



Association
of European
Businesses

»» Ежеквартальное деловое издание

BUSINESS QUARTERLY

» Spring/весна 2023 >>

HUMAN RESOURCES: SEARCHING FOR SOLUTIONS TO CURRENT CHALLENGES

**ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ: В ПОИСКЕ ОТВЕТОВ
НА ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ**

**Remote work in the
context of relocation**

Дистанционный труд
в условиях релокации

**Registration of legal
entities abroad**

Регистрация юридических
лиц за границей

**Court review of
staff redundancy**

Судебная оценка
сокращения штата

**Compensations for
HR employees**

Компенсации для
HR-сотрудников



**TADZIO
SCHILLING**

AEB Chief Executive Officer

DEAR READERS,

I am pleased to present the first in 2023 issue of “Business Quarterly”, which reviews the most significant HR issues, explores current trends in the domain of personnel management, and offers potential solutions related to the present human resources agenda.

The past year was incredibly difficult. Nevertheless, AEB made considerable efforts to help businesses cope with the problems that had arisen. Notably, the AEB Human Resources Committee was among the Association’s first and most effective bodies in terms of promptly responding to the increasing unprecedented risks and challenges for companies throughout 2022. The Committee successfully organized more than a dozen events on the topics that AEB members were the most concerned by. I would like to express my sincere gratitude to the representatives of the Committee for their tireless and highly productive work. Some of the results of this activity are reflected in this publication, and I am deeply thankful to the authors of the articles for their contributions.

In particular, the journal examines remote work options for relocated employees from the legal regulation perspective. The peculiarities of registering a business entity in Armenia, Kazakhstan and Uzbekistan are analyzed in detail as well. The periodical discusses the principles for the legality of staff redundancies, citing court cases from 2022. It also describes the findings of a study on the professional profiles and compensation packages of HR employees. Finally, it summarizes the trends and prospects of the Russian pension services market.

As usual, the “Business Quarterly” includes sections with brief information about events held by the Association, Russia’s macroeconomic indicators for the last year, and the AEB’s recent interactions with government agencies. Description of the companies that have recently joined the Association is provided separately. I am grateful to the new members for their trust and look forward to long-term cooperation.

ДОРОГИЕ ЧИТАТЕЛИ!

Я рад представить вашему вниманию первый в 2023 году выпуск ежеквартального делового издания “Business Quarterly”, в котором обозреваются наиболее значимые вопросы в сфере трудовых ресурсов, исследуются современные тенденции в области управления персоналом, а также предлагаются потенциальные решения, связанные с актуальной HR-повесткой.

Прошедший год оказался невероятно тяжелым. Тем не менее, АЕБ приложила значительные усилия, чтобы помочь бизнесу справиться с возникшими проблемами. Примечательно, что Комитет АЕБ по трудовым ресурсам был в числе первых и самых эффективных в Ассоциации по степени оперативного реагирования на возрастающие на протяжении всего 2022 года беспрецедентные для компаний риски и вызовы. Комитет успешно организовал свыше десятка мероприятий по самым острым для членов АЕБ темам. Я хотел бы выразить искреннюю благодарность представителям Комитета за неустанный труд и высокопродуктивную работу. Некоторые итоги этой деятельности отражены в настоящем издании, и я глубоко признателен авторам статей за подготовленные материалы.

В частности, в журнале рассматриваются варианты организации дистанционной работы в условиях релокации с точки зрения текущего правового регулирования. Подробно анализируются особенности регистрации юридических лиц в Армении, Казахстане и Узбекистане. Изложены принципы правомерности сокращения штата на примере судебной практики 2022 года. Описываются результаты исследования профессионального портрета и компенсационного пакета сотрудников сферы HR. Обобщены тренды и перспективы российского рынка пенсионных услуг.

Как обычно, в публикацию включены разделы, содержащие краткую информацию о проведенных Ассоциацией мероприятиях, о макроэкономических показателях России за прошлый год, а также о недавней деятельности АЕБ в сфере взаимодействия с органами государственной власти. Отдельно приводится описание компаний, которые недавно присоединились к Ассоциации. Я благодарен новым членам за оказанное доверие и надеюсь на долгосрочное сотрудничество.



IRINA AKSENOVA

Chairperson of the AEB
Human Resources Committee;
Deputy General Manager, Key
Accounts, Coleman Group

DEAR FRIENDS!

This issue of “Business Quarterly” is dedicated to human resources management and we hope to have it published in time for our HR conference “Times of anxiety: HR is everything!” to be organized on March 15, 2023. This will be our first conference after a long-lasting hiatus caused by the COVID-19 pandemic.

The Human Resources Committee was instrumental in helping AEB members get through these turbulent times. We hoped for the situation to stabilize, but instead faced new challenges. A lot of these issues were dealt with by HR executives and experts in the field.

Nevertheless, no crisis lasts forever – and this one will also pass. That is why we are currently discussing not only the options for dealing with problems that are typical for the present period but also the scenarios for the future.

There is a great quote, “Miracles occur, but one has to work terribly hard for them.” HR departments have always worked

hard. It is my firmest belief that Russian HR departments have always dealt with a broader range of issues than those of their European and international counterparts. Many issues in Russia pass through the hearts and hands of HR Directors, perhaps due to the industry being less digitized there. This fact managed to come in handy in times of crisis, surprisingly enough... After all, “the real danger is not that computers will begin to think like men, but that men will begin to think like computers.”

We at the HR Steering Group (Irena Alekritskaya, Antal Talent; Valeriya Konyamina, Pyaterochka; Evgeny Reyzman, Melling, Voitishkin & Partners; Ekaterina Strizhova, Kept; and myself) are proud to host events for our honored audience. It is crucial to understand that your efforts do not go unnoticed: they really do help companies in their search for solutions.

We are looking forward to seeing all of you at our conference and we hope you will enjoy the agenda we prepared.

ИРИНА АКСЕНОВА

Председатель Комитета АЕБ по трудовым ресурсам; Заместитель генерального директора по работе с ключевыми клиентами, Coleman Group

ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!

Мы выпускаем этот номер ежеквартального делового издания "Business Quarterly", посвященный вопросам управления персоналом, к нашей HR-конференции «Время тревог: HR решают всё!», которая состоится 15 марта 2023 года. Это будет первая конференция после значительного перерыва, вызванного пандемией коронавируса.

Комитет по трудовым ресурсам многое сделал для того, чтобы помочь членам АЕБ пережить тот непростой период. Мы надеялись на стабилизацию ситуации, но столкнулись с новыми проблемами, которые на уровне компаний в значительной степени приходится решать HR-директорам и специалистам.

Однако ни один кризис не длится вечно, пройдет и этот. Поэтому сейчас мы обсуждаем варианты решений острых ситуаций, характерных для текущего периода, а также сценарии развития на будущее.

Есть хорошая поговорка: «Чудеса случаются, просто для этого надо много трудиться». Отделы и департаменты по

управлению персоналом всегда работали много и, с моей точки зрения, в России занимаются более широким спектром вопросов, чем в европейских и международных штаб-квартирах. В России многие вопросы проходят через сердца и руки HR-директоров, возможно, вследствие более низкой степени цифровизации. И удивительным образом это помогает в кризисы... «Не страшно, если компьютер начнет думать, как человек. Страшно, если человек начнет думать, как компьютер».

Все члены Координационной группы по HR (Ирэна Алекритская, «Антал Таланты»; Валерия Конямина, «Пятёрочка»; Евгений Рейзман, «Меллинг, Войтишкин и партнеры»; Екатерина Стрижова «Кэпт» и ваша покорная слуга) считают за честь организовывать мероприятия для нашей аудитории. Ведь очень важно осознавать, что результаты твоих трудов не напрасны, а действительно помогают компаниям искать и находить решения.

Надеемся увидеть всех вас на нашей конференции. Мы подготовили очень интересную программу!



**ELENA
MUKHTIYAROVA**

Deputy Minister of Labour and
Social Protection of the Russian
Federation

DEAR READERS,

Let me welcome you on behalf of the Ministry of Labour and Social Protection of the Russian Federation.

The initiative of the Association of European Businesses to dedicate a separate “Business Quarterly” periodical to the study of significant issues in the area of human resources is important and well-timed.

Describing the current situation in the labour market, it should be noted that last year we saw an overall positive trend. The unemployment rate hit an all-time low of 3.7% of the labour force in November 2022, down 0.6 p.p. from November 2021. According to Rosstat, the number of unemployed in November 2022 was 2.7 million people. This is 15.6% lower than in 2021 (3.2 million people). The number of unemployed people registered with the employment service in December 2022 was 564.1 thousand people, which is 212.8 thousand people, or 27.4%, less than in December 2021. This dynamic was influenced by the removal of COVID-19 restrictions, the general stabilization of the economy thanks to its adaptation to the sanctions and, as a consequence, increased employment opportunities for unemployed citizens (in 2022, the share of unemployed citizens taken off the register was about 50%, and in 2021, 30%). At the end of 2022, the proportion of registered unemployment in the Russian Federation as a whole was 0.7% of the labour force for the first time in the history of observation.

One of the crucial innovations of recent times has been the use of electronic document management in the field of labour relations (EDM). So, on November 22, 2021, Federal Law No. 377-FZ “On Amending the Labour Code of the Russian Federation” regulating electronic document management within the field of labour relations came into force. The law enshrines the results of an experiment on the use of EDM, which began in May 2020

and ended on November 15, 2021. The experiment showed that the use of EDM allows better protection of personnel documents from damage and loss, simplifies the procedure of registering labour relations, reduces costs for employers with a distributed branch network, and gives employees quick access to the documents and certificates necessary for labour activity.

Another important achievement in the field of labour regulation can be considered distance work. In order to improve the labour legislation for flexible forms of employment and the application of information and communication technologies in labour relations, Federal Law No. 407-FZ of December 8, 2020 “On Amendments to the Labour Code of the Russian Federation Regarding Regulation of Distance and Remote Work and Temporary Transfer of Employees to Distance Work at the Initiative of the Employer in Exceptional Cases” was adopted, coming into effect on January 1, 2021. The law has expanded the possibilities for organizing distance work. It can be performed on a permanent basis or temporarily (continuously for up to 6 months, or periodically, when distance work alternates with work at a stationary workplace). In addition, distance (remote) work is regulated in exceptional cases that threaten the life or normal living conditions of the entire population, or part of it. Distance employment allows the economy to use the labour of all socio-demographic groups of the population who, because of limited ability to work or activity in one of the areas of employment (personal work, studies), or for family and other circumstances cannot carry out work on-site.

In conclusion, I would like to note that the Ministry of Labour and Social Protection of the Russian Federation will continue to work proactively, assess the current situation on the labour market, respond in a timely manner in order to save jobs and support the employment of our citizens.

ЕЛЕНА МУХТИЯРОВА

Заместитель Министра труда
и социальной защиты
Российской Федерации

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Позвольте поприветствовать вас от лица Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации.

Инициатива Ассоциации европейского бизнеса посвятить отдельный выпуск ежеквартального делового издания “Business Quarterly” исследованию значимых вопросов в сфере трудовых ресурсов является важной и своевременной.

Характеризуя текущую ситуацию на рынке труда, следует отметить, что прошедший год в целом был благоприятным. Уровень безработицы обновил исторический минимум и составил в ноябре 2022 года 3,7% от численности рабочей силы, снизившись на 0,6 п.п. по сравнению с ноябрем 2021 года. Согласно данным Росстата, численность безработных в ноябре 2022 года составила 2,7 млн человек. Это на 15,6% меньше значения ноября 2021 года (3,2 млн человек). Численность безработных граждан, зарегистрированных в органах службы занятости, в декабре 2022 года составила 564,1 тыс. человек, что на 212,8 тыс. человек или на 27,4% меньше, чем в декабре 2021 года. На такую динамику повлияло снятие ковидных ограничений, общая стабилизация ситуации в экономике в связи с ее адаптацией к санкционным ограничениям и, как следствие, возросшие возможности для трудоустройства безработных граждан (в 2022 году в структуре безработных граждан, снятых с регистрационного учета, удельный вес трудоустроенных граждан составил около 50%, в 2021 году – 30%). Уровень регистрируемой безработицы в целом по Российской Федерации впервые за всю историю наблюдений составил на конец 2022 года 0,7% от численности рабочей силы.

Одним из существенных нововведений последнего времени стало использование электронного документооборота в сфере трудовых отношений (ЭКДО). Так, 22 ноября 2021 года вступил в силу Федеральный закон № 377-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации», регулирующий электронный документооборот в сфере трудовых отношений. В Законе закреплены результаты эксперимента по использованию ЭКДО, который стартовал в мае 2020 года

и завершился 15 ноября 2021 года. Эксперимент показал, что использование ЭКДО позволяет лучше защищать кадровые документы от повреждения и потери, упрощает процедуру оформления трудовых отношений, сокращает работодателям с распределенной филиальной сетью издержки, а работникам дает быстрый доступ к необходимым документам и справкам, связанным с трудовой деятельностью.

Еще одним важным достижением в области регулирования трудовой деятельности можно считать дистанционную работу. В целях совершенствования в трудовом законодательстве гибких форм занятости, применения информационно-коммуникационных технологий в трудовых отношениях принят Федеральный закон от 8 декабря 2020 г. № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной и удаленной работы и временного перевода работников на дистанционную работу по инициативе работодателя в исключительных случаях», который вступил в силу с 1 января 2021 года. Закон расширил возможности организации дистанционной работы. Она может выполняться на постоянной основе либо временно (непрерывно до 6 месяцев, либо периодически, когда дистанционная работа чередуется с работой на стационарном рабочем месте). Кроме того, урегулирована дистанционная (удаленная) работа в исключительных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения, или его части. Дистанционная занятость позволяет использовать в экономике труд всех социально-демографических групп населения, которые в силу ограниченной трудоспособности или находясь в одной из сфер занятости (личного труда, на учебе), или по семейным и другим обстоятельствам не могут осуществлять трудовую деятельность непосредственно в организациях.

В заключение хотела бы отметить, что Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации продолжит работать на опережение, оценивать текущую ситуацию на рынке труда, своевременно реагировать, чтобы сохранить рабочие места и поддержать занятость наших граждан.

CONTENTS

СОДЕРЖАНИЕ



8 – 15



**REMOTE WORK IN THE
CONTEXT OF RELOCATION:
CHALLENGES OF MODERN
TIMES**

ДИСТАНЦИОННЫЙ ТРУД
В УСЛОВИЯХ РЕЛОКАЦИИ:
ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ

16 – 21

**PECULIARITIES OF LEGAL
ENTITIES REGISTRATION
ABROAD (IN ARMENIA,
KAZAKHSTAN,
UZBEKISTAN)**

ОСОБЕННОСТИ
РЕГИСТРАЦИИ
ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ
ЗА ГРАНИЦЕЙ (В
АРМЕНИИ, КАЗАХСТАНЕ,
УЗБЕКИСТАНЕ)

22 – 27

**COURT REVIEW OF
STAFF REDUNDANCY:
HIGHLIGHTS OF
PRACTICE 2022**

СУДЕБНАЯ ОЦЕНКА
СОКРАЩЕНИЯ ШТАТА:
КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ
ПРАКТИКИ 2022 ГОДА

28 – 35



**MONITORING WAGES IN HR:
TRENDS AND FORECASTS**

МОНИТОРИНГ
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ
В СФЕРЕ HR: ТРЕНДЫ
И ПРОГНОЗЫ

36 – 41

**THE RUSSIAN PENSION
MARKET: OVERALL TRENDS
AND OUTLOOK**

РОССИЙСКИЙ
ПЕНСИОННЫЙ РЫНОК:
ТЕНДЕНЦИИ
И ПЕРСПЕКТИВЫ

42 – 45

AEB HIGHLIGHTS

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ

46 – 49

AEB ANALYTICS

АНАЛИТИКА АЕБ

50 – 51

AEB LOBBYING

ПРОДВИЖЕНИЕ
ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИЙ

52 – 57

AEB NEW COMPANIES

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ





**VLADISLAV
MAZUR**

Legal Director, Head of
Employment Practice at Denuo



**ARTEM
PRAVDIN**

Associate, Employment
Practice at Denuo



**VARVARA
EGOROVA**

Paralegal, Employment
Practice at Denuo

REMOTE WORK IN THE CONTEXT OF RELOCATION: CHALLENGES OF MODERN TIMES

NEW REALITIES AND CURRENT TRENDS

Flexible forms of employment and remote working became significantly important in 2020 with the spread of the coronavirus infection (COVID-19) throughout the world. In an attempt to adapt to this new reality, businesses have begun to look for new solutions to maintain their competitiveness on the market, taking into account the restrictions imposed by the authorities. During the pandemic, we saw how legislation was rapidly adapting to the emerging needs of those involved in employment relationships. In particular, a new section of the Russian Labour Code on remote work was introduced,¹ which resolved a number of “grey areas” of this arrangement. For instance, the procedure of transferring employees to remote work in exceptional cases.²

¹ Section 49.1 of the Russian Labour Code

² Article 312.9 of the Russian Labour Code

In the current political and economic realities, the trend towards remote work formats has gained new context and relevance. The ongoing processes have affected both Russian and international companies equally.

However international companies have responded to the challenges in various ways. Some international businesses have decided to leave Russia completely, either by laying off all employees or by transferring all or part of their workforce to foreign group companies, while others have started to look for alternative ways to maintain their presence in the Russian market. For Russian companies, the issue of organizing remote work from abroad while maintaining employment relations



between relocated employees and their Russian employers has become crucial in the current environment.

“GREY AREAS” AND LEGISLATIVE INITIATIVES

This situation has not been left unnoticed by the Russian authorities. Legislative initiatives and proposals aimed at eliminating the identified “grey areas” of legal regulation have been made at various levels.

Currently one such “grey area” is remote work from abroad. From a formal perspective, Russian labour legislation does not directly prohibit the conclusion of employment agreements on remote work with the employees carrying out their activities abroad. At the same time, the Russian Labour Code contains a general provision that employment relations must be carried out on the territory of the Russian Federation.³ The Russian Ministry of Labour has taken a negative stance on this issue. In a number of its official letters,⁴ which are of an advisory nature, the Ministry of Labour has expressed a negative opinion on the possibility of remote work from abroad due to the actual impossibility to fulfil obligations to ensure safe working conditions and labour safety in such cases. Therefore, no definitive position on the permissibility of remote work from abroad has yet emerged.

