выездного турпотока РФ (147,7 млн поездок за 2024 г.).

Данная оценка коррелирует с результатами опроса 1000 жителей России, Казахстана и Беларуси, путешествовавших к тёплым морям в 2021-2023 гг., согласно которому 11,2% опрошенных совершали поездку длительностью более 15 дней (для жителей Москвы и МО доля длительных поездок к тёплым морям — 7,8%).

Среди климатических туристов можно выделить две ключевые группы:

- *цифровые кочевники* (как правило, это не семейные молодые активно путешествующие люди, работающие «на себя» или «на удалёнке»; от апартаментов они ожидают наличие высокоскоростного интернета, инфраструктуры для работы (коворкингов или рабочих зон в номерах) и занятий спортом, а также общей зоны для социализации);

¹ Кондо-отель — объединённые в единое здание апартаменты с сервисом, приобретаемые разными собственниками «в розницу» в инвестиционных целях. В отличие от комплекса апартаментов квартирного типа, кондо-отель предлагает единое управление, безопасность и комплекс услуг временного размещения.

Апарт-отель в контексте типов средств временного размещения обозначает гостиницу, в которой номера оснащены кухонной зоной и подходят для длительного размещения.

В рамках данного материала под апарт-отелем понимается объект, номера которого распродаются «в розницу», сочетающий в себе единую для всех номеров отделку с меблировкой и функцию доверительного управления со стороны оператора.

- *обеспеченные мамы в декрете и пенсионеры* (эта категория туристов путешествует с целью оздоровления; для них важны климат — свежий, в идеале морской, воздух, тёплая погода — и соответствующая инфраструктура: детские площадки, кафе с детским меню, прогулочные зоны и т.д.).

ПОПУЛЯРНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КЛИМАТИЧЕСКОГО ТУРИЗМА СРЕДИ РОССИЯН

По оценкам CMWP, общий зимний поток климатических туристов составляет 2,12 млн чел., 44% из которых предпочитает за границу, 56% — юг России. Общее количество «зимовщиков» на российских курортах составляет 1,18 млн чел., что составляет 5,3% в общем зимнем внутреннем турпотоке (22,4 млн чел. в 2024 г.). Основные направления климатического туризма в России — южные регионы и, в перспективе, Дагестан, в том числе Каспийский прибрежный кластер, где уже развит продукт сервисных апарт-отелей.

Летом конкуренцию южным курортам составляют подмосковные и ленинградские загородные рекреационные комплексы в формате коттеджей и таунхаусов с развитой инфраструктурой (рестораны, SPA-центры и банные комплексы). Особенно популярными остаются Кисловодск и Кавказские Минеральные Воды как регион в целом.

Многие климатические туристы предпочитают зимовку в тёплых странах за рубежом. По данным АТОР, общий выездной поток в ТОП-20 направлениях по итогам 2024 года составляет 14,2 млн чел. Около 21,4% от этого объёма — 3 млн чел. — совершает перелёты зимой, а 31% из них остаётся зимовать за рубежом на срок более 21 дня — 942 тыс. чел. В сезоне 2024-2025 годов в топ-5 направлений вошли: Таиланд, Вьетнам, Индонезия, Узбекистан и Шри-Ланка. Часть этого спроса может переориентироваться на курорты России, учитывая лучшую транспортную доступность, отсутствие языкового и культурного барьеров, разницы в часовых поясах и платёжных ограничений.

СООТНОШЕНИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Спроса со стороны 6,2 млн климатических туристов достаточно для 80%-ой загрузки (примерно 450 тыс. номеров в год). С учётом конкуренции с зарубежными направлениями, ориентируясь только на внутренний турпоток (3,5 млн чел.) — около 250 тыс. номеров. При этом согласно данным Mason Consulting и CMWP, совокупный объём предложения первичного рынка в апарт-отелях составляет приблизительно 46,2 тыс. апартаментов.

Таким образом, мы фиксируем неудовлетворённый спрос, который в отсутствии альтернатив естественным образом распределяется на сегмент «жилья в аренду» в прибрежных зонах с развитой инфраструктурой и на гостиницы, заметно снижающие цены в зимний сезон.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕГМЕНТА АПАРТ-ОТЕЛЕЙ

Рынок климатического туризма в РФ обладает значительным потенциалом, но требует:

- *Повышения конкурентоспособности перед зарубежными направлениями* — когда климатические ограничения российских курортов компенсируются развитой инфраструктурой экосистемой: с располагающей атмосферой дружелюбия и искреннего гостеприимства; с комплексно развитой средой, наполненной востребованными сервисами питания, спорта и рекреации, благоустроенными пляжами, концептуальным дизайном, технологичным пространством для работы и уютными местами для «тусовки»; с высоким уровнем безопасности и комфорта: пешеходными зонами и ограниченным автомобильным движением.
- *Централизованного управления* всем номерным фондом. Это обеспечивает: единые стандарты сервиса — исключение ценового хаоса апартаментов в рамках одного здания, необходимости делить гостей на «своих» и «не своих»; стабильную загрузку разными сегментами спроса, с которыми умеют работать сетевые гостиничные операторы.
- *Нового подхода к планированию* — отказа от традиционной модели, где 70-75% всех площадей составляют апартаменты в пользу комплексов, учитывающих потребности операционной деятельности будущей гостиницы, где доля номерного фонда в общей площади: 60-65% — для базовых кондо-отелей с минимумом инфраструктуры; примерно 50% — для объектов более высокого класса, с расширенными возможностями (включающими конференц-залы, SPA, рестораны).

Наиболее успешными станут апарт-отели, реализуемые в составе курортных кластеров с набором востребованных объектов досуга и рекреации в отдельных якорных объектах, пользующиеся в свою очередь круглогодичным спросом со стороны гостей кондо-отелей. Девелоперам стоит пересмотреть подход к планированию, делая ставку не на максимум продаваемых метров, а на баланс между жилыми и общественными зонами, так как для курортных объектов — это единственный путь к получению долгосрочной прибыли.

CHECKLIST

RUSSIA & BELARUS: Remain, Exit or Return?

Navigating the business landscape in Russia and Belarus can be complex – much like flying through ever-changing skies.

Just as pilots use instruments and checklists to plan and adjust their route for a smooth flight, we have identified key questions that may influence your business operations.

Whether you plan to Remain, Exit or Return, this tool will help you:

- Assess your current exposure and positioning
- Identify regulatory, legal, and reputational risks
- Define practical steps for each scenario
- Proactively plan for potential changes in the operating environment

Run your pre-flight check. Stay ready for every business shift.

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

Eastern Europe, Central Asia,
Caucasus and Balkans
Since 2003

www.schneider-group.com



Request Checklist

 **SCHNEIDER
GROUP**

EXPERIENCE. EXPERTISE. EXCELLENCE.



**ALEXANDER
KATORGIN**

Area Manager — Russia and
Belarus, flydubai

DEVELOPMENT OF INBOUND TOURISM: AN AIRLINE'S PERSPECTIVE

Today, the United Arab Emirates (UAE) holds a leading position among the world's top tourist destinations. However, success of Dubai was the result of a consistent and long-term strategy initiated back in the mid-1990s due to low oil extraction at Dubai instead of other Emirates. One of the key drivers of inbound tourism growth from the very beginning has been easy access to air travel.

Emirates, the National flag-carrier, has played a crucial role in connecting Dubai with major capitals and continents using wide-body aircraft. However, in 2008, the government of Dubai took the next step by establishing a new airline (flydubai) focused on operating narrow-body aircraft to cities that previously lacked direct air connections with Dubai. Its strategic goal is to stimulate inbound tourism through direct (non-stop) regular flights between Dubai and regional cities of different countries.

Since its launch in 2009, more than 100 unique destinations have been opened. In 2024 alone, nearly 17 million tourists visited Dubai, with a significant portion of this growth (about 35%) attributed to new flight routes.

At first glance, the airline's strategy seems simple: a new route is launched, a trial period is conducted, and depending on the results, the route is either continued or replaced. But every decision is based on an analysis of three key factors.