³ Article 13 of the Russian Labour Code

⁴ In particular, in Letters dated 16 January 2017 No. 14-2/OOF-245 and dated 15 April 2016 No. 17-3/OOF-578

CURRENTLY ONE SUCH “GREY AREA” IS REMOTE WORK FROM ABROAD. FROM A FORMAL PERSPECTIVE, RUSSIAN LABOUR LEGISLATION DOES NOT DIRECTLY PROHIBIT THE CONCLUSION OF EMPLOYMENT AGREEMENTS ON REMOTE WORK WITH THE EMPLOYEES CARRYING OUT THEIR ACTIVITIES ABROAD.

Consequently, lawmakers have begun to look for ways to close the existing gap. However, while in the case of the coronavirus pandemic the timely response of lawmakers to the challenges of the times could be assessed rather positively, in 2022 the situation changed. Instead of promoting the new trend for global (transnational) employment, the Russian government



TODAY, MANY COMPANIES OFFER THEIR EMPLOYEES THE OPTION OF RELOCATION. THIS IS USUALLY DONE BY TRANSFERRING THEM TO ANOTHER COMPANY WITHIN THE GROUP. IN SOME CASES, OTHER OPTIONS ARE ALSO AVAILABLE, SUCH AS HAVING THEM HIRED BY THIRD-PARTY COMPANIES – BUSINESS PARTNERS OR SERVICE PROVIDERS.

and Parliament have started discussions on the possibility to prohibit remote work from abroad.⁵

Although the proposal has not yet been formalized as a draft law, it has already met its opposition. In particular, due to the special popularity of the remote work format among IT specialists, the Russian Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media has spoken very negatively about the proposed initiative.⁶ Among representatives of the business community, these ideas do not find broad support either; particularly given that many companies have already managed to restructure their business in line with the current legislation and the current situation.

⁵ <https://www.interfax.ru/russia/877770>

⁶ <https://www.interfax.ru/russia/876960>

POSSIBLE RELOCATION OPTIONS

Using one of our clients, an international IT company headquartered in the US, as a case study, we will consider remote work and other models that exist on today's market.

The main scenario used by the company in the implemented project was the relocation of its employees from Russia to one of the Central and Eastern European countries.

Today, many companies offer their employees the option of relocation. This is usually done by transferring them to another company within the group. In some cases, other options are

also available, such as having them hired by third-party companies — business partners or service providers.

Technically, the relocation is usually carried out as follows: the employment agreement with the Russian employer is terminated at the employee's own initiative or upon the mutual consent of the parties and a new employment agreement is subsequently concluded under the law of the country to which the employee is being relocated.

Despite the relative simplicity of documenting the relocation, in practice this process is accompanied by a number of difficulties. Employees in the new country not only need to find accommodation, settle in and deal with other organizational issues, but also to obtain a work permit (or similar document) and deal with other related migration issues. Our client faced a similar situation.

For as long as the employee does not have the legal possibility to conclude an employment agreement with a new employer, interim options have to be used. Various models can be considered, including (i) outstaffing by engaging an external service provider, (ii) a service agreement with the registration of Russian employees as self-employed or individual entrepreneurs, and (iii) remote work from abroad.

The company used all of the abovementioned models in the project. Let us briefly discuss each of them.

Outstaffing

Within the outstaffing framework, part of the company's employees were hired by an external company (the company's service provider) in Russia. As a result of the outstaffing agreement and after complying with the necessary formalities, the outstaffing company entered into employment agreements with the employees as their direct employer. Given the current sanctions and a number of practical difficulties in making payments to Russian individuals and to Russian bank accounts, this option was most convenient for the client as it allowed it to legally delegate the obligations to pay the employees' salaries and applicable taxes and contributions to a third party.

Service agreements

Another way of formalizing relations between the company and its former employees was to enter into service agreements. Most often, before entering into such agreement, the employees obtained the status of self-employed or individual entrepreneurs. A positive aspect of using this model is the tax advantage that self-employed or individual entrepreneurs have over employees. For example, individual entrepreneurs can switch to the simplified taxation system and pay income tax at a rate of 6% instead of the standard 13% or 15% in the form of personal income tax withheld by the employer.

Remote work

Finally, as part of the project, the client transferred its employees to remote work. The company offered its employees to sign additional agreements to their existing employment agreements. It was assumed that the employees would actually carry out their direct employment duties from abroad.

In this respect, it is important to stress that, in addition to the general uncertainty whether remote work from abroad is allowed, it also entails certain tax consequences. In particular, if employees reside abroad for a long period of time, they may lose their tax residency status,⁷ regardless of whether their place of work outside the Russian Federation is directly indicated in the employment agreement. By virtue of the general provisions of Russian tax legislation, this would have consequences for the tax residency status of the employee, the loss of which results in an increased personal income tax rate.⁸

CONCLUSION

To summarize, there are several possible models for organizing remote work in the context of relocation. However, their feasibility depends on the current tax and legal regulation. A number of legislative initiatives under discussion may limit or even make the use of such models impossible if the "prohibitive" line prevails.

Therefore, companies using the remote work in the context of relocation need to actively monitor legislative initiatives in this area in order to be able to promptly respond to the dynamic regulatory environment.

⁷ In accordance with Article 207 of the Russian Tax Code, Russian tax residents are individuals who have been in the Russian Federation for at least 183 calendar days during 12 consecutive months.

⁸ As part of the general political discussion on banning remote work from abroad, the application of an increased tax rate to employees who actually work outside the Russian Federation has also been widely discussed. In reality, in relation to employees who have lost their tax residency status, the increased income tax rate in the amount of 30% applies in accordance with the general provisions of the current tax legislation. It may be assumed that the discussion was more in regard to the self-employed and individual entrepreneurs who are subject to a flat tax rate, irrespective of their tax residency status.

ВЛАДИСЛАВ МАЗУР

Советник, глава практики
трудового права юридической
фирмы Denuo

АРТЁМ ПРАВДИН

Юрист практики трудового
права юридической
фирмы Denuo

ВАРВАРА ЕГОРОВА

Помощник юриста
практики трудового права
юридической фирмы Denuo

ДИСТАНЦИОННЫЙ ТРУД В УСЛОВИЯХ РЕЛОКАЦИИ: ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ

НОВЫЕ РЕАЛИИ И АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Особую актуальность вопросы гибких форм занятости и дистанционного труда приобрели еще в 2020 году в условиях распространения в мире коронавирусной инфекции (COVID-19). Пытаясь адаптироваться к изменившейся реальности, бизнес начал искать новые решения для поддержания своей жизне- и конкурентоспособности на рынке с учетом вводимых властями ограничений. При этом в период пандемии мы наблюдали, как законодательство оперативно подстраивалось под возникающие потребности участников трудовых отношений. В частности, свет увидела новая глава ТК РФ о дистанционной работе,¹ в которой был урегулирован ряд «серых зон» такого формата. К примеру, был закреплен порядок перевода на дистанционную работу в исключительных случаях.²

В текущих политических и экономических реалиях тенденция перехода на удаленные форматы работы получила новое наполнение и актуальность. Происходящие процессы равным образом затронули как российские, так и международные компании.

При этом международные компании по-разному отреагировали на стоящие перед ними вызовы. Некоторыми международными бизнесами было принято решение о полном уходе из России с одновременным сокращением всех работников или переводом всех или части работников в иностранные компании группы, в то время как другие стали искать альтернативные возможности сохранения своего присутствия на российском рынке. В свою очередь, для российских компаний в нынешних условиях повышенное значение приобрел вопрос организации дистанционной работы из-за границы при одновременном сохранении трудовых отношений между релоцировавшимися работниками и их российскими работодателями.

«СЕРЫЕ ЗОНЫ» И ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ

Данная ситуация не осталась без внимания со стороны государственных органов. На различных уровнях начали появляться законодательные инициативы и предложения, направленные на устранение выявленных «серых зон» правового регулирования.

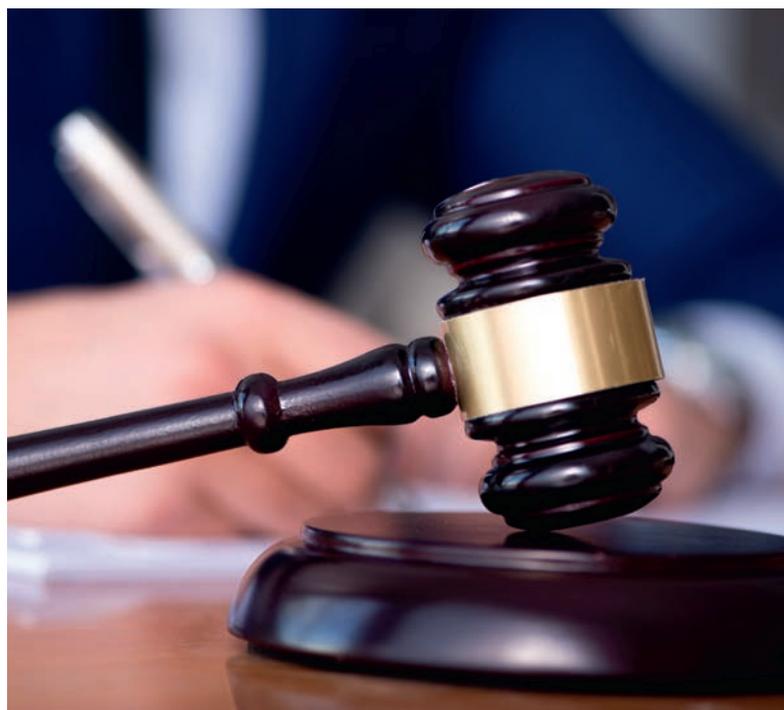
¹ Глава 49.1 ТК РФ

² Статья 312.9 ТК РФ

Одной из таких «серых зон» на текущий момент как раз является дистанционная работа из-за границы. С формальной точки зрения, трудовое законодательство не содержит прямого запрета на заключение с работниками, осуществляющими деятельность за границей, трудовых договоров о дистанционной работе. В то же время ТК РФ содержит общее положение о том, что трудовые отношения должны осуществляться на территории РФ.³ Министерство труда РФ (Минтруд) в этом вопросе заняло негативную позицию. В ряде своих писем,⁴ носящих рекомендательный характер, Минтруд отрицательно высказывался о возможности осуществления дистанционной работы из-за границы, ввиду фактической невозможности в таком случае исполнить обязанности по обеспечению безопасных условий и охраны труда. Иными словами, окончательной позиции по вопросу о допустимости дистанционной работы из-за границы до сих пор не сформировалось.

В связи с этим законодатели стали искать пути устранения существующего пробела. Однако, если в случае с пандемией коронавируса своевременное реагирование законодателей на вызовы времени можно было оценить скорее положительно, то в 2022 году ситуация изменилась. Вместо того, чтобы содействовать развитию нового формата трудовых отношений на глобальном (транснациональном) уровне, в органах законодательной и исполнительной власти заговорили о возможности закрепления прямого запрета дистанционной работы из-за границы на законодательном уровне.⁵

Хотя данное предложение еще не было оформлено в виде законопроекта, у него уже появились противники. В частности, ввиду особой популярности формата дистанционной работы из-за границы среди IT-специалистов, крайне негативно о предложенной инициативе высказалось Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ (Минцифры).⁶ Среди представителей бизнес-сообщества данные идеи также не находят широкой поддержки, в особенности с учетом того, что к настоящему моменту многие компании уже успели перестроить свой бизнес с учетом действующего законодательства и существующей конъюнктуры.



**ВМЕСТО ТОГО, ЧТОБЫ
СОДЕЙСТВОВАТЬ РАЗВИТИЮ
НОВОГО ФОРМАТА ТРУДОВЫХ
ОТНОШЕНИЙ НА ГЛОБАЛЬНОМ
(ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОМ) УРОВНЕ,
В ОРГАНАХ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЙ
И ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ
ЗАГОВОРИЛИ О ВОЗМОЖНОСТИ
ЗАКРЕПЛЕНИЯ ПРЯМОГО ЗАПРЕТА
ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ ИЗ-ЗА
ГРАНИЦЫ НА ЗАКОНОДАТЕЛЬНОМ
УРОВНЕ.**

³ Статья 13 ТК РФ

⁴ В частности, в Письмах от 16 января 2017 г. № 14-2/ООГ-245 и от 15 апреля 2016 г. № 17-3/ООГ-578р

⁵ <https://www.interfax.ru/russia/877770>

⁶ <https://www.interfax.ru/russia/876960>



ВОЗМОЖНЫЕ МОДЕЛИ РЕЛОКАЦИИ

На показательном примере международной IT-компании со штаб-квартирой в США, являющейся одним из наших клиентов, мы далее рассмотрим существующие в сегодняшней рыночной практике варианты организации дистанционной работы и иные модели построения отношений с работниками.

Основной сценарий, использованный компанией в рамках уже реализованного проекта — релокация работников из России в одну из стран Центральной и Восточной Европы.

ТЕХНИЧЕСКИ РЕЛОКАЦИЯ ОБЫЧНО ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ СЛЕДУЮЩИМ ОБРАЗОМ: ДОГОВОР С РОССИЙСКИМ РАБОТОДАТЕЛЕМ ПРЕКРАЩАЕТСЯ ПО СОБСТВЕННОМУ ЖЕЛАНИЮ РАБОТНИКА ИЛИ СОГЛАШЕНИЮ СТОРОН, И ВПОСЛЕДСТВИИ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ НОВЫЙ ТРУДОВОЙ ДОГОВОР УЖЕ ПО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ ТОЙ СТРАНЫ, В КОТОРУЮ РЕЛОЦИРУЕТСЯ РАБОТНИК.

Сегодня многие компании предлагают своим работникам опцию релокации. Как правило, такой перевод осуществляется в другую компанию внутри группы. В отдельных случаях встречаются и иные варианты, например, наем осуществляется сторонними компаниями — бизнес-партнерами или подрядчиками.

Технически релокация обычно осуществляется следующим образом: договор с российским работодателем прекращается по собственному желанию работника или соглашению сторон, и впоследствии заключается новый трудовой договор уже по законодательству той страны, в которую релоцируется работник.

Несмотря на относительную простоту документального оформления релокации, на практике данный процесс сопровождается рядом сложностей. Работникам в новой стране необходимо не только найти жилье, обустроиться и разобраться с иными организационными вопросами, но также и получить разрешение на работу (или аналогичный документ) и решить прочие связанные с этим миграционные вопросы. С подобной ситуацией столкнулся и наш клиент.

Пока работник не имеет юридической возможности заключить трудовой договор с новым работодателем, приходится использовать промежуточные варианты. В качестве таких могут быть рассмотрены различные модели, в том числе (i) привлечение внешней аутстаффинговой организации, (ii) заключение договоров об указании услуг с регистрацией российских работников как самозанятых или индивидуальных предпринимателей и (iii) дистанционная работа из-за границы.

Компания в рамках проекта использовала все перечисленные модели. Кратко остановимся на каждой из них.

Аутстаффинг

В рамках аутстаффинга часть работников компании была нанята сторонней организацией (подрядчиком компании) в России. В результате заключения договора и после соблюдения необходимых формальностей аутстаффинговая организация заключила договоры с работниками в качестве их прямого работодателя. В условиях действующих санкционных ограничений и ряда практических сложностей при осуществлении денежных выплат российским лицам и на российские счета этот вариант был наиболее удобен клиенту, так как позволял законно делегировать третьему лицу обязанности по выплате заработной платы работникам и уплате применимых налогов и взносов в соответствии с российским законодательством.

Гражданско-правовые соглашения

Еще одним вариантом оформления отношений между компанией и ее бывшими работниками стало заключение гражданско-правовых договоров оказания услуг или выполнения работ. Чаще всего, прежде чем вступить в названный договор, работники получали статус самозанятых или индивидуальных предпринимателей (ИП). Положительным моментом использования такой модели является налоговое преимущество, которое возникает у лиц, имеющих статус самозанятых или ИП, перед работниками. Так, например, ИП могут перейти на упрощенную систему налогообложения и уплачивать налог с дохода по ставке

6% вместо стандартных 13% или 15% в виде НДФЛ, удерживаемого работодателем.

Дистанционная работа

В рамках проекта клиент осуществлял перевод своих работников на дистанционный режим работы. Компания предлагала своим работникам заключить дополнительные соглашения о дистанционной работе к имеющимся трудовым договорам. При этом предполагалось, что фактически работники будут осуществлять свои непосредственные должностные обязанности из-за границы.

В данной связи важно отметить, что помимо общей неоднозначной трактовки возможности осуществления дистанционной работы из-за границы, такой формат работы сопряжен с определенными налоговыми последствиями. В частности, в случае длительного нахождения за границей работник может утратить статус российского налогового резидента⁷ вне зависимости от наличия либо отсутствия прямого указания в трудовом договоре в качестве места работы какого-либо места за пределами РФ, что в силу общих правил налогового законодательства имеет последствия для налогового статуса работника и применимой повышенной ставки НДФЛ.⁸

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, существует несколько возможных моделей организации дистанционной работы в условиях релокации. При этом возможность их реализации зависит от действующего налогового и правового регулирования. Ряд обсуждаемых законодательных инициатив может ограничить или даже сделать невозможным использование таких моделей, если «запретительная» линия будет преобладать.

Поэтому компаниям, использующим дистанционный труд в условиях релокации, необходимо активно мониторить законодательные инициативы в данной сфере, чтобы иметь возможность оперативно реагировать на регуляторные изменения.

⁷ В соответствии со статьей 207 НК РФ, российскими налоговыми резидентами являются лица, находящиеся на территории РФ не менее 183 календарных дней в течение 12 месяцев, идущих подряд.

⁸ В рамках общей политической дискуссии о запрете дистанционной работы из-за границы много говорилось и о применении к работникам, фактически осуществляющим работу вне пределов РФ, повышенной ставки налога. В действительности, применительно к работникам, утратившим налоговое резидентство, повышенная ставка НДФЛ в размере 30% применяется в силу действующих положений налогового законодательства. Можно предположить, что в обсуждаемых инициативах речь шла скорее о лицах, оказывающих услуги в качестве самозанятых или ИП, к которым может применяться плоская шкала налогообложения вне зависимости от статуса их налогового резидентства.



**ANDREY
IONOV**

Head of Legal Department,
Intermark Relocation

PECULIARITIES OF LEGAL ENTITIES REGISTRATION ABROAD (IN ARMENIA, KAZAKHSTAN, UZBEKISTAN)

Large companies regularly face the need to create subdivisions in neighboring countries. For some, this process was initiated by the business owners to adapt to the new economic reality arising from Western sanctions, for others, it became a de-facto grassroots initiative: when key employees left the country, it became vital to revise the organizational structure of the business to continue operations, because working “remotely” from abroad brings some serious legal risks for the company.

Services for registering legal entities in neighboring countries that are not under Western sanctions are now in high demand. The three most popular destinations for relocating businesses are Kazakhstan, Armenia, and Uzbekistan. At Intermark Relocation, we have accumulated significant experience in opening legal entities in these countries through opening representative offices of our own and through the assistance we have provided to our clients, both foreign and Russian companies. We know that when registering in other countries, businesses have to deal with a new legal and bureaucratic reality that is unfamiliar to them even if fundamentally similar.

Kazakhstan, Armenia, and Uzbekistan have found new opportunities for economic growth in the current situation. All three countries have created excellent conditions for IT companies by:

- implementing significant tax and immigration incentives;
- creating an advantageous infrastructure and legal environment. For example, in Kazakhstan, certain free

economic zones have special legal regimes for working with investors, allowing investments to be structured under English law. In Uzbekistan, an “IT specialist visa” practically equates a foreign worker/entrepreneur to a citizen, providing access to free health care, the purchase of real estate, and exemptions from the need to be listed on the migration register when changing place of residence.

In Kazakhstan, there is a significant advantage in that Russian is the second state language. This means that the entire regulatory framework is easily accessible, and it is easier to interact with government agencies, banks, insurance companies, and other essential organizations. Another important advantage of moving a business to this country is the overall level of digitalization. It is usual to have a personal electronic signature, and interaction with government agencies is mostly conducted online. This is convenient both for employees living in the country and for the businesses. The CEO does not have to stay in Kazakhstan; usually they will only need to visit a bank there when opening an account.



The registration of legal entities in all three countries can be arranged remotely; you are only required to prepare powers of attorney and legalize and translate foreign documents.

The main question we strongly advise you to ask yourself right at the beginning, when creating a legal entity, is what your new company will be doing. First: almost all states have certain restrictions for particular businesses. For example, usually only a joint-stock company can become a bank. Second: it is necessary to study the licensing laws to understand whether the company needs to obtain a license or go through some kind of similar procedure. In Kazakhstan, there are three levels of permits – starting from licenses and ending with the obligation to simply notify the state about the launch of business operations.

Next, work out the corporate structure of the future company. Here, you will encounter an interesting duality of the states under discussion. On the one hand, they advocate for progress and create conditions for the development of modern

business. In Kazakhstan, there are simplified requirements for small business: you can register a company with zero registered capital, which seems more than a sensible decision, speaking from our experience with Russian legislation, and registration documents can be obtained almost immediately after filing an application. On the other hand, the quality of laws is still noticeably behind the times, even if compared with the Russian legal system: when registering a company you will have to prescribe, right in the articles of association, a list of company members, as well as their contact information, down to their bank details and addresses. This means that any change in membership (someone has sold his share, leaving the business, or an outside investor has come in) will require your lawyers to change the company's articles of association.

You also have to consider the requirements for establishing the company name. The use of the name of the respective state is limited almost everywhere. In Armenia, you will have to pay a state duty of approximately USD 1,500 per year – this is usually circumvented through the use of abbreviations. In



FOR IT COMPANIES, EXECUTING A BUSINESS PLAN OFTEN BECOMES A PROBLEM, AND ALMOST ALL IT PARKS REQUIRE ONE. WHILE PREPARING FOR THE REGISTRATION PROCEDURE, YOU SHOULD CALCULATE EVERYTHING A FEW STEPS IN ADVANCE.

Kazakhstan, there is a special requirement that the company name must not “substantially coincide” with an existing company name that has been registered – and simply adding a hyphen, for example, is not acceptable.

Some may find it unusual that the processes associated with registering legal entities are less formalized. In Kazakhstan, the timing of registration may depend on who the founder is and how the documents are submitted for registration – offline or online. If the founder is an individual, it is more convenient to submit documents “in digital form”, but for companies founded by foreign legal entities, it is better to submit documents in paper form. For many people, it comes as a surprise that the articles of association are not registered and do not receive any stamps from the state authorities. The

articles of association are regarded simply as the company’s internal document. Even the requirements demanded by notaries for certain procedures may differ considerably. One notary may refuse to render their services, requiring additional documents, while another, literally across the street, will process everything without too many questions.

Another important issue that everyone who registers a company will run into is selecting an address. In all countries, you can find services for the provision of so-called “legal addresses”: this means that you are not physically provided with any premises, but the owner of the address accepts incoming mail and forwards it to you. However, you have to be aware of the nuances here! If your company will work with VAT, the requirements for addresses become stricter. In Uzbekistan you must rent at least 18 square meters, and in Kazakhstan, the specified address is subject to inspection, and someone on-site will have to confirm that your company is really based there.

One way or another, the registration procedure itself rarely takes more than one week and requires few documents. As a rule, individual founders are required to sign up for tax records in the state of registration of their new company and obtain an electronic signature, while legal entities have to provide a duly-translated and certified (apostilled or legalized) set of their founding documents.

Keep in mind that registering a legal entity is only the first step for your business. You still have to open a bank account (not all banks work with new companies, especially those connected with Russia), register with the social insurance organizations and the bodies overseeing labour relations, and draw up employment contracts. For IT companies, executing a business plan often becomes a problem, and almost all IT parks require one. While preparing for the registration procedure, you should calculate everything a few steps in advance. You will save yourself time if your documents are ready for the bank at the same time as your simultaneously documents for company registration – keep in mind that banks today require information not only about the company itself, but also about its beneficiaries, and you will have to certify and translate these documents too.

Our experience and the experience of our clients show that everything is achievable and works perfectly if you know about all the nuances that you will face in advance and are prepared for them.

ОСОБЕННОСТИ РЕГИСТРАЦИИ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ ЗА ГРАНИЦЕЙ (В АРМЕНИИ, КАЗАХСТАНЕ, УЗБЕКИСТАНЕ)

Многие крупные компании столкнулись с необходимостью создания подразделений в соседних странах. Где-то этот процесс был инициирован сверху с целью адаптации к новой экономической реальности в условиях западных санкций; а где-то процесс запустился снизу: когда ключевые сотрудники покинули страну, возникла необходимость перестроить организационную структуру бизнеса, чтобы сохранить их (а работа «на удаленке» из-за рубежа сегодня по ряду причин сопряжена с серьезными рисками для компании).

Услуги по регистрации юридических лиц в соседних странах, не попавших под западные санкции, являются сегодня крайне востребованными. Три самых популярных направления для релокации бизнеса — это Казахстан, Армения и Узбекистан. В Intermark Relocation мы накопили существенный опыт по открытию юридических лиц в этих странах: через открытие представительств собственной компании и благодаря помощи, которую мы оказывали нашим клиентам, иностранным и российским компаниям. Мы знаем, что, регистрируясь в других странах, бизнес неизбежно сталкивается в своей основе со схожей, но все же незнакомой правовой и бюрократической реальностью.

Казахстан, Армения и Узбекистан увидели в нынешней ситуации возможности для роста экономики. Во всех трех странах созданы прекрасные условия для IT-компаний:

- серьезные налоговые и иммиграционные льготы;
- инфраструктура и правовая среда. Например, в Казахстане в некоторых экономических зонах действуют особые правовые режимы для работы с инвесторами, позволяющие структурировать сделки по английскому праву; в Узбекистане специальная виза

IT-специалиста практически приравнивает иностранного работника/учредителя к гражданину, предоставляя доступ к бесплатному здравоохранению, покупке недвижимости, а также освобождая от необходимости вставать на миграционный учет при смене места жительства.

В случае Казахстана огромным преимуществом является то, что русский язык в нем является вторым государственным, следовательно, вся нормативная база легко доступна, проще взаимодействовать с государственными органами, банками, страховыми компаниями и другими необходимыми организациями. Еще одно важное достоинство этой страны — высокий уровень цифровизации процессов. Иметь личную электронную цифровую подпись — это нормально; взаимодействие с государственными органами во многом происходит онлайн. Это удобно и для проживающих в стране сотрудников, и для ведения бизнеса: постоянное личное присутствие руководителя практически не требуется, ему необходимо будет только посетить банк при открытии счета.

Саму регистрацию юридических лиц во всех трех странах можно организовать удаленно, нужно лишь подго-

товить доверенности, легализовать и перевести иностранные документы.

Главный вопрос, на который следует ответить, приступая к регистрации юридического лица — чем будет ваша новая компания заниматься. Во-первых, практически во всех государствах есть те или иные ограничения для определенных бизнесов: к примеру, банком, как правило, может стать только акционерное общество. Во-вторых, нужно будет изучить законодательство о лицензировании, чтобы понять, потребуются ли вам получать лицензию или проходить через какую-либо разрешительную процедуру: так, в Казахстане есть три уровня разрешений — от лицензий до обязанности просто уведомить государство о начале деятельности.

Следующий шаг — проработка корпоративной структуры будущей компании. Тут вы столкнетесь с интересной двойственностью обсуждаемых государств: с одной стороны, они выступают за прогресс, создают условия для развития современного бизнеса. В Казахстане для малого бизнеса предусмотрены упрощенные требования: можно зарегистрировать компанию с нулевым размером уставного капитала — что представляется более чем здравым решением, принимая во внимание российский опыт, а документы о регистрации можно получить практически сразу же после подачи заявления. С другой стороны, нормативно-правовая база все еще ощутимо отстает в своем удобстве, даже если сравнивать с российской правовой системой: при регистрации компании вам придется прямо в уставе прописывать список участников, а также их контактные данные вплоть до банковских реквизитов и адресов. Соответственно, например, изменение состава участников (кто-то продал свою долю и решил выйти из бизнеса, или наоборот пришел инвестор со стороны) потребует от ваших юристов изменения устава компании.

Отдельно стоит упомянуть требования к названию компании. Использование наименования государства практически везде ограничено. В Армении вам придется платить госпошлину около полутора тысяч долларов в год, что обычно обходят через использование аббревиатур. В Казахстане есть особое требование, что наименование компании не должно «в существенной части» совпадать с другим, уже зарегистрированным, и простое добавление, например, дефиса вам не поможет.

ВАЖНО ПОМНИТЬ, ЧТО РЕГИСТРАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА — ТОЛЬКО ПЕРВЫЙ ШАГ ДЛЯ БИЗНЕСА. ЕЩЕ ПРЕДСТОИТ ОТКРЫТИЕ БАНКОВСКОГО СЧЕТА (И СЕЙЧАС, УВЫ, НЕ ВСЕ БАНКИ РАБОТАЮТ С НОВЫМИ КОМПАНИЯМИ, ОСОБЕННО СВЯЗАННЫМИ С РОССИЕЙ), РЕГИСТРАЦИЯ В ОРГАНАХ СОЦИАЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ И ОРГАНАХ, КУРИРУЮЩИХ ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ, ОФОРМЛЕНИЕ ТРУДОВЫХ ДОГОВОРОВ.

Непривычным может оказаться и то, насколько менее формализованными являются многие процессы, связанные с регистрацией юридических лиц. В Казахстане сроки регистрации могут зависеть от того, кто выступает учредителем и как подаются документы на регистрацию — «вживую» или онлайн: если учредителем выступает физическое лицо, то удобнее будет подавать документы «в цифре», а вот для компаний, учреждаемых иностранными юридическими лицами, лучше сдавать документы в бумажном виде. Для многих оказывается неожиданностью, что устав не проходит регистрацию и не получает никаких отметок от государственных органов — он рассматривается исключительно как внутренний документ компании. Могут существенно отличаться даже требования нотариусов к тем или иным процедурам: один нотариус может отказать в услуге, потребовав предоставить дополнительные документы, а другой, расположенный буквально через дорогу, все оформит без лишних вопросов.

Еще один момент, с которым неизбежно сталкиваются все, кто регистрируют компанию — это подбор адреса.



В принципе, во всех странах можно найти услуги по предоставлению так называемых «юридических адресов» — когда физически вам не предоставляется какое-то помещение, но владелец адреса принимает приходящую почту и пересылает ее вам. Тут есть нюансы. Если ваша компания будет работать с НДС, то требования к адресам становятся строже: в Узбекистане вы должны арендовать не менее 18 квадратных метров, а в Казахстане по указанному адресу придет проверка, и кто-то на месте должен будет подтвердить, что ваша компания действительно тут находится.

Так или иначе, сама процедура регистрации редко занимает более недели и требует минимума документов. Как правило, для учредителей — физических лиц требуется предварительно встать на налоговый учет в государстве регистрации их новой компании и получить электронную подпись, а юридическим лицам приходится предоставлять переведенный и заверенный надлежащим образом (апостилированный или легализованный) комплект своих учредительных документов.

Важно помнить, что регистрация юридического лица — только первый шаг для бизнеса. Еще предстоит открытие банковского счета (и сейчас, увы, не все банки работают с новыми компаниями, особенно связанными с Россией), регистрация в органах социального страхования и органах, курирующих трудовые отношения, оформление трудовых договоров. Для IT-компаний нередко становится проблемой необходимость оформления бизнес-плана, который требуют почти все IT-парки. Поэтому во время подготовки к процедуре следует просчитывать все на несколько шагов вперед. Вы серьезно сэкономите себе время, если одновременно с документами для регистрации компании подготовите документы для банка — дело в том, что банки сегодня требуют информацию не только о самой компании, но и о конечных бенефициарах, и их точно так же придется заверять и переводить.

Наш опыт и опыт наших клиентов показывает, что все осуществимо и отлично работает, если заранее знать о нюансах, с которыми придется столкнуться, и быть к ним готовыми.



**MARGARITA
EGIAZAROVA**

Senior Associate, PhD in Law,
Labour Practice of ALRUD Law Firm

COURT REVIEW OF STAFF REDUNDANCY: HIGHLIGHTS OF PRACTICE 2022

Staff redundancy remains one of the most common grounds for dismissal initiated by the employer. The termination of the employment contract under Article 81 2(1) of the Labour Code (the “Labour Code”) is also the most frequently disputed in court. Recent court practice has revealed trends of new legal positions that not only overcome the uncertainty of some aspects of the procedure, but also create new requirements to it.

The article presents specific examples of how courts at different levels have assessed the legality of staff redundancies and in addition, in fact, supplemented its legal regulation. A few principles for the legality of staff redundancies are formulated using the studied practice.

PRINCIPLE 1: COMPLIANCE WITH THE RULES FOR OFFERING VACANCIES

In 2022, the 3rd General Court of Cassation (the “GCC”)¹ confirmed – the employer must offer the employee to be made redundant all vacancies that are suitable for them. *It is not permitted to choose who is offered a vacancy and who is not.* Otherwise, according to the court, one of the basic principles of the legal regulation of labour relations – the principle of equal rights and opportunities for employees, as well as the prohibition of discrimination at the workplace – is violated.

The fact that one of the persons being made redundant was on sick leave when the vacancy arose, as in this case, did not affect the judicial assessment.

In practice, there is a common approach that once an employee is dismissed, their position is immediately removed from the staff schedule. The 8th GCC² stated that *the removal of vacant positions from the staff schedule prior to the redundancy procedure does not indicate its unlawfulness.* In one case, for example, an employee contested the dismissal, noting that the employer had removed a position available to the employee from the staff schedule prior to the start of the redundancy. The employee believed that this was done deliberately so that the vacancy would not be offered to them. The employee argued that the company had subsequently entered into a civil law contract to provide services for the function of the excluded position.

¹ Ruling of the Third General Court of Cassation dated 08.06.2022 in case No. 88-9012/2022

² Ruling of the Eighth General Court of Cassation dated 07.07.2022 in case No. 88-10873/2022

The court considered the dismissal to be lawful. It is up to the employer to decide whether it is advisable to keep the full-time job on a permanent basis or whether it is better to engage a contractor under a civil law contract. The redundancy is not a sham in this case.

A completely different assessment is given to the situation when the vacancy is removed from the staff schedule after the redundancy has begun. The courts³ note that the removal of vacant positions without offering them to the employees faced with redundancy indicates a failure to comply with the procedure.

In 2022, the Supreme Court of the Russian Federation⁴ enshrined the approach that *the company should offer to potentially redundant employees all vacant positions in the locality indicated as their place of work, even if the employees' immediate workplace is in another city.*

The case concerned a company made redundant an employee who was employed at a branch office in Moscow. At the time of dismissal, his place of work was Nizhny Novgorod, where he lived and actually worked. There were no vacancies in Nizhny Novgorod, and the obligation of the employer to offer positions in other regions was not provided for by the employment contract. The courts of three instances declared the redundancy legal, however, the Supreme Court of the Russian Federation established that the employee's place of work was a branch in Moscow and found that he should have been offered new vacancies in this branch.

PRINCIPLE 2: BEING REALISTIC AND GROUNDED

The judicial practice of 2022 has confirmed the trend of examining the reasons for an employer to reduce the workforce. The company has the burden of proving the economic, organizational or technological appropriateness of the redundancy. In such a context, the economic freedom recognized by the Constitutional Court⁵ to make personnel decisions does not appear to be unlimited.



For example, in one case, the 9th GCC⁶ ruled that redundancy was unlawful because the employer had not justified its necessity.

In another case, the 7th GCC⁷ found the redundancy to be fictitious as there was no economic or organizational reason for it. The employer failed to prove an objective legal link between the redundancy and business changes.

The fact that an organization with a similar name and the same founder had started a similar business in the same premises has also tipped the scales against the employer.