INFRASTRUCTURE AND ACCESSIBILITY

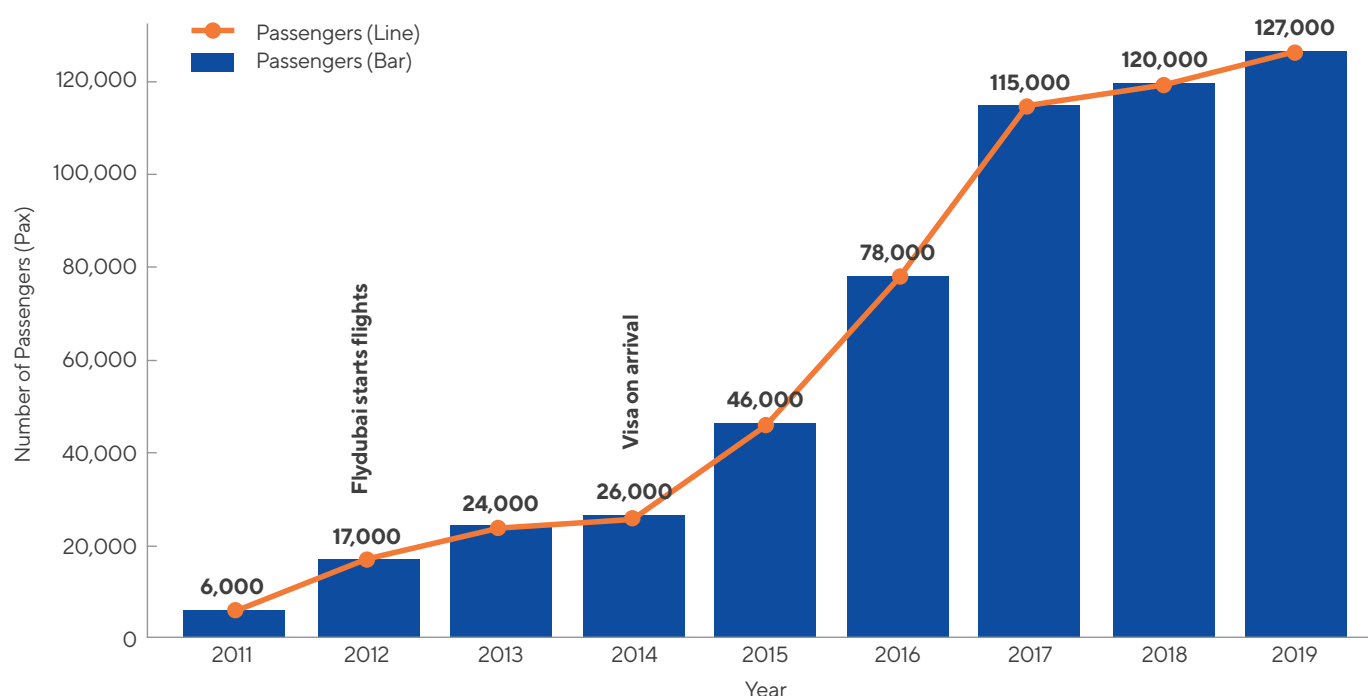
- air connectivity: price, frequency, schedule convenience, type of aircraft, level of service at airports;
- resort & tourism facilities: hotels, restaurants, safety, logistics;
- restrictions: visa policies, customs, and sanction barriers.

From the airline's perspective, it is the direct (point-to-point), year-round flights that generate stable demand and make both planned and spontaneous trips possible. For countries with cold climates, Gulf region is especially attractive in autumn and winter. In turn, Arabians seek cooler destinations during the summer season, and local airlines facilitate the return flow, making vacations outside the UAE accessible.

However, visa and border restrictions limit the travelers.

The removal of visa barriers is a critically important element of the inbound tourism development strategy. Example: Tbilisi

DUBAI –TBILISI PASSENGER GROWTH



Source: flydubai

Before the launch of flydubai flights between Dubai and Tbilisi in 2010, the passenger traffic amounted to approximately 6,000 people per year. Three years after the flydubai start, the number of passengers rose to more than 25,000, 90% of whom are tourists from Georgia. The key factor was the year-round availability. Even during the low season, flights continued, maintaining steady demand.

In 2014, at the initiative of flydubai, negotiations were held between the immigration departments of the two countries, resulting in the implementation of touristic visas 'on arrival' for locals and non-residents of the UAE. The flow of tourists increased fivefold, reaching 127,000 passengers on flydubai flights alone by 2019.

MARKETING AND BRANDING

A successful tourist destination is not just about infrastructure, it is also about effective presentation:

- brand strategy;
- segmentation and working with target markets;
- stakeholder participation.

The Dubai Government is investing significant resources in developing the brand 'DUBAI' to create a modern, highly competitive product. In 2023, the city ranked third in the world for the number of foreign tourists.

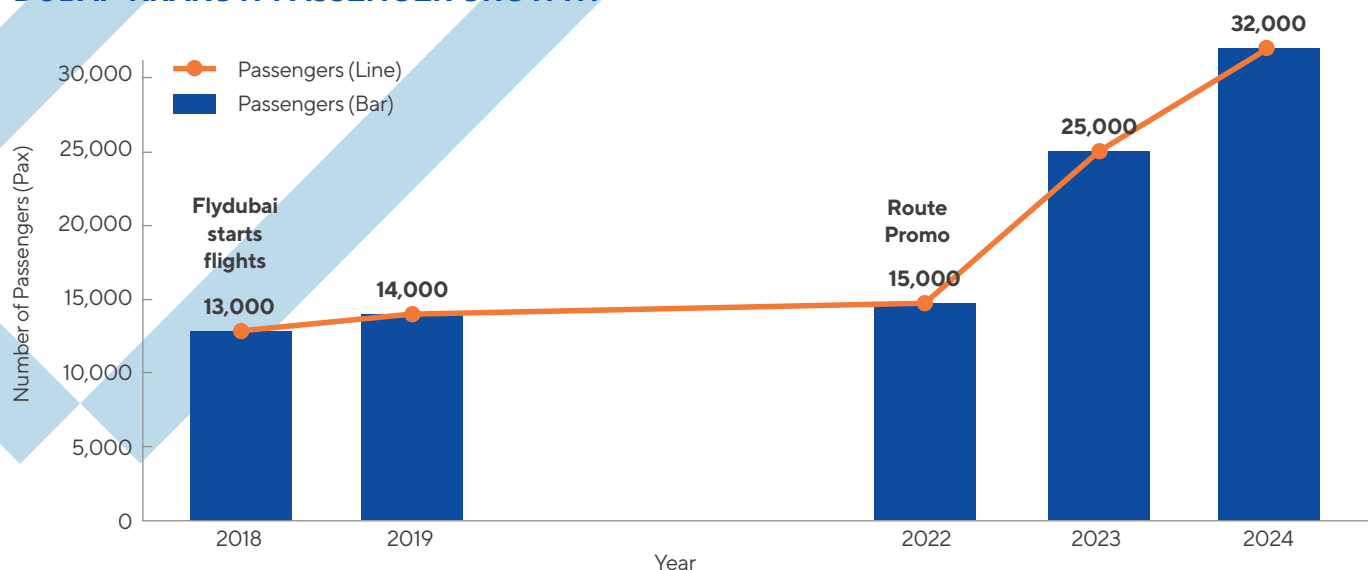
BEFORE THE LAUNCH OF FLYDUBAI FLIGHTS BETWEEN DUBAI AND TBILISI IN 2010, THE PASSENGER TRAFFIC AMOUNTED TO APPROXIMATELY 6,000 PEOPLE PER YEAR. IN 2014 THE NUMBER OF PASSENGERS ROSE TO MORE THAN 25,000.

At the same time, many UAE residents are not well-informed about appealing nearby destinations. For instance, ecotourism in the CIS or Eastern Europe – with forests, lakes, and real snow – is attracting growing interest among Arab tourists, especially in summer when temperatures in the Emirates reach +50°C.

Working with target markets. Example: Krakow

Flights by flydubai to Krakow began in 2018. Initially, 90% of the passengers were tourists from Poland. Awareness about

DUBAI – KRAKOW PASSENGER GROWTH



Krakow among UAE residents was extremely low. The airline invested in promoting this destination in the local market: participation in exhibitions, outdoor advertising, and video clips in major shopping centers.

As a result, in the very first summer season after the resumption of flights in 2022, demand for travel increased severalfold. Today, the growth in demand and supply continues thanks to Arab tourists from Gulf region who prefer green cities and a comfortable climate.

The involvement of businesses in understanding customer needs, creating and promoting the product is another important element of the inbound tourism development strategy.

SERVICE STANDARDS

A high-quality tourism product is impossible without high service standards, which include:

- hospitality mindset;
- removal of language barriers;
- product audit.

For the countries of Central Asia, Russia, and Belarus, which are becoming increasingly popular among tourists from the Middle East, knowledge of English remains a significant challenge. Despite the warm hospitality, the language barrier

can become an obstacle to the sustainable growth of inbound tourism. The published statistics on English proficiency by the international company Education First¹ show a 'very low' and 'moderate' level knowledge of English.

The development of hotel infrastructure, the increase in the number of halal restaurants, cultural events, and natural resorts have already created significant potential. However, without accessible everyday communication in English (not just at the hotel or with a guide, for instance) tourists will face difficulties.