PRINCIPLE 3: ACCURATE CALCULATION AND COMPLIANCE WITH THE NOTICE PERIOD

Some GCCs emphasize that the statutory two-month notice period commences *the day after the employee is notified of the forthcoming redundancy.* For example, the 1st GCC⁸ reinstated an employee who had been notified of redundancy on July 16 and dismissed on September 16. The court stated that

³ Appeal decision of the Voronezh Regional Court dated 01.04.2021 in case No. 33-1797/2021

⁴ Ruling of the Judicial Board for Civil Cases of the Supreme Court of the Russian Federation dated 11.07.2022 No. 9-KGPR22-5-K1

⁵ Ruling of the Constitutional Court of the Russian Federation dated 27.10.2022 No. 2855-O

⁶ Ruling of the Ninth General Court of Cassation dated 10.03.2022 in case No. 88-2286/2022

⁷ Ruling of the Seventh General Court of Cassation dated 17.05.2022 No. 88-7787/2022 in case No. 2-5341/2021

⁸ Ruling of the First General Court of Cassation dated 18.07.2022 in case No. 88-14356/2022

IF EMPLOYEES OCCUPY THE SAME POSITIONS, SOME OF WHICH ARE SUBJECT TO STAFF REDUNDANCY, THE EMPLOYER MUST ASSESS A PREEMPTIVE RIGHT TO REMAIN AT WORK.

the two-month period began to run the day after the employee was notified (July 17). Consequently, the employee could not be dismissed before September 17. Following the same logic, the 7th GCC⁹ ruled that the employee's dismissal on April 1 was unlawful, as he had been notified of the planned redundancy on February 1.

However, it is worth noting that the 2nd GCC¹⁰ did not see any violations when the employee received a redundancy notice on January 22 and was dismissed on March 22.

Another important notice-related issue is aimed at *verifying the employer's real intentions to reduce the job role*. Thus, in the case considered by the 7th GCC¹¹, the employer gave the employee a redundancy notice, but terminated the employment contract several months later than the appointed deadline. Neither a notice of a change of deadline was served, nor orders to extend the redundancy procedure were issued. The courts found this to be a breach of the redundancy procedure.

PRINCIPLE 4: INITIATIVE IN DEALING WITH THE TRADE UNION

With a trade union in place, the redundancy procedure is complemented by steps to interact with it. In practice, trade unions rarely agree on the dismissal of their members. In such situations, there is a need for additional consultation. The Labour

Code does not directly determine which of the parties should initiate negotiations. The 7th GCC¹² resolved this issue not in favor of the employer. According to the court, *it is the company that must conduct additional consultations with the trade union* and prove that it has fulfilled the obligation.

PRINCIPLE 5: CORRECT DEFINITION OF PRE-EMPTIVE RIGHT

If employees occupy the same positions, some of which are subject to staff redundancy, the employer must assess a pre-emptive right to remain at work.

During the assessment, *employers must first compare labour productivity and qualifications of employees, and then, if they are equal, give preference to categories directly specified in the law* (Article 179 (2) of the Labour Code).

If the company immediately proceeds to the second stage of assessment, the courts will recognize the dismissal as illegal.

For instance, the 1st GCC¹³ reinstated the plaintiff at work, finding that the employer gave preference to an employee who was the only working family member, but did not resolve the preliminary issue of assessing the productivity and qualifications of employees to be made redundant.

PRINCIPLE 6: JUSTIFICATION OF RELATED ACTIVITIES

Downtime constitutes one of the ways to optimize the costs associated with staff redundancy. The courts have different views on the legality of this procedure; however, they agree that it is necessary to assess how the employer justified the downtime. For example, the 3rd GCC¹⁴ confirmed the legality of the introduction of downtime with respect to the employee being made redundant due to the actual absence of work for him.

Judicial practice in the regulation of employment relations grows in importance every year. Higher courts' judgments often actually supplement the legal regulation of procedures, making knowledge of them essential to maintaining the integrity of employers.

⁹ Ruling of the Seventh General Court of Cassation dated 09.03.2022 in case No. 88-4009/2022

¹⁰ Ruling of the Second General Court of Cassation dated 09.12.2021 in case No. 88-26916/2021

¹¹ Ruling of the Seventh General Court of Cassation dated 01.02.2022 in case No. 88-1099/2022

¹² Ruling of the Seventh General Court of Cassation dated 28.06.2022 in case No. 88-9893/2022

¹³ Ruling of the First General Court of Cassation dated 14.03.2022 in case No. 88-5526/2022

¹⁴ Ruling of the Third General Court of Cassation dated 15.06.2022 in case No. 2-5614/2021

СУДЕБНАЯ ОЦЕНКА СОКРАЩЕНИЯ ШТАТА: КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ ПРАКТИКИ 2022 ГОДА

Одним из наиболее часто используемых оснований увольнения по инициативе работодателя было и остается сокращение штата. Расторжение трудового договора по п. 2 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса (далее – «ТК РФ») лидирует и по оспариванию в суде. Массив судебной практики последних лет позволил выявить тенденции по формированию новых правовых позиций, которые не только преодолевают неопределенность в некоторых аспектах процедуры, но и создают новые требования к ней.

В статье представлены конкретные примеры, как суды разных уровней оценивают правомерность сокращения штата, а кроме того, по сути, дополняют его правовое регулирование. На основе изученной практики сформулировано несколько основ правомерности сокращения штата.

ПЕРВАЯ ОСНОВА: СОБЛЮЖДЕНИЕ ПРАВИЛ О ВАКАНСИЯХ

В 2022 году 3-й КСОЮ¹ подтвердил – работодатель обязан предлагать сокращаемым работникам все вакансии, которые им подходят. *Выбирать, кому предложить вакансию, а кому – нет, нельзя.* В противном случае, по мнению суда, нарушается один из основных принципов правового регулирования трудовых отношений – принцип равенства прав и возможностей работников, а также запрет на дискриминацию в сфере труда. Факт нахождения одного из сокращаемых на больничном в момент, когда появилась вакансия, как в этом деле, не повлиял на судебную оценку.

На практике нередко встречается подход, когда после увольнения работника его должность сразу же исклю-

чается из штатного расписания. 8-й КСОЮ² указал, что *вывод вакантных должностей из штатного расписания накануне сокращения не свидетельствует о его незаконности.* Так, в одном из дел работник оспаривал свое увольнение, отмечая, что работодатель до начала сокращения убрал из штатного расписания должность, которую он мог занять. Работник считал, что это сделали намеренно, чтобы не предлагать ему данную вакансию. Как аргумент он указал, что впоследствии компания заключила гражданско-правовой договор об оказании услуг по функционалу исключенной вакансии.

Суд пришел к выводу о законности увольнения. Работодатель сам определяет, целесообразно ли сохранять штатную единицу на постоянной основе или лучше привлечь исполнителя по гражданско-правовому договору.

¹ Определение Третьего кассационного суда общей юрисдикции от 08.06.2022 по делу № 88-9012/2022

² Определение Восьмого кассационного суда общей юрисдикции от 07.07.2022 по делу № 88-10873/2022

В таком случае сокращение не является фиктивным.

Отмечу, что совершенно другая оценка дается ситуации, когда вакансия исключена из штатного расписания после того, как сокращение началось. Суды³ подчеркивают, что вывод вакантных должностей без предложения их сокращаемым работникам свидетельствует о несоблюдении процедуры.

В 2022 году ВС РФ⁴ закрепил подход, что *сокращаемому должны предлагаться вакантные должности в населенном пункте, указанном в качестве его места работы*, даже если непосредственное рабочее место такого работника находится в ином городе.

В рассмотренном деле компания сократила работника, который был трудоустроен в филиал в городе Москве. На момент увольнения его местом работы был Нижний Новгород, в котором работник жил и фактически трудился. Вакансии в Нижнем Новгороде отсутствовали, а обязанность работодателя предлагать должности в других регионах не была предусмотрена трудовым договором. Три инстанции признали сокращение законным, однако ВС РФ установил, что местом работы являлся филиал в городе Москве, и признал, что ему должны были быть предложены новые вакансии в данном филиале.

ВТОРАЯ ОСНОВА: РЕАЛЬНОСТЬ И ОБОСНОВАННОСТЬ

Судебная практика 2022 года подтвердила тенденцию проверки причин, побудивших работодателя сократить штат. На компанию возлагают бремя доказывания экономической, организационной или технологической целесообразности сокращения. В таком контексте признаваемая Конституционным судом⁵ свобода экономической деятельности в части принятия кадровых решений не является абсолютной.

Например, в одном из дел 9-й КСОЮ⁶ признал сокращение должности незаконным, поскольку работодатель не обосновал необходимость проведения процедуры сокращения в компании.

В другом деле 7-й КСОЮ⁷ признал сокращение фиктивным, так как для него не было экономических и организационных причин. Работодатель не смог доказать объективную правовую связь сокращения и изменений в бизнесе. Против компании сработало и то, что организация с похожим названием и тем же учредителем начала вести аналогичную деятельность в том же помещении.

ТРЕТЬЯ ОСНОВА: КОРРЕКТНОЕ ИСЧИСЛЕНИЕ И СОБЛЮДЕНИЕ СРОКА УВЕДОМЛЕНИЯ

Некоторые КСОЮ обращают внимание, что установленный законом двухмесячный срок *начинает течь на следующий день после уведомления работника о сокращении*. Так, 1-й КСОЮ⁸ восстановил работника, которого предупредили о сокращении 16 июля, а уволили 16 сентября. Суд указал, что двухмесячный срок начал течь на следующий день после уведомления (17 июля). Как следствие, уволить работника можно было не ранее 17 сентября. Руководствуясь такой же логикой, 7-й КСОЮ⁹ признал незаконным увольнение работника 1 апреля, установив, что его предупредили о планируемом сокращении 1 февраля.

Стоит отметить, что 2-й КСОЮ¹⁰ не увидел нарушений, когда работник получил уведомление 22 января, а уволили его 22 марта.

Другой важный аспект, связанный с уведомлением, направлен на *проверку реальности намерений работодателя сократить должность*. Так, в деле 7-го КСОЮ¹¹ работодатель предупредил работника о сокращении с запасом, но трудовой договор расторг на несколько ме-

³ Апелляционное определение Воронежского областного суда от 01.04.2021 по делу № 33-1797/2021

⁴ Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации от 11.07.2022 № 9-КГП22-5-К1

⁵ Определение Конституционного Суда РФ от 27.10.2022 № 2855-О

⁶ Определение Девятого кассационного суда общей юрисдикции от 10.03.2022 по делу № 88-2286/2022

⁷ Определение Седьмого кассационного суда общей юрисдикции от 17.05.2022 № 88-7787/2022 по делу № 2-5341/2021

⁸ Определение Первого кассационного суда общей юрисдикции от 18.07.2022 по делу № 88-14356/2022

⁹ Определение Седьмого кассационного суда общей юрисдикции от 09.03.2022 по делу № 88-4009/2022

¹⁰ Определение Второго кассационного суда общей юрисдикции от 09.12.2021 по делу № 88-26916/2021

¹¹ Определение Седьмого кассационного суда общей юрисдикции от 01.02.2022 по делу № 88-1099/2022

сяцев позже назначенного срока. Уведомление об изменении срока не вручалось, приказы о продлении процедуры сокращения не издавались. Суды усмотрели в этом нарушение порядка увольнения.

ЧЕТВЕРТАЯ ОСНОВА: ИНИЦИАТИВНОСТЬ В ОБЩЕНИИ С ПРОФСОЮЗОМ

Если в компании действует профсоюз, процедура сокращения штата дополняется шагами по взаимодействию с ним. На практике профсоюзы редко согласовывают увольнение своих членов. В таких ситуациях появляется необходимость провести дополнительные консультации. ТК РФ прямо не определяет, какая из сторон должна выступить инициатором переговоров. 7-ой КСОЮ¹² решил этот вопрос не в пользу работодателя. По мнению суда, *именно работодатель должен провести дополнительные консультации с профсоюзом и доказать, что исполнил обязательство.*

ПЯТАЯ ОСНОВА: ПРАВИЛЬНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРЕИМУЩЕСТВЕННОГО ПРАВА

Если работники занимают одинаковые должности, часть из которых подлежит сокращению, работодатель должен провести оценку преимущественного права на оставление на работе.

В ходе оценки *работодатели обязаны сначала сравнить производительность труда и квалификацию работников, а затем при прочих равных условиях отдать предпочтение лицам, прямо указанным в законе* (ч. 2 ст. 179 ТК РФ).

Если компания сразу перейдет ко второму этапу оценки без учета обстоятельств производительности труда и квалификации, суды признают увольнение незаконным.

Например, 1-й КСОЮ¹³ восстановил истца на работе, установив, что работодатель предоставил преимущественное право на оставление сотруднику, являющемуся единственным работающим членом семьи, однако не разрешил предварительный вопрос об оценке произво-

ОДНИМ ИЗ СПОСОБОВ ОПТИМИЗАЦИИ РАСХОДОВ, СВЯЗАННЫХ С СОКРАЩЕНИЕМ ШТАТА, НЕ РЕДКО ВЫСТУПАЕТ ВВЕДЕНИЕ ПРОСТОЯ. СУДЫ ПО-РАЗНОМУ ОТНОСЯТСЯ К ПРАВОМЕРНОСТИ ЭТОГО МЕРОПРИЯТИЯ, НО СХОДЯТСЯ В ОЦЕНКЕ ТОГО, НАСКОЛЬКО ОНО БЫЛО МОТИВИРОВАНО РАБОТОДАТЕЛЕМ.

дительности труда и квалификации работников, подлежащих сокращению.

ШЕСТАЯ ОСНОВА: ОБОСНОВАННОСТЬ СОПУТСТВУЮЩИХ МЕРОПРИЯТИЙ

Одним из способов оптимизации расходов, связанных с сокращением штата, нередко выступает введение простоя. Суды по-разному относятся к правомерности этого мероприятия, но сходятся в оценке того, насколько оно было мотивировано работодателем. Так, 3-й КСОЮ¹⁴ подтвердил правомерность введения простоя в отношении сокращаемого работника в связи с фактическим отсутствием для него работы.

Важность судебной практики в регулировании трудовых отношений возрастает с каждым годом. Судебные решения высших инстанций часто фактически дополняют правовое регулирование процедур, что делает знание о них критически существенным для поддержания добросовестности работодателей.

¹² Определение Седьмого кассационного суда общей юрисдикции от 28.06.2022 по делу № 88-9893/2022

¹³ Определение Первого кассационного суда общей юрисдикции от 14.03.2022 по делу № 88-5526/2022

¹⁴ Определение Третьего кассационного суда общей юрисдикции от 15.06.2022 № 88-9886/2022 по делу № 2-5614/2021



**ELENA
DEMENTIEVA**

Member of the Coleman
HR Industrial Professional
Association

MONITORING WAGES IN HR: TRENDS AND FORECASTS

The HR Industrial Professional Association under the auspices of the Coleman Group of Companies, an AEB member, was created several years ago. It is a club of HR specialists and managers who are constantly sharing their experiences and generating new ideas. The number of members is increasing every year – every month, even.

However, the priority is not quantity but quality, in terms of the qualifications of the participants. This is why one thing the club is engaged in is conducting surveys. Anyone from the HR sector can take part; the themes range from the established and traditional (e.g. the composition of compensation packages – such a theme is useful for tracking trends) to ones that are unique and unprecedented even for veteran researchers of the labour market. Before selecting a topic, we offer a small, general brief. Afterward, the analytical group takes over, creating question and answer options. The survey then goes to Coleman Group, which distributes the questionnaire, and processes and presents the results.

In this piece, we would like to share the results of our August-September 2022 HR Employee Compensation Survey. Thirty-five specialists from Russian and international companies took part in it, and their task was to provide information about themselves and their subordinates. We had the following objectives:

- to determine the wages and bonuses of the HR heads, HR department heads, as well as HR specialists and assistants;
- to determine the level of education and foreign language skills of HR employees;
- to determine the number of employees serviced by HR specialists;
- to identify whether companies provide significant perks, such as rent for relocated professionals or a company car.

A few words about the profile of the participants: about 60% of them are manufacturing companies, and about 70% are international. Almost half of the companies employ between 100 to 500 people, up to 100 people – 31%, 3% – upwards of 5,000. The share of companies in the construction industry was 14%. Also present were representatives of the auto industry, electronics, machinery, banks, pharmaceuticals, chemical industry, IT, and others – in other words, the interest was genuine. Now let's look at the three levels in more detail.

HEAD OF HR (LEVEL 1)

Professional profile: two higher education degrees (the first, as a rule, in the humanities, the second – personnel management). We would like to note that 38% of the respondents graduated from a specialty program, which may indirectly indicate graduation from university before the introduction of the Bologna system and, accordingly, longer professional experience. Of those who know foreign languages, 67% of executives can communicate fluently in English, with German coming in second place, and French in third. Participants also noted an initial level of proficiency in Asian languages. Thus, 50% of managers have up to three employees under their direct supervision and serve a team of 100 to 500 people (what is meant here is the HR function as a whole).



PROFESSIONAL PROFILE OF THE HEAD OF HR: TWO HIGHER EDUCATION DEGREES (THE FIRST, AS A RULE, IN THE HUMANITIES, THE SECOND – PERSONNEL MANAGEMENT). OF THOSE WHO KNOW FOREIGN LANGUAGES, 67% OF EXECUTIVES CAN COMMUNICATE FLUENTLY IN ENGLISH, WITH GERMAN COMING IN SECOND PLACE, AND FRENCH IN THIRD. PARTICIPANTS ALSO NOTED AN INITIAL LEVEL OF PROFICIENCY IN ASIAN LANGUAGES.

Basic compensation package: the median wage (per year) is RUB 3,240,000, the median annual bonus is RUB 486,000, the upper and lower values are RUB 6,908,400/RUB 1,500,000 and RUB 1,200,000/RUB 101,200, respectively. (A median is a mark dividing the ranked data into two equal parts. It is the median that is the closest to the average market value).

Additional compensation package: 23% of the participating companies provide a corporate car. These are mostly foreign

companies in the following industries: construction materials, equipment/engineering components and solutions, oil/gas/POL, agriculture/agroindustry, FMCG, automotive industry/aerospace/shipbuilding. The provision of a corporate car is typical among companies that provide an average salary of RUB 4,800,000 per year to their head of the HR. We did not see a general trend in remuneration for any particular field (for example, strictly for mechanical engineering or consulting) – thus, specialization in the automotive industry/aviation industry/



PROFESSIONAL PORTRAIT OF THE HEAD OF THE HR DEPARTMENT: HIGHER EDUCATION, MOSTLY IN THE HUMANITIES; A SECOND HIGHER DEGREE IS RARE. NONE OF THE PARTICIPANTS HAVE A FIELD-SPECIFIC EDUCATION. OF THOSE WHO SPEAK A FOREIGN LANGUAGE, ONE EMPLOYEE KNOWS GERMAN, THE REST SPEAK ENGLISH.

shipbuilding appears both among highly paid managers (from RUB 4,800,000) and among HR directors with a lower level of income (up to RUB 2,700,000). Also, 14% of the participating companies provide housing, all of which are in production industries. This is easy to explain – if they cannot find a qualified specialist in their region, they invite specialists from other parts of the country, and a serious motivation is the payment of rent or provision of a serviced apartment. Companies working in trade and services, on the other hand, can easily afford the luxury of remote management. Other benefits are standard and differ little from those that have almost become a must-have for division employees – VHI coupled with the reimbursement of meals and mobile communication payments.

We can clearly see that the knowledge of foreign languages and the presence of a second or Western field-specific education (one participant has a CIPD certificate) significantly increases the value of a specialist in the labour market and, accordingly, directly affects the level of remuneration and perks. This makes perfect sense to us.

HEAD OF THE HR DEPARTMENT (LEVEL 2)

Professional portrait: higher education, mostly in the humanities; a second higher degree is rare. Surprisingly, none of the participants have a field-specific education. Of those who speak a foreign language, only one employee knows German, while the rest speak English. Asian languages are not represented in the sample. Representatives of this group have no more than six employees in direct subordination, most commonly three. There are two interesting figures regarding the number of employees in service. The first one is 0 (for 25% of the respondents), indicating that the sample included function heads, not department heads. They are not mere performers, but responsible professionals who make decisions without directly providing internal services to company personnel. The second interesting observation is that 31% of those surveyed record that middle managers have 800 or more people to serve. Of course, this number of 'clients' applies not only to the head of the department but also to their subordinates. We will examine the average number of employees at the entry level of the HR hierarchy below (an issue that is critical in planning the size of the HR department and assessing the quality of their work), but for now, let's focus on the level of compensation of division managers.

Basic compensation package: the median fixed annual reimbursement is RUB 2,054,483, and the median annual bonus is RUB 387,269. The minimum is RUB 1,224,000/RUB 172,414, respectively, and the maximum is RUB 4,800,000/RUB 600,000.

Later, we will present a table summarizing the percentage of differences in compensation between the three tiers. For now, however, we will continue to look at the *additional compensation package* for the second tier. None of the specialists in this group is provided with a corporate car (more of a status benefit than a working tool, similar to commercial staff) or housing. The top three standard benefits: 31% – VHI, 25% – meal reimbursement, and 13% – life insurance.

TABLE 1. DIFFERENCES IN WAGES AND BONUSES (RUB AND %)

ANNUAL WAGE, RUB

Head of HR function	Head of HR department	HR specialist/assistant
1 200 000 -26%*	1 224 000 152%**	484 800
1 577 520 5%	1 498 500 123%	670 800
2 674 200 49%	1 800 000 124%	802 500
3 240 000 58%	2 054 483 108%	988 800
3 680 951 49%	2 466 386 104%	1 209 708
4 800 000 41%	3 411 000 134%	1 455 240
6 124 138 59%	3 840 000 80%	2 127 787
6 908 400 44%	4 800 000 60%	3 000 000

ANNUAL BONUS, RUB

Head of HR function	Head of HR department	HR specialist/assistant
101 200 -41%*	172 414 762%**	20 000
200 000 1%	198 948 522%	32 000
280 000 30%	216 000 161%	82 825
486 000 37%	355 000 196%	120 000
615 543 59%	387 269 154%	152 536
960 000 73%	553 500 179%	198 125
1 288 480 115%	600 000 96%	306 840
1 500 000 150%	600 000 -14%	700 000

*By how much annual wages and bonuses of the Head of HR function exceed those of the Head of HR department

**By how much annual wages and bonuses of the Head of HR department exceed those of the HR specialist/assistant

HR SPECIALIST/ASSISTANT (LEVEL 3)

Professional portrait: displays a very diverse palette of professional training: this category includes managers, lawyers, biologists, mathematicians, engineers, and technologists. It is also the only group that features employees with incomplete higher education (this means that there are no strict requirements for higher education, and specialists were immediately hired regardless of still studying. This indicates that the employer is comfortable with the fact that the employee takes 'apprenticeship' leaves and is periodically absent). Given that more than half of those surveyed are international companies, it is not surprising that 27% of those who speak English speak it fluently; there are also German-speaking employees. The most common number of people serviced by the respondents is from 100 to 280 people. This range, which to many will seem quite large, is due to the degree of the standardization of processes, automation of staffing tools, territorial distribution of staff, and function of the specialist. Let's list just a few of the positions that provide personnel services: human resources specialist, recruiter, wage accountant, lead labour and wages department specialist, and office manager. It is clear that the workload of a labour and wages department specialist in manufacturing will be different from that of a recruiter in consulting. Nevertheless, the number of employees in the personnel department should depend on these figures and be adjusted according to the specifics of the company.

Basic compensation package: the median fixed annual reimbursement is RUB 988,800, and the median annual bonus is RUB 120,000. The minimum is RUB 484,800/RUB 20,000, respectively, and the maximum is RUB 3,000,000/RUB 700,000.

An additional compensation package for professionals was not included in the survey, as we were unlikely to get any unexpected results.

In conclusion, we offer a table summarizing the difference in wages for specialists at the levels discussed in this article (Table 1). Assuming that the reimbursement accurately reflects the degree of competence and responsibility (at any rate, this should be aspired to, and in our study, we believed that the reimbursement is correct), it is very clear from the table that the gap between the 'top' manager and the head of the HR department is not as significant as the difference between levels 2 and 3. We believe that this is a perfect illustration of generally accepted theories of motivation, which state that at certain stages of achieving what we want, basic needs (e.g. the desire to overcome money difficulties) are transformed into higher-level needs (recognition, success, and professional development).

As for predictions, we can say with confidence that HR management is becoming a more and more respected profession – the collective experience is growing, new names and new fields are appearing, and whatever modern and powerful tools for the automation of HR processes are being offered now, they are just tools, and a real human being always stands at the base of any such process.

ЕЛЕНА ДЕМЕНТЬЕВА

Член профессионального объединения
“HR Industrial” Группы компаний
Coleman

МОНИТОРИНГ ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ В СФЕРЕ HR: ТРЕНДЫ И ПРОГНОЗЫ

Профессиональное объединение “HR Industrial” под эгидой Группы компаний Coleman — члена АЕБ — существует уже несколько лет. Это клуб специалистов и руководителей в сфере HR, которые непрерывно делятся опытом и генерируют новые идеи. Численность членов сообщества увеличивается от года к году, можно даже сказать, от месяца к месяцу.

Однако в приоритете — не увеличение численности, а повышение квалификации участников. Так, в числе мероприятий в рамках клуба мы проводим опросы, в которых может принять участие любой желающий из “HR Industrial”. Среди тем — как уже устоявшиеся, традиционные для каждого года (например, «Состав компенсационного пакета»), благодаря которым можно отследить тренды в динамике, так и уникальные, аналогов которым мы не видели даже у маститых исследователей рынка труда. Выбирая тему, мы запускаем небольшой общий бриф, далее в дело вступает аналитическая группа, которая составляет вопросы и варианты ответов, и далее опрос уходит в Coleman Group для рассылки анкеты, обработки и представления результатов.

В этой статье мы хотели бы поделиться с читателями итогами анкетирования «Компенсации HR-сотрудникам», которое было проведено в августе-сентябре 2022 года. В опросе приняли участие 35 специалистов из российских и международных компаний. От них требовалось предоставить сведения о себе и о подчиненных. Перед нами стояли следующие задачи:

- определить заработную плату и бонусы для руководителей HR-функции, руководителей HR-направления/отдела, HR-специалистов и ассистентов;
- определить уровень образования и знания иностранного языка HR-сотрудников;

- определить количество сотрудников на обслуживании у HR-специалистов;
- выявить, предоставляют ли компании такие существенные льготы, как оплата аренды жилья для релоцированных специалистов и корпоративный автомобиль.

Несколько слов о профиле компаний-участников: около 60% из них — производственные компании, около 70% — международные. Почти половина компаний имеет численность от 100 до 500 человек, до 100 человек — 31%, от 5000 человек — 3%. Доля компаний из строительной отрасли составила 14%, также имелись представители сфер автопрома, электроники, машиностроения, банков, фармацевтики, химической промышленности, IT и других секторов — интерес со стороны участников был неподдельный. Теперь более подробно рассмотрим три уровня HR-сотрудников.

РУКОВОДИТЕЛЬ HR-ФУНКЦИИ (УРОВЕНЬ 1)

Профессиональный портрет: два высших образования (первое, как правило, гуманитарное, второе — управление персоналом). Хотелось бы отметить, что 38% респондентов закончили учебное заведение по программе специалитета, что косвенно может говорить об окончании вуза до введения Болонской системы и, соответственно, о более длительном профессиональном опыте. Из тех, кто

знает иностранные языки, 67% руководителей могут свободно общаться на английском языке, на втором месте — немецкий, на третьем — французский. Также участники отмечали начальный уровень владения азиатскими языками. 50% руководителей имеет в прямом подчинении до 3 сотрудников и обслуживает коллектив от 100 до 500 человек (здесь подразумевалась HR-функция в целом).

Основной компенсационный пакет: медиана заработной платы (год) — 3 240 000 руб., медиана годового бонуса — 486 000 руб., верхние и нижние значения 6 908 400 руб./1 500 000 руб. и 1 200 000 руб./101 200 руб. соответственно. (Медиана — отметка, делящая ранжированные данные на две равные части. Именно медиана наиболее приближена к показателю среднерыночной величины).

Дополнительный компенсационный пакет: корпоративный автомобиль предоставляют 23% компаний-участников, преимущественно это иностранные компании производственного профиля следующих отраслей: строительные материалы, оборудование/инженерные компоненты и решения, нефть/газ/ГСМ, сельское хозяйство/агропром, FMCG, автопром/авиапром/судостроение. Предоставление корпоративного автомобиля характерно для компаний, которые обеспечивают заработную плату руководителю HR-функции в среднем 4 800 000 руб. в год. Общей тенденции вознаграждения, характерной для какой-то одной области (например, строго для машиностроения или консалтинга), мы не увидели — так, специализация автопром/авиапром/судостроение появляется как среди высокооплачиваемых руководителей (от 4 800 000 руб.), так и среди директоров по персоналу с меньшим уровнем дохода (до 2 700 000 руб.). Жилье предоставляют 14% компаний-участников, все производственные, что легко объяснимо — при невозможности найти квалифицированного специалиста в своем регионе приглашают из других областей, и серьезной мотивацией является в том числе оплата аренды или предоставление служебной квартиры. Компании, работающие в сфере торговли и услуг, вполне могут позволить себе роскошь удаленной работы руководителей. Прочие льготы — стандартные и мало чем отличаются от льгот для линейных сотрудников: ДМС, оплата мобильной связи, компенсация питания.

Что прослеживается совершенно четко — это владение иностранными языками и наличие второго или западного профильного образования (один участник отметил наличие сертификата CIPD), что существенно повышает



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОРТРЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ HR-ФУНКЦИИ: ДВА ВЫСШИХ ОБРАЗОВАНИЯ (ПЕРВОЕ, КАК ПРАВИЛО, ГУМАНИТАРНОЕ, ВТОРОЕ — УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ). ИЗ ТЕХ, КТО ЗНАЕТ ИНОСТРАННЫЕ ЯЗЫКИ, 67% РУКОВОДИТЕЛЕЙ МОГУТ СВОБОДНО ОБЩАТЬСЯ НА АНГЛИЙСКОМ, НА ВТОРОМ МЕСТЕ — НЕМЕЦКИЙ, НА ТРЕТЬЕМ — ФРАНЦУЗСКИЙ.

ценность специалиста на рынке труда и, соответственно, напрямую влияет на уровень вознаграждения и дополнительных льгот. И нам это видится логичным.

РУКОВОДИТЕЛЬ HR-НАПРАВЛЕНИЯ/ОТДЕЛА (УРОВЕНЬ 2)

Профессиональный портрет: высшее образование, преимущественно в гуманитарной сфере; второе высшее



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОРТРЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ HR-ОТДЕЛА: ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ, ПРЕИМУЩЕСТВЕННО В ГУМАНИТАРНОЙ СФЕРЕ; ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ — РЕДКОСТЬ. ИЗ ВЛАДЕЮЩИХ ИНОСТРАННЫМ ЯЗЫКОМ ТОЛЬКО ОДИН СОТРУДНИК ЗНАЕТ НЕМЕЦКИЙ, ОСТАЛЬНЫЕ — АНГЛИЙСКИЙ.

образование — редкость. Профильное образование (что удивительно) не отметил никто из участников опроса. Из владеющих иностранным языком только один сотрудник знает немецкий, остальные — английский. Азиатские языки в выборке не представлены. У представителей данной группы в прямом подчинении находится не более шести сотрудников, наиболее часто встречающееся количество

подчиненных — три человека. Две интересные цифры, касающиеся количества сотрудников на обслуживании — это ноль (у 25% респондентов) — в выборку попали именно руководители функций, а не руководители подразделений. Это уже не простые исполнители, а ответственные специалисты, принимающие решения, но не оказывающие напрямую внутренние услуги персоналу компании. 31% опрошенных фиксирует, что на обслуживании у менеджеров среднего звена находится от 800 человек. Конечно же, данное количество «клиентов» относится не только к самому руководителю департамента, но и к его подчиненным. Каков средний показатель сотрудников на обслуживании у начального звена HR-иерархии (вопрос, который является крайне важным при планировании численности отдела по персоналу и к оформлению требований по качеству их работы), будет сказано ниже, а пока рассмотрим уровень компенсации руководителей направлений.

Основной компенсационный пакет: медиана фиксированного вознаграждения по году — 2 054 483 руб., годового бонуса — 387 269 руб. Минимум — 1 224 000 руб./172 414 руб., соответственно, максимум — 4 800 000 руб./600 000 руб.

Далее мы представим сводную таблицу, отражающую разницу компенсации трех уровней в процентах, а пока продолжим рассматривать *дополнительный компенсационный пакет* для второго уровня. Ни одному из специалистов данной группы не предоставляется корпоративный автомобиль (льгота для HR в большей мере статусная, нежели являющаяся рабочим инструментом по примеру коммерческого персонала); аренда жилья также не предусмотрена. Тройка лидеров — стандартных льгот: 31% — ДМС, 25% — компенсация питания и 13% — страхование жизни.

HR-СПЕЦИАЛИСТ/АССИСТЕНТ (УРОВЕНЬ 3)

Профессиональный портрет: весьма красочная палитра профподготовки: в данной категории представлены менеджеры, юристы, биологи, математики, инженеры, технологи. Единственная группа, в которой есть сотрудники с неоконченным высшим образованием (это значит, что строгих требований к наличию высшего образования не предъявляется, и специалисты были либо сразу приняты на таких условиях, либо еще обучаются, а стало быть, работодатель спокойно относится к тому, что работник берет «ученические» отпуска и периодически отсутствует). С учетом того, что более половины опрошенных — международные компании, нет ничего

ТАБЛИЦА 1. РАЗНИЦА В ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТАХ И БОНУСАХ (РУБ. И %)

ГОДОВАЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА, РУБ.

Руководитель HR-функции	Руководитель HR-направления	HR-специалист/ ассистент
1 200 000 -26%*	1 224 000 152%**	484 800
1 577 520 5%	1 498 500 123%	670 800
2 674 200 49%	1 800 000 124%	802 500
3 240 000 58%	2 054 483 108%	988 800
3 680 951 49%	2 466 386 104%	1 209 708
4 800 000 41%	3 411 000 134%	1 455 240
6 124 138 59%	3 840 000 80%	2 127 787
6 908 400 44%	4 800 000 60%	3 000 000

ГODOVOЙ БОНУС, РУБ.

Руководитель HR-функции	Руководитель HR-направления	HR-специалист/ ассистент
101 200 -41%*	172 414 762%**	20 000
200 000 1%	198 948 522%	32 000
280 000 30%	216 000 161%	82 825
486 000 37%	355 000 196%	120 000
615 543 59%	387 269 154%	152 536
960 000 73%	553 500 179%	198 125
1 288 480 115%	600 000 96%	306 840
1 500 000 150%	600 000 -14%	700 000

* На сколько годовая заработная плата и бонусы Руководителя HR-функции превышают заработную плату и бонусы Руководителя HR-направления
 ** На сколько годовая заработная плата и бонусы Руководителя HR-направления превышают заработную плату и бонусы HR-специалиста/ассистента

удивительного в том, что 27% из владеющих английским языком говорят на нем свободно; есть и немецкоговорящие сотрудники. Наиболее часто встречающееся количество человек на обслуживании — от 100 до 280 человек. Разница, которая многим покажется значительной, обусловлена степенью стандартизации процессов, автоматизации кадровых инструментов, территориальной распределенности персонала и функции самого специалиста. Перечислим лишь некоторые позиции, которые обеспечивают обслуживание персонала: специалист по персоналу, специалист по кадровому делопроизводству, рекрутер, бухгалтер по расчету заработной платы, ведущий специалист ОТиЗ, офис-менеджер — ясно, что нагрузка на специалиста отдела труда и заработной платы в производстве будет отличаться от нагрузки рекрутера в консалтинге. Тем не менее при планировании численности отдела по персоналу стоит ориентироваться на указанные цифры и корректировать их в зависимости от специфики компании.