Although airlines do not directly influence hospitality standards in the countries they operate in, they actively share recommendations with their partners – travel agencies, hotels, airports, and government entities – to collectively enhance the product, develop brands, and boost tourist flows.

CONCLUSION

The model for developing inbound tourism with the support of airlines has proven its effectiveness. Strategies: offering non-stop flights to cities that previously lacked direct air connections, promoting destinations, and collaborating with partners to enhance tourist reception conditions play a key role in boosting international tourism appeal. This approach can be scaled and applied to foster mutually beneficial tourism development in various countries.

¹ <https://www.ef.com/assetscdn/WIBlwq6RdJvcD9bc8RMd/cefcom-epi-site/reports/2024/ef-epi-2024-english.pdf>

РАЗВИТИЕ ВЪЕЗДНОГО ТУРИЗМА: ВЗГЛЯД АВИАКОМПАНИИ

Сегодня Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ) занимают лидирующие позиции среди мировых туристических направлений. Однако успех Дубая в этом направлении стал результатом последовательной и долгосрочной стратегии, начатой ещё в середине 1990-х годов, ввиду малой доли нефтедобычи в этом Штате в отличие от других Эмиратов. Одним из ключевых драйверов роста въездного туризма с самого начала стала доступность авиасообщения.

Национальный перевозчик (Emirates) сыграл важную роль, связывая Дубай с крупнейшими столицами и континентами с помощью широкофюзеляжных самолётов. В 2008 году правительство сделало следующий шаг — создало ещё одну авиакомпанию (flydubai) с фокусом на полёты узкофюзеляжными бортами в города, которые ранее не имели прямого авиасообщения с Эмиратом. Стратегическая цель — стимулировать/расширить въездной туризм за счёт прямых регулярных рейсов между Дубаем и региональными городами.

С момента запуска этой программы в 2009 году было открыто более 100 уникальных направлений. Только в 2024 году в Дубай прибыло почти 17 миллионов туристов — значительная часть этого роста (около 35%) обеспечена за счёт новых авиамаршрутов.

На первый взгляд, стратегия была проста: запускается новое направление, проводится тестовый период, и в зависимости от результатов маршрут либо продолжается, либо заменяется. Но за каждым решением стоит анализ трёх ключевых факторов.

ИНФРАСТРУКТУРА И ДОСТУПНОСТЬ

- Авиасообщение: цена, частота, удобство расписания, тип воздушного судна, уровень сервиса в аэропортах.

- Курортная инфраструктура: отели, рестораны, безопасность, логистика.
- Ограничения: визовая политика, таможенные и санкционные барьеры.

С позиции авиакомпании именно прямые (point-to-point), круглогодичные рейсы формируют устойчивый спрос и позволяют не только планировать, но и совершать спонтанные поездки. Для стран с холодным климатом арабские страны особенно привлекательны осенью и зимой. В свою очередь, местное население в летний сезон ищет более прохладные места для отдыха — и авиакомпании обеспечивают обратный поток, делая отдых за пределами ОАЭ доступным.

При этом на их путешествия влияют визовые и пограничные ограничения.

Снятие визовых барьеров — критически важный элемент стратегии развития въездного туризма на примере Тбилиси

До открытия рейсов flydubai между Дубаем и Тбилиси (2010 год) пассажиропоток составлял около 6000 человек в год. Спустя три года после начала полетов — более 25000, 90% из которых — туристы из Грузии. Ключевым фактором роста стало круглогодичное авиасообщение. Даже в низкий сезон рейсы не прекращались, поддерживая стабильный спрос.

В 2014 году по инициативе flydubai были проведены переговоры между иммиграционными службами двух стран — результатом стало внедрение виз «по прилёту» не только для резидентов, но в том числе и для нерезидентов, имеющих рабочие визы ОАЭ. Поток туристов вырос в пять раз, достигнув к 2019 году 127000 пассажиров только на рейсах flydubai.

ПРОДУКТ И БРЕНД

Успешное туристическое направление — это не только инфраструктура, но и грамотная подача:

- стратегическое продвижение;
- сегментация и работа с целевыми рынками;
- инвестиции в узнаваемость бренда.

Государственные органы Эмирата вкладывают значительные ресурсы в развитие бренда 'Dubai', создавая современный, высоко конкурентоспособный продукт. В 2023 году город занял третье место в мире по числу иностранных туристов.

В то же время многие жители ОАЭ мало осведомлены о привлекательных направлениях поблизости. Например, экологический туризм в СНГ или Восточной Европе — с лесами, озёрами и настоящим снегом — вызывает у арабских туристов растущий интерес, особенно летом, когда в Эмиратах температура достигает +50°C.

Работа с целевыми рынками на примере Кракова

Рейсы flydubai в Краков стартовали в 2018 году. Изначально 90% пассажиров были туристами из Польши. Знание о Кракове среди резидентов ОАЭ было крайне низким. Авиакомпания инвестировала в продвижение данного направления на местном рынке: участие в выставках, наружная реклама, видеоролики в крупнейших торговых центрах.

Результат: в первый же летний сезон после восстановления рейсов в 2022 году спрос на путешествие вырос в разы. Сегодня рост спроса/предложения продолжается за счёт арабских туристов в том числе из стран Залива, предпочитающих зелёные города и комфортный климат.

Участие бизнеса в понимании потребности клиента, создании и продвижении продукта — ещё один важный элемент стратегии развития въездного туризма.

СТАНДАРТЫ СЕРВИСА

Качественный туристический продукт невозможен без высоких стандартов обслуживания, включающих:

- гостеприимство;
- владение иностранным (английским) языком;
- контроль качества.

Для стран Центральной Азии, России и Беларуси, которые становятся всё более популярными среди туристов с Ближнего Востока, знание английского остаётся важным вызовом. Несмотря на тёплое гостеприимство, языковой барьер может стать препятствием на пути устойчивого роста въездного туризма. Опубликованная международной компанией Education First¹ статистика владения английским языком демонстрирует 'very low' и 'moderate' уровень у вышеназванных стран.

Развитие отельной базы, рост числа халяль-ресторанов, культурных мероприятий и природных курортов уже создали значительный потенциал. Однако без доступной бытовой коммуникации на английском (не только в отеле или с гидом, например) туристы будут сталкиваться с трудностями.

Хотя авиакомпании не оказывают прямого влияния на стандарты гостеприимства в странах своих полётов, они активно делятся рекомендациями с партнёрами — туристическими агентствами, отелями, аэропортами, государственными структурами, чтобы совместно усиливать продукт, развивать бренды и увеличивать туристические потоки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Модель развития въездного туризма при поддержке авиакомпаний доказала свою эффективность. Стратегии: рейсы без пересадок в города, не имевшие прямого авиасообщения; снятие визовых барьеров; продвижение направлений и партнёрская работа по улучшению условий приёма туристов играют ключевую роль в росте международной туристической привлекательности. Этот подход можно масштабировать и применять для взаимовыгодного развития туризма в разных странах.

¹ <https://www.ef.com/assetscdn/WIBlwq6RdJvcD9bc8RMd/cefcom-epi-site/reports/2024/ef-epi-2024-english.pdf>



**ELLA
OMELCHENKO**

Partner, Attorney,
Better Chance

LEGISLATIVE NOVELTIES IN THE TOURISM SECTOR FOR 2025

Tourism development is one of the priority directions of the Russian State Policy for 2025–2027.

The Russian Government has developed support measures for hotel industry businesses to stimulate sector growth and ensure its sustainable development.

Among these incentives for the hospitality industry, we can highlight, firstly, restrictions on the use of floating interest rates on loans for micro-enterprises in the hotel business¹; secondly, access to loans at an interest rate of 3.5% for up to 2 billion rubles for a term of up to 10 years (to qualify, the organization must be included in the SME register and not be part of a group of large businesses with a share of more than 25% in the charter capital); and thirdly, financing of tourism infrastructure development and reconstruction projects using temporarily available funds from the federal budget single account². All of these measures were implemented in 2025 to support the industry amid slowing lending following the key rate increase set by the Central Bank of Russia.

In addition, under the *'Tourism and Hospitality'* program, preferential lending was introduced for the construction of hotels with at least 120 rooms of 3-star category or higher, with loan amounts ranging from 100 million to 70 billion rubles for up to 15 years at an interest rate of 3–5% per annum. Additionally, as part of the *'Development of Accommodation Facilities, Infrastructure and New Tourist Attractions'* project, subsidies were provided for modular hotel construction, covering up to 1.5

million rubles per room in non-capital modular accommodation facilities and more than 50% of the project cost³.