Основной компенсационный пакет: медиана фиксированного вознаграждения по году — 988 800 руб., годового бонуса — 120 000 руб. Минимум — 484 800 руб./20 000 руб., соответственно, максимум — 3 000 000 руб./700 000 руб.

Дополнительный компенсационный пакет для специалистов в опрос не включался, поскольку вряд ли мы бы получили какие-либо неожиданные результаты.

В завершение предлагаем ознакомиться со сводной таблицей, демонстрирующей разницу в заработных платах специалистов тех уровней, которые рассматривались в данном материале (Таблица 1). Если предположить, что компенсация в точности отражает степень компетенций и ответственности (во всяком случае, к этому необходимо стремиться, и в нашем исследовании мы полагали, что вознаграждение установлено корректно), то из таблицы очень хорошо видно, что разрыв между «верховным» руководителем и руководителем HR-департамента не столь существенен, как разница между вторым и третьим уровнем. Мы полагаем, что это является прекрасной иллюстрацией общепринятых теорий мотивации, гласящих, что на определенных стадиях достижения желаемого базовые потребности (например, желание избавиться от денежных затруднений) переходят в потребности более высокого плана (признание, успех, профессиональное развитие).

Если же говорить о прогнозах, то мы хотим с уверенностью заявить, что управление персоналом становится все более и более уважаемой профессией — растет коллективный опыт, появляются новые имена и новые направления, и какие бы современные и мощные инструменты автоматизации HR-процессов сейчас ни предлагались, это всего лишь инструменты, а у истоков любого процесса все равно стоит человек.



**ALEXANDER
LORENZ**

Chairman of the AEB
Insurance and Pensions
Committee

THE RUSSIAN PENSION MARKET: OVERALL TRENDS AND OUTLOOK

2022 was no doubt a very difficult and challenging year for HR teams in Russia for a multitude of reasons. In that context it is easy to lose sight of longer-term priorities such as corporate pension plans.

Pension providers for multinational clients saw last year that the issue of corporate pension plans had moved to the back of the list in terms of prioritizations. It is very possible that in 2023 such social aspects as pension provision and especially social security of employees and their families will gain in importance.

In terms of current trends on the Russian pension market we have noted the following.

OVERALL MARKET SITUATION: VERY STABLE WITH A SIMILAR OUTLOOK

The Russian pension industry was extraordinarily stable during 2022. According to the Russian Central Bank as of September

30, 2022, the Russian pension market had the following data points (Table 1).

MARKET CONSOLIDATION

The number of pension funds fell dramatically from a peak of 296 pension funds in 2006 to 40 by the year-end 2022. This process was driven by larger funds buying smaller funds or funds merging among themselves. This process led to a handful of pension operators controlling an overwhelming proportion of all pension assets, both in terms of second pillar assets (OPS) and third pillar assets (NPO) with the top 10 funds holding around 90% of all assets. This process resulted in a much healthier, better managed and much more transparent industry.

TABLE 1

Total assets held by private pension funds	RUB 4.7 trillion
Total pension fund assets to GDP	5%
Total second pillar/OPS account holders	37 million
Total voluntary pension clients at pension funds (corporate and individual pension plans)	6.2 million
Average investment returns, OPS assets (first 9 months of 2022)	4.6%
Average investment returns, NPO assets (first 9 months of 2022)	3.6%
Average funds per each OPS account	RUB 80 thousand
Average funds per each NPO account	RUB 225 thousand



The market leaders can be divided into three main groups: 1) state bank related pension funds (VTB, SBER, OTKRITIE); 2) larger corporate funds (GAZFOND, Blagosostojanie/Russian Railways); and 3) large private funds (NPF Bolshoi, NPF Evolution, NPF Budushee, NPF Dostoinoe Budushee). At this point only two pension funds appear to be clearly focusing on multi-national clients – NPF Pensionnoie Reshenie (formerly owned by Renaissance and AVIVA) and NPF Dostoinoe Budushee (formerly owned by Raiffeisen Group).

In future we might see a few single M&A transactions taking place, but largely the process of consolidation can be seen as completed.

REGULATION OF PENSION FUNDS

Russian pension funds are today very tightly regulated. Even in comparison with western markets, oversight systems for the Russian pension industry are exemplary. Russian pension funds are constantly monitored and are regularly audited by various state institutions. An intricate monitoring system involving specialized depositories is meant to hold pension funds accountable in terms of keeping to their declared investment strategies. Graph 1 shows the overall monitoring system applied and the various state and industry agencies involved.

RUSSIAN PENSION FUNDS ARE TODAY VERY TIGHTLY REGULATED. EVEN IN COMPARISON WITH WESTERN MARKETS, OVERSIGHT SYSTEMS FOR THE RUSSIAN PENSION INDUSTRY ARE EXEMPLARY. RUSSIAN PENSION FUNDS ARE CONSTANTLY MONITORED AND ARE REGULARLY AUDITED BY VARIOUS STATE INSTITUTIONS.

High-risk and experimental investments are either discouraged or outright prohibited. As a result the overwhelming part of pension fund assets are invested in fixed income (either state or municipal bonds), corporate bonds and to a much smaller extent in listed Russian equities. Around 50% of overall pension fund

assets are held in corporate bonds, 30% in state and municipal bonds and under 10% in shares.

MARKET TRANSPARENCY

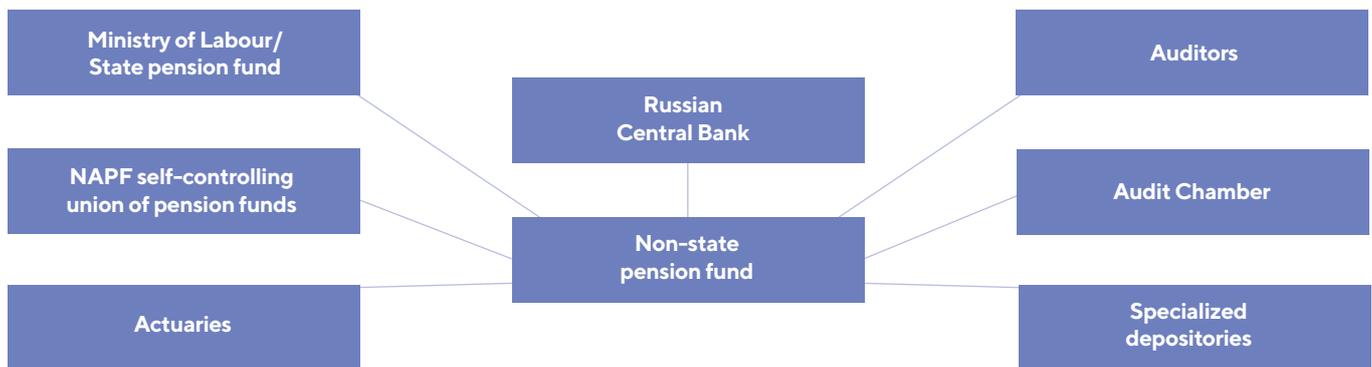
One clear effect on both consolidation and increased regulation has been a marked improvement in transparency of Russian pension funds over the last few years with larger funds seeking to improve their image with corporate and retail clients. Many funds have reverted to disclosing their investment portfolio compositions, historic and current investment performance, asset management strategies as well as key corporate governance information on their respective websites. In addition, the Russian Central Bank regularly publishes

- A guarantee on voluntary pension plans for individuals under private or corporate pensions plans of RUB 1.4m on assets during the savings phase and of two social pensions during the pay-out phase.
- Permission for non-state pension funds to engage in other activities beyond only pension account administration. This would allow pension funds to engage in agency activity and sell other products such as insurance or other investment products to their extensive client base.

Possible further changes during 2023 include:

- Increase in tax rebate for individual pension plans for the current cap of RUB 120,000 (RUB 15,600 rebate) to RUB 400,000 (RUB 52,000 rebate).

GRAPH 1



comprehensive data on assets, investment performance, pension pay-outs reported by all licensed pension funds in Russia.

IMPROVED DIGITAL SERVICES

Over the last few years Russian pension funds have slowly but surely moved towards digitalization, offering digital data exchange to corporate clients and personal online cabinets to employees and other private retail clients. Some have even managed to fully automate the process of concluding private pension plans online.

NEW PENSION LEGISLATION

2022 saw some very serious movement on the legislative front, which we expect to continue well into 2023 and beyond. 2022 saw the following legislation approved by the State Duma and signed by the President:

These changes can prove transformative for the Russian pension industry. The tax incentives would trigger wider retail demand that to this day has remained largely subdued, while allowing for agency activity would open up an entirely industry to a new business model that would lead to new investment, new employment, better service and a wider choice for customers.

What do these trends and changes mean for employers in Russia? Firstly, employers should take comfort in an improved regulatory environment for pension funds. In future it is most likely that employers will face an increasing interest from their own employees towards pension plans. If the personal tax incentive for pension plans are indeed approved, then employees will be looking to their employers to create mechanisms within the company to automate 1) the process of set-up of pension plans and 2) the documentation to get the relevant RUB 52,000 (tax rebate). Russian pension funds will be all too happy to offer their services in this regard.

РОССИЙСКИЙ ПЕНСИОННЫЙ РЫНОК: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Прошедший 2022 год, без сомнения, принес много вызовов для HR-команд в России. В этом контексте особенно важно сохранить стратегический взгляд и не упустить из виду долгосрочные приоритеты в работе с персоналом.

В прошлом году поставщики пенсионных услуг для международных клиентов увидели, что с точки зрения актуальности и приоритетности, вопрос корпоративных пенсионных планов переместился в конец списка. Вполне возможно, что в 2023 году все большее значение приобретут социальные аспекты, такие как пенсионное обеспечение и особенно социальная защита работников и их семей.

Проанализировав текущие тенденции на российском пенсионном рынке, мы отметили следующее.

ОБЩАЯ СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ: ОЧЕНЬ СТАБИЛЬНАЯ С АНАЛОГИЧНЫМ ПРОГНОЗОМ

В 2022 году российская пенсионная отрасль продемонстрировала устойчивость к внешним вызовам и стабильную

работу. По данным Центрального банка России, на 30 сентября 2022 года российский пенсионный рынок имел следующие данные (Таблица 1).

КОНСОЛИДАЦИЯ РЫНКА

К концу 2022 года количество пенсионных фондов в России достигло сорока. Процесс консолидации рынка происходил несколько лет и был вызван тем, что более крупные фонды покупали более мелкие, часть фондов вошла в состав крупных финансовых групп. Этот процесс привел к тому, что несколько пенсионных операторов контролируют подавляющую часть всех пенсионных активов, как с точки зрения пенсионных накоплений (ОПС), так и с точки зрения пенсионных резервов (НПО), при этом десять крупнейших фондов аккумулируют примерно

ТАБЛИЦА 1

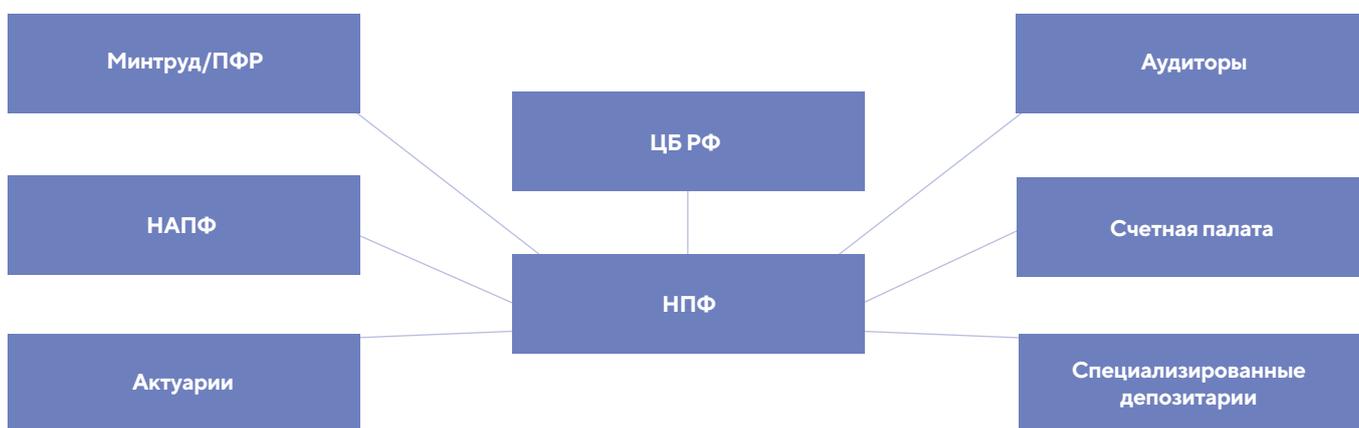
Объем активов в управлении НПФ в РФ	4.7 трлн руб.
Объем активов НПФ к ВВП РФ	5%
Число счетов ОПС (обязательное пенсионное страхование)	37 млн
Число добровольных пенсионных счетов НПО (корпоративные и индивидуальные пенсионные планы)	6.2 млн
Средняя рыночная доходность, активы ОПС (первые 9 месяцев 2022 года)	4.6%
Средняя рыночная доходность, активы НПО (первые 9 месяцев 2022 года)	3.6%
Средняя величина счета ОПС	80 тыс. руб.
Средняя величина счета НПО	225 тыс. руб.

90% всех активов. Этот процесс привел к формированию на сегодняшний день хорошо управляемой и максимально прозрачной отрасли. Лидеров рынка можно разделить на три основные группы: 1) пенсионные фонды, связанные с государственными банками («ВТБ», «СБЕР», «Открытие»); 2) более крупные корпоративные фонды («ГАЗФОНД», «Благосостояние»/«РЖД»); 3) крупные частные фонды (НПФ «Большой», НПФ «Будущее», НПФ «Эволюция», НПФ «Достойное Будущее»). На данный момент только два пенсионных фонда явно ориентируются на международных клиентов – НПФ «Пенсионное решение» (ранее принадлежавший «Ренессансу» и «АВИВА») и НПФ «Достойное будущее» (ранее принадлежавший Raiffeisen Group).

На Графике 1 показана общая применяемая система контроля и мониторинга деятельности фондов.

Инвестиции с высоким риском и экспериментальные инвестиции могут составлять строго ограниченный объем от инвестиционного портфеля. В результате подавляющая часть активов пенсионных фондов инвестируется в ценные бумаги с фиксированным доходом (государственные или муниципальные облигации), корпоративные облигации и в гораздо меньшей степени в зарегистрированные на бирже российские акции. Около 50% всех активов пенсионного фонда размещено в корпоративных облигациях, 30% – в государственных и муниципальных облигациях и менее 10% – в акциях.

ГРАФИК 1



В будущем мы можем увидеть несколько отдельных сделок по слияниям и поглощениям, но в основном процесс консолидации можно считать завершенным.

РЕГУЛИРОВАНИЕ ПЕНСИОННЫХ ФОНДОВ

Российские пенсионные фонды сегодня очень строго регулируются. Даже по сравнению с западными рынками, система надзора за российской пенсионной системой является образцовой. Российские пенсионные фонды предоставляют ежемесячную регуляторную отчетность, часть которой является публичной и размещается на сайте для клиентов. Система мониторинга с участием специализированных депозитариев предназначена для обеспечения подотчетности пенсионных фондов в отношении соблюдения заявленных ими инвестиционных стратегий.

ПРОЗРАЧНОСТЬ РЫНКА

Одним из очевидных последствий как консолидации, так и усиления регулирования стало заметное улучшение прозрачности российских пенсионных фондов за последние несколько лет, когда более крупные фонды стремятся улучшить свой имидж в глазах корпоративных и розничных клиентов. НПФ стали раскрывать состав инвестиционных портфелей, историческую и текущую эффективность инвестиций, стратегии управления активами, а также ключевую информацию о корпоративном управлении на своих веб-сайтах. Кроме того, Центральный банк России регулярно публикует исчерпывающие данные об активах, эффективности инвестиций и пенсионных выплатах, сообщаемые всеми лицензированными пенсионными фондами в России.

УЛУЧШЕННЫЕ ЦИФРОВЫЕ УСЛУГИ

В последние несколько лет российские пенсионные фонды верно двигались в сторону цифровизации, предлагая обмен цифровыми данными корпоративным клиентам и персональные онлайн-кабинеты сотрудникам и розничным клиентам. Многим фондам удалось полностью автоматизировать большинство процессов, в том числе заключение индивидуальных пенсионных планов онлайн и дистанционное пополнение счета.

НОВОЕ ПЕНСИОННОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО

В 2022 году в пенсионном законодательстве произошли очень серьезные изменения, которые продолжатся и в 2023 году. В частности, был одобрен Государственной Думой и подписан Президентом закон, предусматривающий:

- Гарантию по добровольным пенсионным планам для физических лиц в рамках частных или корпоративных пенсионных планов в размере 1,4 млн рублей на активы на этапе накопления и двух социальных пенсий на этапе выплаты.
- Возможность совмещать консультационно-информационные услуги в сфере финансового рынка, а также осуществлять деятельность на основе агентского договора. Это позволит фондам отойти от монопродуктовой модели и адаптировать пенсионные продукты под запросы своих клиентов.

Дополнительные возможные изменения в 2023 году:

- Увеличение налоговой льготы для индивидуальных пенсионных планов с текущего предела 120 000 рублей (льгота 15 600 рублей) до 400 000 рублей (льгота 52 000 рублей).

Такие изменения окажут положительный эффект на трансформацию российской пенсионной отрасли. Ожидается, что принятие существующих законодательных инициатив и появление обновленных пенсионных продуктов вызовут рост интереса трудоспособного населения к пенсионным программам, что повлечет за собой приток длинных денег в российскую экономику.

Что эти тенденции и изменения означают для работодателей в России? Во-первых, работодатели будут довольны улучшенной регулятивной средой для пенсионных фондов. В будущем, скорее всего, работодатели столкнутся



В ПОСЛЕДНИЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ РОССИЙСКИЕ ПЕНСИОННЫЕ ФОНДЫ ВЕРНО ДВИГАЛИСЬ В СТОРОНУ ЦИФРОВИЗАЦИИ, ПРЕДЛАГАЯ ОБМЕН ЦИФРОВЫМИ ДАННЫМИ КОРПОРАТИВНЫМ КЛИЕНТАМ И ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ОНЛАЙН-КАБИНЕТЫ СОТРУДНИКАМ И РОЗНИЧНЫМ КЛИЕНТАМ.