In addition to financial incentives for the industry under the *'Land for Tourism'* project, potential investors can select a plot of land they are interested in and submit an application on the National Spatial Data System (NSDS) platform. The applicant shall have the right to choose the procedure for allocation of the land plot, for example, as a result of conducting a procedure of auctions or preliminary approval of land allocation. Where relevant grounds exist, the plot may be transferred without holding an auction tender under a lease agreement or purchase-sale agreement, or transferred on the basis of a decision on gratuitous provision of the land plot into ownership, which significantly simplifies the process of land acquisition for hospitality industry development projects.

In 2025, significant sector-specific legislative acts were adopted in the tourism sphere, influencing the hospitality sector as a whole. Notably, amendments to the core tourism law came into effect at the beginning of 2025.

¹ Russian Government Decree No. 196–r dated 3 February 2025

² Russian Government Resolution No. 566 dated 28 April 2025

³ Russian Government Resolution No. 473 dated 9 April 2025

IN 2025, SIGNIFICANT SECTOR-SPECIFIC LEGISLATIVE ACTS WERE ADOPTED IN THE TOURISM SPHERE, INFLUENCING THE HOSPITALITY SECTOR AS A WHOLE. NOTABLY, AMENDMENTS TO THE CORE TOURISM LAW CAME INTO EFFECT AT THE BEGINNING OF 2025.

From 1 January 2025, the legal definition of the category ‘*accommodation facilities*’ has been established, encompassing hotels, glamping sites, apart-hotels, hostels, modular non-capital accommodation facilities, and guest houses⁴.

Pursuant thereto, 1 January 2025 introduced the updated mandatory classification of all accommodation facilities⁵.

These facilities include:

- hotels — motels, boatels, apart-hotels, hostels, guest houses and other similar accommodation facilities;
- sanatoriums — accommodation facilities of sanatorium and resort organizations providing services of accommodation facilities, services for temporary residence of individuals in premises (rooms) located in a building or part thereof, and services of sanatorium-resort treatment;
- recreation centers — accommodation facilities providing services of accommodation facilities, services for organizing leisure and recreation, and used for temporary accommodation and provision of temporary residence of tourists, including tourist bases, glamping sites, modular non-capital and other analogous accommodation facilities;
- camping sites — accommodation facilities constituting a territory with demarcated boundaries and controlled access, used for temporary accommodation of individuals and provision of temporary residence on developed and equipped plots of territory.

Regarding the classification of *accommodation facilities*, which constitutes a mandatory requirement for the provision

of hotel services, categories have been established, in particular⁶, the procedure for determining the category of an accommodation facility has been established⁷: all accommodation facilities, with the exception of camping sites and recreation centers, shall be rated under a 1-to-5 star system, for which purpose the owner of the facility must file an application on the Federal Service for Accreditation (RusAccreditation) website.

If a hotel does not pass the classification, it will not have the legal right to accommodate guests and, consequently, will be unable to generate profit. Hotel owners are required to independently determine the facility type and enter the data into the ‘*Hospitality*’ platform by 1 September 2025, but no later than the expiration date of the previously issued classification certificate. Based on the inspection results, the facility will be assigned a specific type.

From 1 September 2025, the legislative definition of guest houses has been introduced. The law establishes the following requirements for undergoing the classification procedure:

- the guest house must be located on a land plot classified as part of populated area lands with permitted use types providing for private housing construction or personal subsidiary plots;
- the house must be owned by the individual under title of ownership;
- additional requirements may be established by regional regulations.

In this regard, amendments imposing *administrative fines for violations of classification rules* have come into force on 6 September 2025:

- if, during the period of classification suspension, a hotel continues to provide accommodation services, a fine ranging from 100,000 to 170,000 rubles shall be imposed on the company;
- if a hotel has not passed the classification but continues to provide accommodation services, the fine amount shall range from 300,000 to 450,000 rubles.

Thus, all the above innovations are aimed at enhancing tourists’ trust in service quality and raising industry standards.

⁴ Russian Government Resolution No. 1951 dated 27 December 2024

⁵ Federal Law No. 436-FZ dated 30 November 2024

⁶ Russian Ministry of Economic Development Letter No. 41868-AX/ДО8и dated 19 November 2024

⁷ Russian Government Resolutions Nos. 1951, 1952 dated 27 December 2024

НОВЕЛЛЫ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ ТУРИЗМА В 2025 ГОДУ

Развитие туризма является одним из приоритетных направлений государственной политики 2025–2027 гг.

Правительство РФ разработало меры поддержки для представителей гостиничного бизнеса, чтобы стимулировать развитие индустрии и обеспечить её устойчивое развитие.

Среди таких стимулирующих мер в отрасли гостеприимства можно выделить, во-первых, ограничение по использованию плавающей ставки по кредитам для микропредприятий в сфере гостиничного бизнеса¹, во-вторых, доступность кредитования под ставку 3,5% в размере до 2 млрд рублей на срок до 10 лет (для этого организация должна быть включена в реестр МСП, не входить в группу с компаниями крупного бизнеса с долей участия в уставном капитале более 25%) и в-третьих, финансирование проектов по созданию, реконструкции объектов инфраструктуры в сфере туризма за счёт временно свободных средств единого счёта федерального бюджета². Все указанные меры были имплементированы в 2025 году с целью поддержать отрасль на фоне замедляющегося кредитования в свете повышения ключевой ставки.

Кроме того, в рамках программы «Туризм и гостеприимство» было введено льготное кредитование строительства гостиниц от 120 номеров категории не менее трёх звёзд в размере от 100 млн до 70 млрд рублей сроком до 15 лет по ставке 3–5% годовых; а в рамках проекта «Создание номерного фон-

да, инфраструктуры и новых точек притяжения» было также предусмотрено субсидирование создания модульных гостиниц в размере не более 1,5 млн рублей на один номер в модульном некапитальном средстве размещения и более 50 процентов стоимости проекта³.

Помимо финансовых мер стимулирования индустрии в рамках проекта «Земля для туризма» потенциальные инвесторы могут выбрать интересующий участок и подать соответствующее заявление на платформе НСПД. Заявитель вправе выбрать процедуру предоставления участка, например, в результате проведения процедуры торгов, предварительного согласования предоставления участка. При наличии соответствующих оснований участок может быть передан без проведения торгов на основании договора аренды или купли-продажи, либо передан на основании решения о предоставлении участка в собственность бесплатно, что значительно упрощает процесс получения земли для целей развития проектов в области гостеприимства.

¹ Распоряжение Правительства РФ от 03.02.2025 № 196-р

² Постановление Правительства РФ от 28.04.2025 № 566

³ Постановление Правительства РФ от 09.04.2025 № 473

В 2025 году в сфере туризма приняты важные профильные законодательные акты, которые влияют на сферу гостеприимства в целом, в частности, поправки в основной закон о туризме, которые начали действовать в начале 2025 года.

С 1 января 2025 г. закреплено легальное определение категории «средства размещения», охватывающее гостиницы, глэмпинги, апарт-отели, хостелы, модульные некапитальные средства размещения и гостевые дома.⁴

В соответствии с ними, 1 января 2025 г. введена обновлённая обязательная классификация всех средств размещения⁵. К таковым относятся:

- гостиницы — мотели, ботели, апарт-отели, хостелы, пансионаты и иные аналогичные средства размещения;
- санатории — средства размещения санаторно-курортных организаций, в которых предоставляются услуги средств размещения, услуги по временному проживанию физических лиц в помещениях (номерах), расположенных в здании, части здания, услуги по санаторно-курортному лечению;
- базы отдыха — средства размещения, в которых предоставляются услуги средств размещения, услуги по организации досуга и отдыха и которые используются для временного размещения и обеспечения временного проживания туристов, туристские базы, глэмпинги, модульные некапитальные и иные аналогичные средства размещения;
- кемпинги — средства размещения, представляющие собой территорию с обозначенными границами и контролируемым доступом, которая используется для временного размещения физических лиц и обеспечения временного проживания на оборудованных и благоустроенных участках территории.

В части классификации *средств размещения*, которая является обязательным условием оказания гостиничных услуг, были установлены категории. В частности⁶, был установлен порядок определения категории средства размещения⁷: все объекты размещения, за исключением кемпингов и баз отдыха, будут ранжированы по звёздам

от 1 до 5, для чего собственник объекта должен направить заявление на сайте Росаккредитации.

Если гостиница не пройдёт классификацию, то она не будет иметь легальной возможности для размещения гостей и, следовательно, не сможет получать прибыль. Собственники гостиниц обязаны самостоятельно определить тип объекта и внести данные на платформу «Гостеприимство» до 1 сентября 2025 г., но не позднее, чем окончание срока ранее выданного свидетельства о классификации. По итогам проверки объекту будет присвоен определённый тип.

С 1 сентября 2025 г. было введено законодательное определение *гостевых домов*. Закон устанавливает следующие требования к прохождению процедуры классификации:

- гостевой дом должен быть размещён на участке, отнесённом к категории земель населённых пунктов с видом разрешённого использования, предусматривающим ИЖС, ведение ЛПХ;
- дом должен принадлежать лицу на праве собственности;
- дополнительные требования могут быть установлены региональными нормами.