с растущим интересом своих сотрудников к пенсионным планам. Если индивидуальная налоговая льгота для пенсионных планов действительно будет утверждена, работники будут обращаться к своим работодателям за созданием механизмов внутри компании для автоматизации 1) процесса создания пенсионных планов и 2) документации для получения соответствующей налоговой льготы (52 000 рублей). В этом случае российские пенсионные фонды будут рады предложить свои услуги.

AEB HIGHLIGHTS



15TH ANNUAL MIGRATION CONFERENCE

On December 7, 2022, 15th anniversary conference “Migration policy in the new conditions: challenges, perspectives, practice” was organized.

The leadership of the General Migration Directorate of the Ministry of Internal Affairs and representatives of the Moscow Migration Directorate and the Moscow region Directorate of the Russian Ministry of Internal Affairs took part in the event.

Ludmila Shiryayeva, AEB Migration Committee Chairperson, B1, delivered a welcome speech and moderated the first session.

Tadzio Schilling, AEB CEO, expressed gratitude to the General Migration Directorate and regional directorates for the continuous dialogue throughout the year and support for AEB members.

Valentina Kazakova, Head of the General Directorate for Migration at the Ministry of Internal Affairs, presented data on the number of foreign citizens in Russia and plans to expand opportunities for using information technologies in the field of migration services. She also spoke about the reform of the migration legislation in 2022.

Alexey Filipenkov, Deputy Chairman of the AEB Migration Committee, Visa Delight, moderated the second session and elaborated on the changes in the legislation regarding obtaining a residence permit and Russian citizenship.

ANNUAL TAX CONFERENCE

On December 21, 2022, the AEB Taxation Committee held its traditional annual conference “Tax results of the year. Dialogues on what matters”. It was attended by over 80 participants and covered recent and upcoming amendments to the Russian taxation legislation.

The meeting was opened by Tadzio Schilling, AEB CEO, and moderated by Nina Goulis, AEB Taxation Committee Chairperson, Kept, and Rustem Akmetshin, Pepeliaev Group.

Among the distinguished guests were: Alexey Sazanov, State Secretary – Deputy Minister of Finance; Yulia Shepeleva and Victor Batsiev, Deputy Heads of the Federal Tax Service; heads of various divisions of the Federal Tax Service. They spoke about



major areas of work within the framework of the tax policy, and highlighted trends in tax monitoring and control, approaches to pre-audit checks and audit measures in the context of a risk-based approach.

Among the experts were: Mikhail Orlov, Kept; Irina Bykhovskaya, B1; Alexander Erasov, MEF Legal; Evgeniy Timofeev, TGP; Raisa Alexakhina, Technologies of Trust; Alexander Grinko, Marillion.

AEB HIGHLIGHTS



Alexander Liberov, Chairman of the AEB Board, delivered a welcome speech in which he stressed that AEB continued to be a platform for bringing together automakers and importers operating in the Russian market.

Alexey Kalitsev, Chairman of the AEB Automobile Manufacturers Committee, presented the results of car sales

AMC ANNUAL PRESS CONFERENCE

On January 12, 2023, the Automobile Manufacturers Committee organized its annual press conference “Overview 2022” in the premises of the AEB conference center.

in 2022, spoke about key challenges the industry faced, and announced the car sales forecast for 2023.

In 2022, the automotive market decreased by 58.8% compared to 2021, with a total of 687,370 vehicles sold. December 2022 was marked by a 50.2% decrease in sales compared to December 2021 (64,072 vehicles were sold).

During the Q&A session, Alexey Kalitsev and Olga Silnitskaya, AEB Deputy CEO, answered numerous questions about the development of the automotive market in Russia and the activities of the Association.

AEB BUSINESS NETWORKING “WINTER LIGHTS”

On February 16, 2023, a highly anticipated AEB business networking event for member companies “Winter Lights” took place at GOELRO SPACE.

Alexander Liberov, AEB Board Chairman, delivered a welcome speech and spoke about the current economic situation.

Tadzio Schilling, AEB CEO, provided an overview of the recent AEB activities. He emphasized that the AEB strength came from deep connections with its members.



The reception brought together many attendees. The guests appreciated the opportunity to communicate and share experience.

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



Конференция прошла с участием руководства Главного управления по делам миграции МВД России, а также представителей управлений Москвы и Московской области по делам миграции МВД России.

Людмила Ширяева, Председатель Миграционного комитета АЕБ, «Б1», выступила со вступительной речью и модерировала первую сессию конференции.

Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, поблагодарил Главное управление и региональные управления по делам

XV ЕЖЕГОДНАЯ МИГРАЦИОННАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

7 декабря 2022 года состоялась юбилейная XV ежегодная конференция «Миграционная политика в новых условиях: вызовы, перспективы, практика».

миграции МВД России за непрерывный диалог в течение года и поддержку членов АЕБ.

Валентина Казакова, Начальник Главного управления по вопросам миграции МВД России, представила данные о количестве находящихся в России иностранных граждан, а также планы по расширению возможностей использования информационных технологий в сфере миграционных услуг.

Алексей Филипенков, Заместитель председателя Миграционного комитета АЕБ, Visa Delight, модерировал вторую сессию и рассказал об изменениях в законодательстве, касающихся получения ВНЖ и гражданства РФ.

ЕЖЕГОДНАЯ НАЛОГОВАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

21 декабря 2022 года Налоговый комитет АЕБ организовал традиционную ежегодную конференцию «Налоговые итоги года. Диалоги о важном».

В мероприятии приняло участие более 80 человек. Обсуждались принятые и предстоящие поправки в российское налоговое законодательство.

Со вступительным словом выступил Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ. Модераторами были Нина Гулис, Председатель Налогового комитета АЕБ, «Кэпт», и Рустем Ахметшин, «Пепеляев Групп».

Среди почетных гостей в конференции приняли участие: Алексей Сазанов, Статс-секретарь — Заместитель Министра финансов; Юлия Шепелева и Виктор Бациев, Замес-



тителы Руководителя Федеральной налоговой службы; руководители отделов Федеральной налоговой службы. Они рассказали об основных направлениях работы в рамках налоговой политики, а также осветили основные тенденции налогового мониторинга и контроля, подходы по предпроверочным и проверочным мероприятиям в контексте риск-ориентированного подхода.

Среди экспертов выступили: Михаил Орлов, «Кэпт»; Ирина Быховская, «Б1»; Александр Ерасов, «МЭФ»; Евгений Тимофеев, TGP; Раиса Алексахина, «Технологии Доверия»; Александр Гринько, «Мариллион».

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



Александр Либеров, Председатель Правления АЕБ, обратился к участникам со вступительной речью, отметив, что АЕБ продолжает оставаться площадкой для объединения автопроизводителей и импортеров, работающих на российском рынке.

Алексей Калицев, Председатель Комитета автопроизводителей АЕБ, представил результаты продаж автомобилей в 2022 году, рассказал о ключевых вызовах, с которыми столкнулась отрасль, и озвучил прогноз продаж автомобилей на 2023 год.

ДЕЛОВОЙ ПРИЕМ АЕБ «ЗИМНИЕ ОГНИ»

16 февраля 2023 года состоялся долгожданный для компаний-членов АЕБ деловой прием «Зимние огни» на площадке для мероприятий GOELRO.

Александр Либеров, Председатель Правления АЕБ, выступил с приветственной речью и рассказал о текущей экономической ситуации.

Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, представил обзор деятельности АЕБ, подчеркнув, что сила Ассоциации проистекает из глубоких связей с членами.

ЕЖЕГОДНАЯ ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИЯ КОМИТЕТА АВТОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

12 января 2023 года Комитет автопроизводителей провел ежегодную пресс-конференцию «Итоги 2022» в конференц-центре АЕБ.

В 2022 году автомобильный рынок сократился на 58,8% по сравнению с 2021 годом; всего было продано 687 370 автомобилей. Декабрь 2022 года ознаменовался снижением уровня продаж на 50,2% по сравнению с декабрем 2021 года (продажи составили 64 072 автомобиля).

В ходе сессии вопросов и ответов Алексей Калицев и Ольга Сильницкая, Заместитель Генерального директора АЕБ, ответили на многочисленные вопросы о развитии автомобильного рынка в России и деятельности Ассоциации.



Мероприятие собрало большое количество участников. Гости высоко оценили возможность общения и обмена опытом.



KEY MACROECONOMIC INDICATORS

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GDP, %	1.8	2.8	2.0	-3.0	4.7	-1.6 (Jan-Sept)
Industrial production, %	2.1	3.5	2.3	-2.7	5.3	-0.6
Retail trade, %	1.3	2.6	1.6	-4.1	7.3	-6.2 (Jan-Nov)
Inflation, %	2.5	4.3	3	4.9	6.7	11.94
Real disposable income, %	-0.5	1.1	1.0	-3.5	3.1	-1.7 (Jan-Sept)
Current account balance, USD bln	32.4	113.5	64.8	36	122	227.4 (prelim. est.)
Budget deficit, % of GDP	-1.4	2.7	1.8	-3.8	0.4	2.3 (prelim. est.)
Brent USD/bbl (avg)	54.3	70.8	64.4	41.8	69	99.98
Unemployment rate (ILO), %	5.4	4.8	4.6	5.7	4.8	3.84 (QIII)
CBR rate	10	7.75	6.5	4.25	4.25; 4.5; 5; 5.5; 6.5; 6.75; 7.5; 8.5	8.5; 9.5; 20; 17; 14; 11; 9.5; 8.0; 7.5

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

MACRO OUTLOOK

At the beginning of 2022, the Russian economy faced a large number of challenges and shocks. They could lead to a significant decrease in economic activity. So, in mid-late spring, the consensus forecast provided that the fall in GDP in 2022 would be close to the episode of the global financial crisis in scale (in 2009 GDP decreased by 7.8%). However, the Russian economy turned out to be more resistant to changes in external conditions. The level of economic activity at the end of the first quarter – beginning of the

second quarter decreased sharply, but after that it generally stabilized, and by the end of 2022 the GDP decline may amount to 2-3%.

The main factors of rapid adaptation were: maintaining stable operation of the financial system, favorable dynamics of external demand, prompt restart of logistics chains, support measures from the Government and the Bank of Russia.

Year-end inflation was also below expectations. It was affected by a large number of pro- and disinflationary factors on the

supply and demand side. A significant factor in the slowdown in price growth in the second half of the year was the strengthening of the rouble, which occurred due to a significant expansion of the foreign trade balance, restrictions on the movement of capital and de-dollarization of the economy, as well as the suspension of the budget rule.

INDUSTRIAL PRODUCTION

Industrial production in Russia by the end of 2022 decreased by 0.6%.

The decline in industrial production is recorded by Rosstat for three quarters in a row (in the first quarter there was an increase of 5.1% in annual terms, which helped the indicator for the whole year not to go into a stronger minus).

According to the results of the entire 2022, the largest decrease was demonstrated by the water supply and sanitation sector, which decreased by 6.1%. The main driver of this reduction was the industry of waste disposal and processing of secondary raw materials, the output of which fell by 13.9%.

Total output in the manufacturing sector also went into negative territory – it decreased by 1.3%. Among specific industries, the largest decline occurred in the production of motor vehicles (minus 51%), household appliances (minus 40%), components and accessories for cars (minus 38%).

At the same time, a number of manufacturing industries managed to increase production. Among them, for example, the copying of data carriers (2.6 times growth), coal agglomeration (plus 53%), the production of pharmaceutical substances (plus 26%), the production of metal tanks and tanks (plus 19%), as well as the production of musical instruments (plus 17%).

The main positive contribution to the dynamics of processing by the end of 2022 was made by the metallurgical complex, including an increase in the production of finished metal products (plus 7% to 2021).

Two of the four macro sectors were still able to show a slight increase, despite the crisis conditions. Thus, an increase in industrial production by 0.8% was recorded in the extraction of minerals. The largest growth in this category was shown by the extraction and enrichment of brown coal (plus 20%), the extraction of minerals not included in other groupings – that is, various minerals, precious stones, asphaltites and bituminous rocks (plus 7%), as well as the provision of services in the field of mining (plus 5.6%).

Oil and gas production increased by 1.1% at the end of the year, despite the initial pessimistic estimates in the spring. However, the production of natural gas and gas condensate decreased by 1.9% in 2022, and in the fourth quarter the decline in gas production reached 4.9%. In general, the weight of oil and gas production in the industrial production index exceeds 30%.

EXTERNAL TRADE STATISTICS

The surplus of foreign trade of the Russian Federation by the end of 2022 increased by more than 1.6 times compared to the indicator for 2021 and amounted to USD 282.3 billion, follows from the preliminary assessment of the Central Bank.

At the same time, the surplus of the balance of payments account of the Russian Federation in 2022 almost doubled to USD 227.4 billion.

The increase in the current account surplus is associated with a significant expansion of the positive balance of goods and services as a result of an increase in the value of supplies caused by an increase in world prices for the main goods of Russian exports.

In general, in 2022, the volume of imports of goods and services decreased, while the decrease in imports observed in the first half of the year relative to the corresponding indicator of the previous year was subsequently replaced by its recovery.

АНАЛИТИКА АЕБ



ОСНОВНЫЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ВВП, %	1.8	2.8	2.0	-3.0	4.7	-1.6 (январь-сентябрь)
Промышленное производство, %	2.1	3.5	2.3	-2.7	5.3	-0.6
Розничная торговля, %	1.3	2.6	1.6	-4.1	7.3	-6.2 (январь-ноябрь)
Инфляция, %	2.5	4.3	3	4.9	6.7	11.94
Реальные располагаемые доходы, %	-0.5	1.1	1.0	-3.5	3.1	-1.7 (январь-сентябрь)
Сальдо счета текущих операций, млрд долл. США	32.4	113.5	64.8	36	122	227.4 (предварительная оценка)
Дефицит бюджета, % ВВП	-1.4	2.7	1.8	-3.8	0.4	2.3 (предварительные данные)
Brent (долл. США/баррель (сред.))	54.3	70.8	64.4	41.8	69	99.98
Уровень безработицы (МОТ), %	5.4	4.8	4.6	5.7	4.8	3.84 (III кв.)
Ключевая ставка ЦБ	10	7.75	6.5	4.25	4.25; 4.5; 5; 5.5; 6.5; 6.75; 7.5; 8.5	8.5; 9.5; 20; 17; 14; 11; 9.5; 8.0; 7.5

Источники: Росстат, ЦБ РФ, Минэкономразвития России, Минфин

МАКРОПРОГНОЗ

Российская экономика в начале 2022 года столкнулась с большим количеством вызовов и потрясений. Они могли привести к значительному снижению экономической активности. Так, в середине — конце весны консенсус-прогноз предусматривал, что падение ВВП в 2022 году по масштабу будет близким к эпизоду мирового финансового кризиса (в 2009 году ВВП снизился на 7,8%). Однако российская эконо-

номика оказалась более устойчивой к изменению внешних условий. Уровень экономической активности в конце I — начале II квартала резко снизился, но после этого в целом стабилизировался, и по итогам 2022 года снижение ВВП может составить 2–3%.

Основными факторами быстрой адаптации стали: сохранение стабильной работы финансовой системы, благоприятная динамика внешнего спроса, оперативный перезапуск

логистических цепочек, меры поддержки со стороны Правительства и Банка России.

Инфляция по итогам года также оказалась ниже ожиданий. На нее действовало большое количество про- и дезинфляционных факторов на стороне спроса и предложения. Существенным фактором замедления роста цен во втором полугодии стало укрепление рубля, которое произошло из-за значительного расширения внешнеторгового сальдо, ограничений на движение капитала и дедолларизации экономики, а также приостановки действия бюджетного правила.

ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Промышленное производство в России по итогам 2022 года сократилось на 0,6%. Спад промышленного производства фиксируется Росстатом три квартала подряд (в первом квартале был рост на 5,1% в годовом выражении, что помогло показателю за весь год не уйти в более сильный минус).

По итогам 2022 года наибольшее снижение продемонстрировал сектор водоснабжения и водоотведения, который сократился на 6,1%. Основным драйвером этого сокращения стала отрасль утилизации отходов и обработки вторичного сырья, выпуск в которой упал на 13,9%.

В отрицательную зону ушел также совокупный выпуск в секторе обрабатывающих производств — он снизился на 1,3%. Среди конкретных отраслей наибольший спад произошел в производстве автотранспортных средств (минус 51%), бытовых приборов (минус 40%), комплектующих и принадлежностей для автомобилей (минус 38%).

В то же время ряду отраслей обрабатывающей промышленности удалось нарастить производство. В их числе, например, копирование записанных носителей информации (рост в 2,6 раза), агломерация угля (плюс 53%), производство фармацевтических субстанций (плюс 26%), выпуск металлических цистерн и резервуаров (плюс 19%), а также производство музыкальных инструментов (плюс 17%).

Основной положительный вклад в динамику обработки по итогам 2022 года внес металлургический комплекс, в том

числе рост производства готовых металлических изделий (плюс 7% к 2021 году).

Два макросектора из четырех все же смогли показать небольшой рост, несмотря на кризисные условия. Так, в добыче полезных ископаемых было зафиксировано увеличение промышленного производства на 0,8%. Наибольший рост в этой категории показали добыча и обогащение бурого угля (плюс 20%), добыча полезных ископаемых, не включенных в другие группировки — то есть различных минералов, драгоценных камней, асфальтитов и битумных пород (плюс 7%), а также предоставление услуг в сфере добычи полезных ископаемых (плюс 5,6%).

Добыча нефти и нефтяного газа выросла по итогам года на 1,1%, несмотря на изначальные пессимистические оценки весной. Однако добыча природного газа и газового конденсата сократилась за 2022 год на 1,9%, а в четвертом квартале спад газодобычи достиг 4,9%. В целом вес добычи нефти и газа в индексе промпроизводства превышает 30%.

СТАТИСТИКА ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ

Профицит внешней торговли РФ по итогам 2022 года вырос более чем в 1,6 раза по сравнению с показателем за 2021 год и составил 282,3 млрд долл., следует из предварительной оценки ЦБ.