В связи с этим, с 6 сентября 2025 г. вступили в силу поправки о наложении *административных штрафов за нарушения норм о классификации*:

- если в период приостановки классификации гостиница будет продолжать оказывать гостиничные услуги, то на компанию будет наложен штраф в размере от 100 до 170 тысяч рублей;
- если гостиница не прошла классификацию, но продолжает оказывать гостиничные услуги, то размер штрафа составит от 300 до 450 тысяч рублей.

Таким образом, все перечисленные выше нововведения направлены на повышение доверия туристов к качеству предоставляемых услуг, а также на повышение стандартов внутри индустрии.

⁴ Постановление Правительства РФ от 27.12.2024 № 1951

⁵ Федеральный закон от 30.11.2024 № 436-ФЗ

⁶ Письмо Минэкономразвития РФ от 19.11.2024 № 41868-АХ/ДО8и

⁷ Постановления Правительства РФ от 27.12.2024 № 1951, 1952



THE INTERNATIONAL SCHOOL
OF MOSCOW

A NORD ANGLIA EDUCATION SCHOOL

I'm not just **doing** arts & crafts

...I'm also learning

- To form **shapes**
- **Self-expression**
- **Depth perception**



Enquire Now!

Discover the POWER
of play-based learning



www.internationalschool.ru

AEB HIGHLIGHTS



100 companies took part in the survey that was conducted in April-May 2025. The Comprehensive Business Climate Index remained at the 2024 level – 127 points out of 200 possible (in the zone of positive expectations). The results revealed that businesses have become less optimistic in their assessments

AEB CONFERENCE ON ACCOUNTING AND FINANCE REPORTING

On June 25, 2025 AEB organized its first conference devoted to accounting and finance reporting entitled “Transformation of accounting function: new challenges and opportunities”.

Leading experts and business professionals discussed trends and pressing issues in accounting and reporting, shared insights, and exchanged best practices.

The event also served as a platform to assess interest among AEB members in forming a dedicated structure focused on accounting and finance reporting.

PRESENTATION OF THE BUSINESS CLIMATE SURVEY RESULTS

On June 9, 2025 a briefing on the results of the annual survey “Strategies and prospects for European companies in Russia” was organized.

of short-term prospects, but more positive in their medium- and long-term expectations.

Tadzio Schilling, AEB CEO, Rustem Mardanov, Member of the Board of Directors of the Bank of Russia, Yaroslav Lissovlik, Founder of BRICS+ Analytics, and Alexey Dorofeev, GfK-Rus CEO, discussed the economic reasons behind business sentiments.



Tadzio Schilling, AEB CEO, delivered opening remarks. Among the moderators and speakers were: Ulf Schneider, AEB Board Member, President and Founder, SCHNEIDER GROUP; Natalya Arnold, Chief Accountant, SBS Logistics; Elena Kureza, Head of Accounting and Tax Department, Karcher; Olga Grigorieva, General Director, Auditor, Sterngoff Audit, and many others.

AEB HIGHLIGHTS



About 500 guests — member companies, long-standing business partners, and friends of the Association — attended the reception. The event, titled “Once upon a time...”, unfolded in a warm atmosphere rich with conversation and networking opportunities. Participants emphasized the significance of

AEB 30TH ANNIVERSARY GALA RECEPTION

On July 3, 2025 a business networking reception celebrating the 30th anniversary of AEB was organized in Moscow.

AEB as a platform for constructive dialogue and expressed confidence in the continuation of fruitful work. The reception served not only as a moment to reflect on the Association’s history but also as a chance to discuss the prospects for further collaboration.

AEB SUMMER TAX CONFERENCE

On July 17, 2025 the AEB Taxation Committee held a traditional summer tax conference “Tax system development. Trends, challenges, prospects”.

The conference highlighted trends in the development of the Russian tax legislation, issues related to cross-border operations and transactions with intermediaries and payment agents, as well as tendencies in tax court practice.

The event was attended by Alexey Sazanov, State Secretary — Deputy Minister of Finance; Anastasia Smotritskaya, Deputy



Head of the International Taxation Department of the Federal Tax Service; Igor Pokidko, Deputy Head of the International Taxation Department of the Federal Tax Service; Mikhail Orlov, Chair of the Expert Council of the State Duma Committee on Budget and Taxes; prominent tax experts.



ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



В опросе, проведённом в апреле-мае 2025 года, приняло участие 100 компаний. Комплексный индекс делового климата остался на уровне 2024 года — 127 баллов из 200 возможных (в зоне положительных ожиданий). Результаты показали, что бизнес стал менее оптимистичен в оценках краткосрочных перспектив, но более позитивен в среднесрочных и долгосрочных ожиданиях.

КОНФЕРЕНЦИЯ АЕБ ПО БУХГАЛТЕРСКОМУ УЧЁТУ И ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ

25 июня 2025 года АЕБ организовала конференцию «Трансформация функции бухгалтерского учёта: новые вызовы и возможности».

Ведущие эксперты и представители бизнеса обсудили ключевые аспекты и тренды в трансформации бухгалтерской функции и вызовы, с которыми сталкивается профессия в условиях стремительно меняющейся деловой среды, а также поделились практическими решениями и передовыми подходами.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ДЕЛОВОГО КЛИМАТА

9 июня 2025 года состоялся брифинг по результатам ежегодного исследования «Стратегии и перспективы деятельности европейских компаний в России».

Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, Рустэм Марданов, Член Совета директоров Банка России, Ярослав Лисоволик, основатель компании BRICS+ Analytics, и Алексей Дорофеев, Генеральный директор «ГФК-Русь», обсудили экономические причины настроений бизнеса.



Мероприятие также стало площадкой для понимания интереса со стороны компаний-членов АЕБ к созданию рабочей структуры по вопросам бухгалтерского учёта и финансовой отчётности. Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, выступил со вступительной речью.

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



Около 500 гостей — компаний-членов, многолетних бизнес-партнёров и друзей Ассоциации — стали участниками делового приёма. Вечер под названием “Once upon a

ГАЛА-МЕРОПРИЯТИЕ ПО СЛУЧАЮ 30-ЛЕТНЕГО ЮБИЛЕЯ АЕБ

Деловой нетворкинг-приём, посвящённый 30-летию АЕБ, состоялся в Москве 3 июля 2025 года.

time...” прошёл в тёплой атмосфере, наполненной общением и установлением деловых связей. Участники отметили значимость АЕБ как платформы для конструктивного диалога и выразили уверенность в продолжении плодотворной работы. Приём не только стал поводом вспомнить историю Ассоциации, но и предоставил возможность обсудить перспективы дальнейшего взаимодействия.

ЛЕТНЯЯ НАЛОГОВАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ АЕБ

17 июля 2025 года Комитет АЕБ по налогообложению организовал летнюю налоговую конференцию «Тенденции развития налоговой системы. Тренды, вызовы, перспективы».

Конференция предоставила аудитории обзор изменений и трендов в российском налоговом законодательстве, осветила вопросы трансграничных операций и сделок с посредниками и платёжными агентами, а также тенденции судебной практики.

В мероприятии приняли участие: Алексей Сазанов, Статс-секретарь — заместитель Министра финансов РФ; Ана-



стасия Смотрицкая, Заместитель начальника Управления международного налогообложения ФНС России; Игорь Покидько, Заместитель начальника Управления международного налогообложения ФНС России; Михаил Орлов, Председатель Экспертного совета Комитета Государственной Думы РФ по бюджету и налогам; известные налоговые эксперты.



KEY MACROECONOMIC INDICATORS

	2020	2021	2022	2023	2024	H1 2025
GDP, %	-3.0	4.7	-2.1	3.6	4.1	1.2 (est.)
Industrial production, %	-2.7	5.3	-0.6	3.5	4.6	1.4
Retail trade, %	-4.1	7.3	-6.7	6.4	7.2	2.1
Inflation, %	4.9	6.7	13.8	5.9	8.5	10
Real disposable income, %	-3.5	3.1	-1.0	5.4	7.3	7.8
Total number of unemployed (aged 15 years and older), %	24.7	-16	-18.7	-18.6	-20.2	-14.5
Current account balance, USD bln	36	125	237.7	50.1	63.2	25
Budget deficit, % of GDP	3.8	0.4	2.3	1.9	1.7	2.2 (est.)
Brent USD/bbl (avg)	41.8	69	99.9	82.5	79.5	69.7
CBR rate	4.25	4.25; 4.5; 5; 5.5; 6.5; 6.75; 7.5; 8.5	8.5; 9.5; 20; 17; 14; 11; 9.5; 8.0; 7.5	7.5; 8.5; 12; 13; 15; 16	16; 18; 19; 21	21; 20; 18

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

RESULTS OF RUSSIA'S SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT IN H1 2025

According to preliminary estimates from Rosstat, GDP growth in the second quarter of 2025 was +1.1%, following +1.4% in the first quarter. By the end of the first half of 2025, the Russian Ministry of Economic Development estimated that the economy grew by +1.2%.

Industrial production growth for the first half of 2025 was +1.4% overall. The manufacturing sector saw a growth of +4.2%. Construction volumes increased by +4.3%.

Inflation in July slowed to 8.8% after 9.4% in June. Since the beginning of the year, consumer prices have risen by 4.20%.

In the labor market, the unemployment rate in June remained at a historical low of 2.2% of the workforce. Over the first five months of 2025, nominal wages increased by +14.3%, while real wages rose by +3.8%. The growth of real incomes continued, with an increase of +5.6% in the second quarter after +8.3% in the first quarter. By the end of the first half of the year, real monetary incomes increased by +6.9%. Notably, incomes from entrepreneurial activities grew at a higher rate (+12.8%), as did incomes from property (+12.0%).

EXTERNAL TRADE STATISTICS

The surplus of Russia's foreign trade in January-June 2025 decreased by 18.4% year-on-year, amounting to USD 63.9 bln, according to data from the Federal Customs Service. The foreign trade turnover for the first half of the year was USD 327.1 bln, down 3.6% compared to the same period in 2024. Exports fell by 6.3% to USD 195.5 bln, attributed to the ongoing decline in energy prices. Imports increased by 0.8% to USD 131.6 bln.

In the first half of the year, the share of Asian countries in Russia's total foreign trade volume was 72.4%, although trade turnover with these countries decreased by 2.6% year-on-year. Exports to Asia dropped by 4.6% to USD 149.1 bln. According to "mirror" statistics from partner countries, there was a significant decline in the supply of Russian goods to China, which fell by 9.6% to USD 59.3 bln. This may be linked to both subdued demand in China

and ongoing issues with payments. Imports from Asia increased by 1% to USD 87.6 bln.

Exports of Russian goods to Europe from January to June amounted to USD 29.2 bln, a decrease of 12.3%. Imports into Russia from Europe also continued to decline, with a drop of 2.4%, totaling USD 34.1 bln. Exports of Russian goods to African countries decreased by 14% in the first half of the year, reaching USD 10.6 bln, while imports rose by 38.7% to USD 2.4 bln. The volume of supplies from Russia to North and South America fell by 2.1% to USD 6.5 bln, while imports from these regions increased by 9.9% to USD 7.6 bln.

Import statistics for Russia indicate a decline in the supply of machinery, equipment, and vehicles by 4.9% to USD 63 bln. Meanwhile, there was growth in the procurement of chemical industry products, which rose by 6.7% to USD 26.7 bln, as well as textiles and textile products, which increased by 1.6% to USD 8.8 bln.



ОСНОВНЫЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (1-е полугодие)
ВВП, %	-3.0	4.7	-2.1	3.6	4.1	1.2 (прогноз)
Промышленное производство, %	-2.7	5.3	-0.6	3.5	4.6	1.4
Оборот розничной торговли, %	-4.1	7.3	-6.7	6.4	7.2	2.1
Инфляция, %	4.9	6.7	13.8	5.9	8.5	10
Реальные располагаемые доходы, %	-3.5	3.1	-1.0	5.4	7.3	7.8
Общая численность безработных (в возрасте 15 лет и старше), %	24.7	-16	-18.7	-18.6	-20.2	-14.5
Сальдо счёта текущих операций, млрд долл. США	36	125	237.7	50.1	63.2	25
Дефицит бюджета, % ВВП	3.8	0.4	2.3	1.9	1.7	2.2 (оценка)
Brent (долл. США/баррель (сред.))	41.8	69	99.9	82.5	79.5	69.7
Ключевая ставка ЦБ	4.25	4.25; 4.5; 5; 5.5; 6.5; 6.75; 7.5; 8.5	8.5; 9.5; 20; 17; 14; 11; 9.5; 8.0; 7.5	7.5; 8.5; 12; 13; 15; 16	16; 18; 19; 21	21; 20; 18

Источники: Росстат, ЦБ, Минэкономразвития, Минфин, ФТС

РЕЗУЛЬТАТЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ 2025 ГОДА

По предварительной оценке Росстата, во втором квартале 2025 года рост ВВП составил +1,1% после +1,4% в первом квартале. По итогам первого полугодия 2025 года, по оценке Минэкономразвития России, экономика выросла на +1,2%.

Рост промышленного производства по итогам первого полугодия 2025 года в целом составил +1,4%. Рост выпуска обра-

батывающего сектора составил +4,2%. Объёмы строительства увеличились на +4,3%.

Инфляция в июле замедлилась до 8,8% после 9,4% в июне. С начала года потребительские цены выросли на 4,20%.

На рынке труда в июне уровень безработицы продолжил оставаться на историческом минимуме — 2,2% рабочей силы. За 5 месяцев 2025 года рост номинальной заработной платы составил +14,3%, реальной — +3,8%. Продолжился рост ре-

альных доходов населения. Во втором квартале он составил +5,6% после +8,3% в первом квартале. По итогам первого полугодия реальные денежные доходы увеличились на +6,9%. При этом более высокими темпами росли доходы от предпринимательской деятельности (+12,8%) и доходы от собственности (+12,0%).

ОБЗОР ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ

Профицит внешней торговли РФ в январе-июне 2025 года сократился на 18,4% в годовом выражении, до 63,9 млрд долл., следует из данных Федеральной таможенной службы. Внешнеторговый оборот за первые полгода составил 327,1 млрд долл., сократившись на 3,6% к показателю за аналогичный период 2024 года. Экспорт при этом снизился на 6,3%, до 195,5 млрд долл., что связано с продолжающимся снижением цен на энергоносители. Импорт вырос на 0,8%, до 131,6 млрд долл.

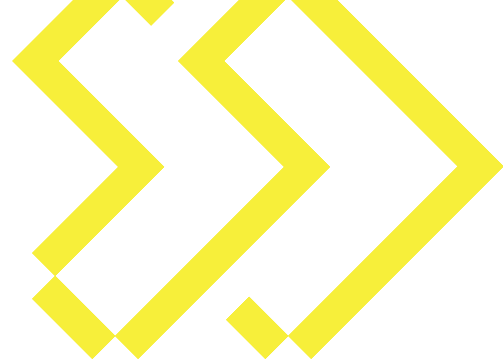
В первом полугодии доля стран Азии в общем объеме внешней торговли России составила 72,4%, при этом товарооборот с ними снизился на 2,6% в годовом выражении. Экспорт сократился на 4,6%, до 149,1 млрд долл. Просели, как следует

из «зеркальной» статистики стран-партнёров, в том числе поставки российских товаров в Китай — на 9,6%, до 59,3 млрд долл., что может быть связано как со сдержанным спросом в КНР, так и с сохраняющимися проблемами с расчётами. Импорт из Азии увеличился на 1%, до 87,6 млрд долл.

Экспорт российских товаров в Европу за январь-июнь составил 29,2 млрд долл., сократившись на 12,3%. Импорт в РФ из Европы также продолжил сокращаться: спад составил 2,4%, объем поставок — 34,1 млрд долл. Экспорт российских товаров в страны Африки сократился в первом полугодии на 14%, до 10,6 млрд долл.; импорт увеличился на 38,7%, до 2,4 млрд долл. Объем поставок из РФ в страны Северной и Южной Америки снизился на 2,1%, до 6,5 млрд долл., в обратном направлении — вырос на 9,9%, до 7,6 млрд долл.

Статистика импорта в РФ свидетельствует о снижении поставок в страну машин, оборудования и транспортных средств — на 4,9%, до 63 млрд долл. Рост, между тем, демонстрировали закупки продукции химической промышленности — на 6,7%, до 26,7 млрд долл., а также текстиля и изделий из него — на 1,6%, до 8,8 млрд долл.

AEB NEW COMPANIES



AMADEUS

Amadeus IT Group SA

Amadeus IT Group SA, headquartered in Madrid, Spain, is a global technology company dedicated to making travel work better. We build IT solutions that connect the travel industry, inspire open ways of working, and provide travelers with more information, choice, and autonomy. With over 20,000 professionals serving 190 countries, Amadeus works with a wide range of travel providers like airlines, hotels and airports, railways, car rental companies and destination service providers, and travel sellers worldwide to solve the in-

dustry's biggest challenges and make travel a force for social and environmental good.

We remain leaders in R&D investment in the travel industry and rank as the fifth-largest R&D investor in the software industry in Europe.