При этом профицит счета платежного баланса РФ в 2022 году увеличился почти в два раза — до 227,4 млрд долл.

Увеличение профицита счета текущих операций связано с существенным расширением положительного сальдо баланса товаров и услуг в результате роста стоимостного объема поставок, обусловленного повышением мировых цен на основные товары российского экспорта.

В целом за 2022 год объем импорта товаров и услуг сократился, при этом снижение импорта, наблюдавшееся в первой половине года относительно соответствующего показателя предыдущего года, впоследствии сменилось его восстановлением.

AEB LOBBYING



GOVERNMENTAL SUBCOMMISSION

The Subcommittee of the Government Commission for Control over Foreign Investments in the Russian Federation, which is chaired by the Minister of Finance Anton Siluanov, is empowered to make decisions on the issuance of permits for residents to conduct transactions with foreign persons of unfriendly countries as well as foreign exchange transactions.

Since many AEB member companies have interacted and continue to interact with the Subcommittee, we keep monitoring all the decisions it has been making. Twice in 2022 we organized working meetings with representatives of the companies and the Subcommittee to clarify certain practical issues on its work.

Last year, the most pressing issue that we addressed to the Subcommittee was the payment of dividends. Foreign companies operating in Russia continue to earn and generate profits. However, restrictions have been imposed on the payment of distributed profits to foreign parent companies. Practice shows that the procedure for obtaining approvals from the Subcommittee is generally working, but the applications submitted are unfortunately not fully satisfied and with additional conditions.

At the end of 2022 an extract from the minutes of the Subcommittee's meeting was published which informed about the approaches to making decisions on issuing approvals for transactions with shares (stakes) in Russian companies and payment of dividends to foreign shareholders.

For its part, AEB will continue to cooperate with the Ministry of Finance and other authorities whose representatives are included in the Subcommittee.

TRANSPORTATION BAN

On December 28, 2022 the Government adopted Decree No. 2466, amending Decree 1728 on the prohibition of freight transportation from certain unfriendly countries, and extending the ban until June 30, 2023.

AEB has been actively working to retain a number of commodity items that are not subject to the ban. However, the most critical commodity groups that were not included in the list of exemptions were seeds and pesticides.

AEB Committees will continue working on this issue with the relevant agencies (Ministry of Agriculture, Ministry of Industry and Trade, Ministry of Transport).

Seeds are classified as quarantined goods. Their transportation and storage require clean, dry, pest-free granaries and vehicles. Pesticides, on the other hand, are classified as dangerous goods. Their transportation requires specialized vehicles with trained personnel with the necessary skills and knowledge about the characteristics of the transported preparations, the peculiarities of their effects on the organism, precautionary measures, and the rules of industrial and personal hygiene. When transporting and storing seeds and pesticides, the observance of temperature and humidity regime is also of fundamental importance, violation of which leads to a serious deterioration of the quality.

ПРОДВИЖЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИЙ



ПРАВИТЕЛЬСТВЕННАЯ ПОДКОМИССИЯ

Подкомиссия Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации, которую возглавил Министр финансов Антон Силуанов, наделена полномочиями по принятию решений о выдаче разрешений на осуществление резидентами сделок с иностранными лицами недружественных государств, а также валютных операций.

Поскольку многие компании-члены АЕБ взаимодействовали и продолжают взаимодействовать с Подкомиссией, Ассоциация отслеживает все решения, которые она принимает. Дважды в 2022 году нам удалось организовать рабочие встречи с представителями компаний и Подкомиссии для выяснения отдельных практических вопросов по ее работе.

Последним в прошедшем году острым вопросом, который мы адресовали Подкомиссии, была выплата дивидендов. Иностранные компании, работающие в России, продолжают зарабатывать и генерировать прибыль. Вместе с тем, на выплату распределенной прибыли в пользу зарубежных материнских компаний введены ограничения. Практика показывает, что процедура получения разрешений в Подкомиссии в целом работает, однако подаваемые ходатайства удовлетворяются не полностью и с дополнительными условиями.

В конце 2022 года была опубликована выписка из протокола заседания Подкомиссии, в которой сообщены подходы к принятию решений о выдаче разрешений на совершение сделок с акциями (долями) российских обществ и выплату дивидендов иностранным акционерам.

Со своей стороны АЕБ продолжит взаимодействие с Минфином и иными ведомствами, представители которых включены в состав Подкомиссии.

ЗАПРЕТ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК

28 декабря 2022 года принято Постановление Правительства № 2466, вносящее изменение в Постановление № 1728 по запрету грузоперевозок из некоторых недружественных стран и продлевающее запрет до 30 июня 2023 года.

Со стороны АЕБ велась активная работа по сохранению ряда товарных позиций, на перевозку которых не распространяется указанный запрет. Однако наиболее критичными товарными группами, которые не попали в список исключений, стали семена и пестициды.

Комитеты АЕБ продолжают работу по данному вопросу с профильными ведомствами (Минсельхоз, Минпромторг, Минтранс).

Семена относятся к подкарантинным грузам. Для их транспортировки и хранения требуются чистые, сухие, не зараженные вредителями зернохранилища и транспортные средства. Пестициды в свою очередь классифицируются как опасный груз. Для их транспортировки требуется специализированный транспорт с подготовленным персоналом, обладающим необходимыми навыками и знаниями о характеристиках перевозимых препаратов, особенностях их воздействия на организм, мерах предосторожности, правилах производственной и личной гигиены. При транспортировке и хранении семян и пестицидов принципиально важным является соблюдение температурно-влажностного режима, нарушение которого ведет к серьезному ухудшению их качеств.

AEB NEW COMPANIES



GE HealthCare

GE HealthCare

GE HealthCare is a leading global medical technology, pharmaceutical diagnostics, and digital solutions innovator, dedicated to providing integrated solutions, services, and data analytics to make hospitals more efficient, clinicians more effective, therapies more precise, and patients healthier and happier.

Serving patients and providers for more than 100 years, GE HealthCare is advancing personalized, connected, and compassionate care, while simplifying the patient's journey

across the care pathway. Together our Imaging, Ultrasound, Patient Care Solutions, and Pharmaceutical Diagnostics businesses help improve patient care from prevention and screening, to diagnosis, treatment, therapy, and monitoring. We are an USD 18 billion business with 51,000 employees working to create a world where healthcare has no limits.

www.gehealthcare.ru

HOTEL CONTINENTAL

Hotel Continental

Hotel Continental is located on Tverskaya Street, near the capital's main attractions, and is within a walking distance of four metro stations.

The Hotel offers 203 rooms, including 19 suites and the most popular Ulanova Suite with its own terrace 50 sq m. Guests of the Hotel have access to the gym, sauna and hammam at the Mahash Spa.

The gastronomic concept of Hotel Continental is embodied in the Chekhonte restaurant and the P-Square bar.

In addition, Hotel Continental offers six conference halls for any type of event. Each hall is named after an outstanding figure of Russian art.

www.continental-hotel.ru

NOYTECH

Noytech

NOYTECH Supply Chain Solutions used to be a part of the global Kuehne+Nagel logistics network until the 20th of July, 2022.

The organization comprises 32 locations in Russia, CIS, the Middle East and Asia, as well as 144 000 sq m of warehouse area with more than 1,700 experts.

The product portfolio contains sea, road, rail and air transportation, project and consultancy services (4PL), exhibitions+events and contract logistics, insurance and customs clearance, as well as a new one for commodity trading.

www.noytech.com

AEB NEW COMPANIES



SAATBAU

Plant breeding, seed production combined with 70 years of experience – this is the basis of the success of SAATBAU LINZ.

As a farmer's cooperative, we are engaged in plant breeding, seed production, specialized agriculture, as well as processing and distribution of agricultural products throughout Europe. Conscious use of our natural resources is one of our main tasks.

We organize a transparent contract chain from farmers to the relevant processors

in order to ensure the supply of agricultural raw materials to the food and feed sector.

At the heart of this activity is our goal – to achieve an optimal balance of interests between customers and farmers. For us, documented safety and transparency from seed to plate is not just a phrase, it is our commitment.

www.saatbau.com/ru



Selgros

Selgros is a self-service wholesale store, the essence of which is reflected by the combination of the German words SELbstbedienung und GROShandel (SELGROS) – “self-service and wholesale”, and one of the leading suppliers in the cash & carry hypermarket segment.

As a full-line company with stores up to 11,000 m² with around 60,000 food and non-food products, we cater to the needs of companies and businesses in the gas-

tronomy and catering, retail and other professional consumers sectors.

A pronounced passion for hospitality and a tradition of well and satisfying meals for yourself and your guests, devoting enough time to this – all this is an integral part of the culture in Russia. Since we are actively working in the field of food business and HoReCa, we feel our close connection with this tradition.

www.selgros.ru

АЕВ NEW COMPANIES



Sipcam

Sipcam was founded in 1946 in Italy. The company contributes to meeting the growing food needs of the planet by supporting farmers in growing crops with efficient and innovative solutions.

Sipcam has been working side by side with farmers for over 75 years to help solve their problems. It is committed to the production and marketing of chemical intermediates, pesticides, biologicals, biostimulants, plant growth regulators, fertilisers and

seeds; it is integrating both the expertise in synthesis of active ingredients and the capabilities in formulation and registration of finished products.

Today Sipcam has further expanded cooperation in a global context where population growth, growing food demand, sustainability and productivity are the main challenges facing our planet.

www.sipcam.ru



TGP

The TGP team came out of the international law firm BCLP and has been working with the largest companies in the world and Russia for many years. Our clients include industrial enterprises, retail chains, banks, technology businesses and significant private clients. The company's philosophy is based on the quality that has always distinguished each of us: we are looking for and helping to implement solutions that give the client the best result. It would be wrong to say that the word "impossible" does not exist at all, but in reality, the impossibility of something is much rarer than

it is commonly believed. And we find options for our clients, in relation to which the word "possible" is much more appropriate.

Our specialization: tax disputes and tax audits, tax consulting and planning; customs disputes and customs audits, customs and international trade consulting and planning; commercial, including corporate disputes; defense of business in connection with white collar and other crimes, consulting on criminal legal risks; government relations.

www.tgplaw.ru

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



GE HealthCare

GE HealthCare

GE HealthCare является одним из ведущих мировых производителей передового медицинского оборудования, фармацевтических препаратов для диагностики, а также интегрированных цифровых решений, сервисов и систем аналитики данных. Наши технологии способствуют повышению эффективности работы врачей и медучреждений, выбору точных методов лечения и, как следствие, сохранению здоровья и улучшению качества жизни пациентов.

На протяжении более 100 лет GE HealthCare помогает системам здравоохранения и развивает персонализированный, эмпатичный подход к заботе о пациентах, построенный на связанных между собой передовых технологиях,

одновременно упрощающий путь для оказания своевременной медицинской помощи.

Наши решения в области медицинской визуализации, ультразвуковой диагностики, систем жизнеобеспечения, а также фармацевтические препараты повышают эффективность оказания помощи пациентам, начиная от профилактики и скрининга до диагностики, лечения и мониторинга.

GE HealthCare — это компания с оборотом 18 млрд долл., штат которой насчитывает 51 000 человек, работающих для создания мира, в котором возможности здравоохранения безграничны.

www.gehealthcare.ru

HOTEL CONTINENTAL

Hotel Continental

Hotel Continental расположен на Тверской улице, вблизи главных достопримечательностей столицы, и находится в шаговой доступности от четырех станций метро. Его экстерьер выполнен в стиле ар-деко с элементами русского авангарда и прекрасно вписывается в архитектурное пространство Тверской улицы.

К услугам гостей 203 комфортабельных номера, включая 19 люксов, в том числе и знаменитый Люкс Уланова с террасой

50 кв. м. В проживание включено посещение тренажерного зала, сауны и хаммама в спа-салоне Mahash Spa.

Гастрономическая концепция Hotel Continental воплощена в ресторане «Чехонте» и баре P-Square.

Также отель предлагает шесть современных залов для проведения мероприятий, каждый из которых назван в честь выдающегося деятеля искусства.

www.continental-hotel.ru

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



NOYTECH

Noytech

Компания NOYTECH Supply Chain Solutions, до 20 июля 2022 года входившая в международную логистическую сеть Kuehne+Nagel, представлена 32 офисами и складами в России, странах СНГ, Ближнего Востока и Азии и насчитывает более 1700 сотрудников.

Складские площади, которыми оперирует компания, составляют 144 000 кв. м. В перечень услуг компании входят мор-

ские, автомобильные, железнодорожные и авиаперевозки, проектная и складская логистика, услуги страхования и таможенного оформления, логистика для мероприятий и выставок, таможенное оформление и консалтинг (4PL), а также новая услуга NOYTECH Trading Solutions.

www.noytech.com



SAATBAU

Селекция растений, семеноводство в сочетании с 70-летним опытом — вот основа успеха компании SAATBAU LINZ.

Являясь фермерским кооперативом, мы занимаемся по всей Европе селекцией растений, семеноводством, специализированным сельским хозяйством, а также переработкой и дистрибуцией сельскохозяйственной продукции. Осознанное использование наших природных ресурсов — одна из главных наших задач.

Мы организуем прозрачную контрактную цепочку от фермеров до соответ-

ствующих переработчиков с целью обеспечения поставок сельскохозяйственного сырья в пищевой и кормовой сектор.

В основе этой деятельности лежит наша цель — достижение оптимального баланса интересов между клиентами и фермерами. Для нас документально подтвержденная безопасность и прозрачность от семени до тарелки — это не просто фраза, это наше обязательство.

www.saatbau.com/ru



Selgros

Зельгрос — оптовый магазин самообслуживания, суть чего отражает комбинация немецких слов SELbstbedienung und GROSshandel (SELGROS) — «самообслуживание и опт», и один из ведущих поставщиков в сегменте гипермаркетов cash & carry.

Будучи компанией полного ассортимента с магазинами площадью до 11 000 м², в которых представлено около 60 000 продовольственных и непродовольственных товаров, мы удовлетворяем потребности компаний и предприятий

в сферах гастрономии и общественного питания, розничной торговли и других профессиональных потребителей.

Ярко выраженная страсть к гостеприимству и традиция хорошо и сытно кормить себя и своих гостей, уделяя этому достаточно времени — все это неотъемлемая часть культуры в России. Так как мы активно работаем в сфере продовольственного бизнеса и HoReCa, то чувствуем свою тесную связь с этой традицией.

www.selgros.ru

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



Sipcam

Sipcam основана в 1946 году в Италии. Компания вносит свой вклад в удовлетворение растущих потребностей планеты в продовольствии, поддерживая сельхозпроизводителей в выращивании сельскохозяйственных культур с помощью эффективных и инновационных решений.

Sipcam работает бок о бок с фермерами уже более 75 лет, помогая в решении их проблем. Компания занимается разработкой и реализацией агрохимических препаратов, биостимуляторов, удобрений и семян, а также синтезом,

регистрацией и разработкой активных ингредиентов как для агрохимических препаратов, так и для побочных химических продуктов.

Сегодня компания еще больше расширила сотрудничество в глобальном контексте, где рост населения, растущий спрос на продовольствие, устойчивость и производительность являются основными проблемами, с которыми сталкивается наша планета.

www.sipcam.ru



TGP

Команда ТГП вышла из международной юридической фирмы BCLP и много лет работает с крупнейшими компаниями мира и России. Среди наших клиентов промышленные предприятия, торговые сети, банки, технологические бизнесы и значимые частные клиенты. В основу философии фирмы положено то качество, которое всегда отличало каждого из нас: мы ищем и помогаем реализовать решения, которые дают клиенту наилучший результат. Было бы неверно говорить, что слово «нельзя» вообще не существует, но в действительности невозможность чего-либо встречается гораздо реже, чем это принято считать. И мы находим

для наших клиентов варианты действий, применительно к которым гораздо более уместным является слово «можно».

Наша специализация: налоговое консультирование и планирование; налоговые споры и налоговые проверки; таможенные споры и таможенные проверки, консультирование и планирование в области таможенного дела и внешнеэкономической деятельности; коммерческие, в том числе, корпоративные споры; уголовно-правовая защита бизнеса, консультирование по вопросам уголовно-правовых рисков; взаимодействие с государственными органами.

www.tgplaw.ru

АЕВ SPONSORS/СПОНСОРЫ АЕВ 2023

Allianz

B1

Bank Credit Suisse

BOSCH Group

Continental Tires RUS

EL5-Energo

HeidelbergCement

ING

Kept

Leroy Merlin Russia

Mercedes-Benz Russia

Merck

METRO Cash&Carry

Oriflame

Procter & Gamble

Raiffeisenbank

SOGAZ

Technologies of Trust

TotalEnergies EP Russie

VEGAS LEX



Association
of European
Businesses

AEB MEMBERSHIP APPLICATION FORM / ЗАЯВЛЕНИЕ НА ЧЛЕНСТВО В АЕБ

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

Calendar year/Календарный год: 2023

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

1. COMPANY / СВЕДЕНИЯ О КОМПАНИИ

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

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

INN/KPP / ИНН/КПП:

Phone Number / Номер:

Fax number / Номер факса:

Website address / Страница в Интернете:

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

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

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

*Membership fees are payable at the exchange rate 85 RUB/EUR/

Членские взносы подлежат оплате в рублях по курсу 85 руб./евро

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Signature of Authorised Representative of Applicant Company /

Подпись уполномоченного лица заявителя:

Date / Дата:

Signature of Authorised Representative of the AEB /

Подпись Руководителя АЕБ:

Date / Дата:

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

Publication name/Наименование издания: AEB Business Quarterly

(Ежеквартальное деловое издание Ассоциации европейского бизнеса)

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

Publication volume and number/Номер выпуска: 01, 2023

Release date/Дата выхода: 7 March 2023/7 марта 2023 г.

Circulation/Тираж: 500 copies/500 экз.

Cost/Цена: Distributed free of charge/Бесплатно

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

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

Printing House's address/Адрес типографии: 2 Okskiy s'ezd str, 603022, N.Novgorod, Russia/Россия, 603022,

г. Н. Новгород, ул. Окский съезд, д. 2

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