Amadeus IT Group SA is an IBEX 35 company listed on the Spanish Stock Exchange under the code AMS.MC., has been recognized by the Dow Jones Sustainability Index for the last 13 years.

www.amadeus.com



Axenix

IT company Axenix provides strategy and business consulting, as well as digital services and services in cloud technologies and solutions for digital business transformation. Axenix experts help deliver full-scale end-to-end projects: from creation of business and IT strategies to their complete implementation, including development of

tech solutions and software. The company is a technological leader and regularly introduces innovative import-substituting solutions and products to the Russian market, many of which have won prestigious industry awards.

www.axenix.pro



Better Chance

Better Chance brings together partners from leading international law firms such as Clifford Chance, Allen & Overy, Herbert Smith Freehills, Linklaters, Morgan, Lewis & Bockius and Squire Patton Boggs, who have long-standing experience in advising on key national and international projects. Our company has an excellent reputation as a leader for legal services market.

We advise major Russian and international corporations, including industrial compa-

nies, financial development institutions, investment funds and state corporations. In our work we combine many years of experience with a deep understanding of industry specifics. Our team helps successfully facilitate the achievement of our clients' strategic goals, leading to increase the return on investment and the value of the businesses.

www.betterchance.ru

AEB NEW COMPANIES



Cinalab

For over 100 years, the company has been an impeccable partner to customers helping them to ensure operational efficiency, safety, sustainability, product quality and guest satisfaction offering water, hygiene and infection prevention solutions and services that protect people and vital resources.

Cinalab delivers comprehensive science-based chemical and technical solu-

tions, data-driven insights and world-class service to advance food safety, help maintain clean and safe environments, optimize energy use and implement smart water management strategies for the clients in different sectors, such as: industrial, hospitality, food production, healthcare, etc.

www.cinalab.ru



DELCREDA

DELCREDA, a specialist in credit management in Russia and the CIS countries, we help suppliers minimize financial risks when delivering with deferred payment:

- trade credit insurance;

- factoring;
- debt collection;
- international payments.

www.delcreda.com



Fresenius Medical Care

Fresenius Medical Care is the world's leading provider of products and services for individuals with renal diseases of which around 4,1 million patients worldwide regularly undergo dialysis treatment. Dialysis is a vital blood cleansing procedure that

substitutes the function of the kidneys in case of kidney failure.

Fresenius Medical Care's corporate headquarters is in Bad Homburg v. d. Höhe, Germany.

www.freseniusmedicalcare.ru



Hermes

Hermes Industrial Group is a full-cycle Russian engineering holding with 100% localized production.

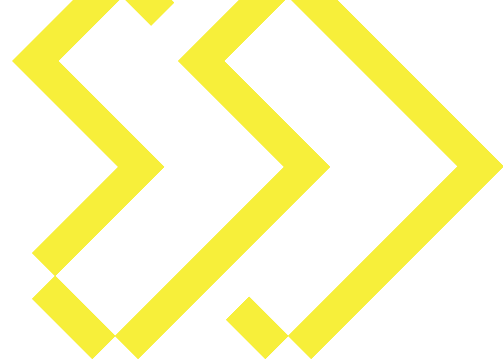
It includes Hermes-Lipetsk (boilers up to 21.5 MW and 30 t/h), Hermes-Ural (dished heads for tanks and pressure vessels), R&D center New Design Bureau (a Skolkovo resident), and Hermes – a sales unit and exclusive supplier of heating equipment

with its own full-service technical team. The group focuses on import substitution, technological development, and energy-efficient solutions.

Today, the company employs over 300 people, with annual revenue exceeding 2.7 billion rubles as of 2024.

www.hermes-industries.ru

AEB NEW COMPANIES



Ivanov, Makarov & Partners

Ivanov, Makarov & Partners (IMP) is one of the most renowned and experienced IP law firms in Russia. Successfully assisting clients with the protection of all types of IP, the firm significantly expanded its patent practice in 2022. The firm coordinates IP matters not only in Russia but also across the CIS and Baltic States, representing

clients before courts and administrative bodies. IMP's services include patent prosecution, trademark enforcement, IP litigation, commercialization, and high-quality transactional due diligence, as well as other strategic legal solutions.

www.ivanovmakarov.com



JFL Consulting

JFL Consulting is a leading boutique HR consulting agency, founded by Jeremy Florat, based in Moscow since 2010. A growing player in the Russian and CIS markets, JFL Consulting has become a trusted business partner to both well-known international and local companies, thanks to its qualitative, tailor-made approach, strong market

reputation, and selective, win-win client relationships. The firm specializes in Mid-Level Recruitment and Executive Search and also offers complementary services such as Leadership Assessment (using Hogan tools), Coaching, and Outplacement.

www.jfl-csltg.com



Merck Life Science

The Life Science business of Merck has brought together exceptional knowledge, products, and capabilities of Merck Millipore and Sigma-Aldrich.

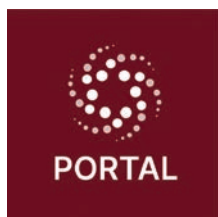
As a trusted supplier and partner, Merck Life Science provides infinite solutions from bench research to safe products production. Merck Life Science product range consists of more than 300 000 items, all of which can be easily accessed using

the first-in-class e-commerce platform www.sigmaaldrich.com.

Merck Life Science's portfolio of high quality and innovative products and services, balanced geography and significant manufacturing and research capabilities help to solve science's toughest challenges and to accelerate access to better health and life worldwide.

www.merckgroup.com

AEB NEW COMPANIES



PORTAL

PORTAL is an international company specializing in leadership development, focusing on top executives, middle managers, and high-potential employees.

For 15 years, we have supported our clients through periods of change, transformation, and strategic shifts. Together with them, we have developed specialized training programs in the following areas:

- leadership skills development;
- mindset transformation and team alignment;

- enhancing individual and team effectiveness;
- unlocking creative potential and fostering collaboration.

We operate in Russia, France, Belgium, Switzerland and Luxembourg.

In 2024 in Russia we established LLC "PORTAL". Today, our team consists of 2 founders, managing directors, a community of trainers and business partners.

www.portaltraining.ru



Signify

Signify (Euronext: LIGHT) is the world leader in lighting for professionals, consumers and the Internet of Things. Our Philips products, Interact systems and data-enabled services deliver business value and transform life in homes and public spaces. In 2024, we had sales of EUR 6.1 billion, approximately 29,000 employees and a presence in over 70 countries. We unlock

the extraordinary potential of light for brighter lives and a better world.

We have been in the Dow Jones Sustainability World Index since our IPO for eight consecutive years and have achieved the EcoVadis Platinum rating for five consecutive years.

www.signify.com



Rheinset

Rheinset is an engineering company, established on the basis of the Russian branch of Bilfinger Tebodin Rus after the change of ownership.

Rheinset works mainly with international manufacturing companies from Germany, Austria, Switzerland, Netherlands, France, USA, etc. which plan to localize or maintain production in Russia and CIS countries.

Rheinset offers the following types of services:

- project and construction management;
- engineering & design;
- technical consultancy;

- HSE & ESG consultancy;
- construction budget estimation;
- digital services for construction.

Being a local partner with international expertise, Rheinset offers its knowledge, IT infrastructure, quality and compliance systems, engineering approaches, PMI-based project management system and construction management tools for construction projects in Russia and CIS countries.

www.rheinset.com

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



amadeus

Amadeus IT Group SA

Компания Amadeus IT Group SA является глобальным поставщиком информационных технологий для индустрии путешествий. Мы предлагаем инновационные ИТ-решения для улучшения качества путешествий и эффективности бизнеса наших клиентов в 190 странах мира. Среди них — авиакомпании, аэропорты, отели, поисковые системы, туристические агентства, ОТА, туроператоры, круизные, страховые компании и железные дороги. Открытая платформа Amadeus объединяет глобальную экосистему туризма — от стартапов до крупных игроков отрасли и правительств. Мы стремимся сделать пу-

тешества более комфортными для любого человека в любой точке мира.

Оставаясь лидерами по инвестициям в R&D в туристической сфере, мы занимаем 5-е место среди крупнейших инвесторов в R&D в индустрии программного обеспечения в Европе.

Amadeus IT Group SA (штаб-квартира в Мадриде, Испания) входит в список IBEX 35, котируется на Испанской фондовой бирже под кодом AMS.MC. С 2012 года ежегодно представлена в Индексе устойчивого развития Dow Jones.

www.amadeus.com



Axenix

ИТ-компания Axenix предоставляет услуги в областях стратегии и бизнес-консалтинга, цифровых сервисов, облачных технологий и решений для цифровой трансформации бизнеса. Эксперты Axenix помогают реализовывать полномасштабные end-to-end проекты, от создания бизнес- и ИТ-стратегий до их полноценного внедрения, включая разработку тех-

нологических решений и программного обеспечения. Компания является одним из технологических лидеров и регулярно выводит на российский рынок инновационные импортозамещающие решения и продукты, многие из которых отмечены престижными отраслевыми премиями.

www.axenix.pro



Better Chance

Better Chance объединяет партнёров из ведущих международных юридических фирм, таких как Clifford Chance, Allen & Overy, Herbert Smith Freehills, Linklaters, Morgan, Lewis & Bockius, Squire Patton Boggs. Мы обладаем значительным опытом успешного сопровождения ключевых национальных и международных проектов. Благодаря этому наша компания обладает непревзойдённой репутацией лидера на рынке юридических услуг.

Мы консультируем крупнейшие российские и международные компании, включая финансовые институты, инвестиционные фонды, корпорации и государственные структуры. Мы сочетаем многолетний опыт работы с глубоким пониманием отраслевой специфики, что позволяет нам успешно поддерживать реализацию стратегических целей наших клиентов, увеличивая прибыльность инвестиций и стоимость их бизнеса.

www.betterchance.ru

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



Cinalab

Вот уже более 100 лет компания гарантирует безупречное партнёрство своим клиентам, ежедневно помогая им достигать лучших результатов, и осуществляет свою деятельность с учётом интересов здоровья, безопасности и сохранения окружающей среды.

Передовые мировые практики, многолетний опыт работы и уникальная научно-технологическая база позволяют компании задавать неизменно высокие стандарты

производства химических средств и определять вектор развития отрасли.

Безусловным приоритетом Cinalab является разработка индивидуальных химических и технологических решений, а также реализация комплексного подхода с учётом потребностей клиентов в промышленном секторе, в сфере индустрии гостеприимства, пищевых производств и здравоохранения.

www.cinalab.ru



DELCREDA

ДЕЛЬКРЕДА, специалист по управлению дебиторской задолженностью в России и странах СНГ, мы помогаем поставщикам минимизировать финансовые риски при поставках с отсрочкой платежа:

- страхование дебиторской задолженности;
- факторинг;
- взыскание;
- международные платежи.

www.delcreda.com



Fresenius Medical Care

Fresenius Medical Care является ведущим мировым поставщиком продукции и услуг для пациентов с хронической почечной недостаточностью. Более 4,1 миллионов пациентов с этим заболеванием во всем мире регулярно проходят процедуру диализа. Диализ — процедура

очистки крови, которая заменяет функцию почек в случае почечной недостаточности.

Штаб-квартира Fresenius Medical Care находится в г. Бад-Хомбург, Германия.

www.freseniusmedicalcare.ru



Hermes

Промышленная группа «Гермес» — объединение российских машиностроительных предприятий полного цикла со 100% локализацией.

В её состав входят заводы «Гермес-Липецк» (производство водогрейных и паровых котлов до 21,5 МВт и 30 т/ч) и «Гермес-Урал» (производство днищ для цистерн и сосудов под давлением), инженеринговый центр «Новое конструкторское бюро» (резидент «Сколково», имеет статусы МТК и МИК), а также «Гермес-Москва» — сбытовое подраз-

деление и поставщик иного отопительного оборудования на эксклюзивных условиях с собственной технической службой для оказания сервисных услуг полного спектра.

Группа ориентирована на импортозамещение, технологическое развитие и энергоэффективные решения. Сегодня компания насчитывает более 300 сотрудников, а годовая выручка по состоянию на 2024 год составляет более 2,7 млрд руб.

www.hermes-industries.ru

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



Ivanov, Makarov & Partners

«Иванов, Макаров и Партнеры» (IMP) — одна из самых известных в России юридических фирм в области охраны интеллектуальной собственности. Оказывая услуги в области охраны всех объектов интеллектуальной собственности, фирма в 2022 году значительно усилила свою патентную практику. Фирма координирует работу с различными видами ИС не только

в России, но и в других странах СНГ, а также странах Балтии, представляя интересы клиентов в судах, административных органах, оказывая услуги по регистрации и коммерциализации ИС, осуществляя качественную проверку чистоты интеллектуальных прав (due diligence) и др.

www.ivanovmakarov.com



JFL Consulting

JFL Consulting — ведущая бутиковая консалтинговая компания в сфере HR, основанная Jeremy Florat и базирующаяся в Москве с 2010 года. Активно развиваясь на рынке России и стран СНГ, JFL Consulting стала надёжным бизнес-партнёром как для известных международных, так и для локальных компаний — благодаря индивидуальному и качественному подходу, высокой репутации

на рынке и взвешенному выбору клиентов на основе принципа 'win-win'. Компания специализируется на поиске и подборе менеджеров среднего и высшего звена, а также предлагает сопутствующие услуги, такие как оценка лидерских качеств (на основе методики Hogan), коучинг и 'outplacement'.

www.jfl-csltg.com



Merck Life Science

Life Science подразделение научно-технологической компании Merck объединяет в себе продукты и услуги мирового класса, а также инновационные возможности компаний Merck Millipore и Sigma-Aldrich.

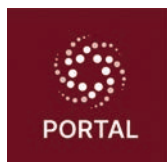
Как надёжный поставщик и партнёр, Merck Life Science предоставляет безграничные решения: от фундаментальных исследований до производства и выпуска готовой продукции. Ассортимент Merck Life Science насчитывает более

300 000 наименований, легко доступных с помощью передовой e-commerce платформы www.sigmaaldrich.com.

Портфель высококачественных инновационных продуктов и услуг Merck Life Science, сбалансированная география, значительные производственно-исследовательские возможности помогают решать самые сложные научные задачи и улучшать качество жизни во всём мире.

www.merckgroup.com

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



PORTAL

PORTAL — это международная компания, специализирующаяся на развитии лидерского потенциала с акцентом на топ-менеджеров, руководителей среднего звена и высокопотенциальных сотрудников.

На протяжении 15 лет мы поддерживаем наших клиентов в периоды изменений, трансформаций и стратегических преобразований. Совместно с ними мы разработали специальные обучающие программы по следующим направлениям:

- развитие лидерских навыков;
- трансформация мышления и объединение команд;

- повышение индивидуальной и командной эффективности;
 - раскрытие творческого потенциала и развитие способности к сотрудничеству.
- Мы работаем в России, Франции, Бельгии, Швейцарии и Люксембурге.

В 2024 году в России мы открыли ООО «ПОРТАЛ». Сегодня наша команда состоит из двух учредителей, управляющих, а также сообщества тренеров и бизнес-партнёров.

www.portaltraining.ru



Signify

Signify (Euronext: LIGHT) — мировой лидер в области светотехнических решений для профессионалов, потребителей и сферы интернета вещей (IoT). Продукты Philips, системы Interact и сервисы повышают эффективность бизнеса и преобразуют жилые и общественные пространства.

В 2024 году объём продаж Signify достиг 6,1 миллиардов долларов, в корпорации

работают около 29 000 сотрудников более чем в 70 странах. Наша цель — раскрыть безграничный потенциал света, который делает жизнь и мир ярче.

Компания 8 лет подряд входит в мировой индекс устойчивого развития Dow Jones и 5 лет подряд получает платиновый рейтинг EcoVadis.

www.signify.com



Rheinset

Rheinset — это инжиниринговая компания, созданная на базе российского филиала Bilfinger Tebodin Rus после смены собственника.

Rheinset работает в основном с международными производственными компаниями из Германии, Австрии, Швейцарии, Нидерландов, Франции, США и др., которые планируют локализовать и обслуживать производство в России и странах СНГ.

Rheinset предлагает следующие виды услуг:

- управление проектами и строительством;
- проектирование;

- технический консалтинг;
- оценка бюджета строительства;
- HSE & ESG консалтинг;
- цифровые сервисы в строительстве.

Будучи локальным партнёром с международным опытом, Rheinset предлагает свои знания, IT-инфраструктуру, системы качества и комплаенс, инжиниринговые подходы, систему управления проектами на основе PMI и инструменты управления строительством для реализации строительных проектов в России и странах СНГ.

www.rheinset.com

АЕВ SPONSORS/СПОНСОРЫ АЕВ 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

Zetta Life

Publication name/Наименование издания: AEB Business Quarterly

(Ежеквартальное деловое издание Ассоциации европейского бизнеса)

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

Publication volume and number/Номер выпуска: 3, 2025

Release date/Дата выхода: September 22, 2025/22 сентября 2025 г.

Circulation/Тираж: 300 copies/300 экз.

Cost/Цена: Distributed free of charge/Бесплатно

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

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

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

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



Association
of European
Businesses

STRONGER TOGETHER!



NAVIGATING A CHALLENGING ENVIRONMENT



AEB
Telegram channel

JOIN US!



@aeb_news

Реклама