

25<sup>+</sup>  
years



Association  
of European  
Businesses

↗ ↗ Ежеквартальное деловое издание

# BUSINESS QUARTERLY

➤ Winter/зима 2021-22 ➤➤

## ESG

## SAFETY, HEALTH, ENVIRONMENT AND SECURITY

ОХРАНА ТРУДА, ЗДОРОВЬЕ,  
ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА  
И БЕЗОПАСНОСТЬ

**Challenges in  
health and safety  
amid the pandemic**

Вызовы в области охраны  
труда на фоне пандемии

**EPR: innovations  
and legal practice  
in 2021**

РОП: новеллы и судебная  
практика в 2021 году

**ESG: a global  
trend in the  
energy sector**

ESG: глобальный тренд  
в энергетическом секторе

**Selection  
of a private  
security vendor**

Выбор подрядчика  
в сфере безопасности



**TADZIO  
SCHILLING**

AEB Chief Executive Officer

## DEAR FRIENDS,

I am proud to present the final in 2021 issue of the “Business Quarterly” that members of the AEB Safety, Health, Environment and Security Committee have worked on.

The publication covers a diverse range of topics.

In particular, one of the articles focuses on the results of the research on the most pressing issues in regard to the health and safety function that CEOs come across amid the COVID-19 pandemic. The respondents’ observations have helped us understand the nature of these challenges and the scale of risks when it comes to health, safety, and well-being of workers.

Another article discusses the findings of the qualitative research on how the pandemic affects mental and physical health of employees according to the top management. Over three quarters of the survey participants acknowledge the adverse impact of the pandemic on the mental health of their staff.

Another piece is dedicated to legislative innovations in the field of occupational health and safety that will come into effect in March 2022. These amendments address a number of new responsibilities for employers that will inevitably entail making adjustments in the work processes.

One of the authors examines the potential novelties in the field of extended producer responsibility and analyzes the existing judicial practice on the EPR issues.

The ESG principles that define the expectations of investors and stockholders are a priority as demonstrated by one of the companies in the energy sector. Another such business shares its experience of transforming the occupational health and safety and industrial safety system.

The final article of the publication presents detailed recommendations on how to choose suppliers for security service needs.

I would like to thank each and every author for their contribution. I am certain that the publication will be of great interest to the general public. I would also like to express my profound gratitude to all the experts of the AEB Safety, Health, Environment and Security Committee for their hard work and dedication, especially amid the ongoing pandemic.

Traditionally, the issue contains sections about important AEB events, analysis of Russia’s macroeconomic performance for the third quarter this year, as well as several AEB achievements in regard to government relations.

As usual, there is also a brief overview of the companies that have recently joined the Association. We are happy to welcome new members and wish them the best of luck.

Enjoy your reading!

## **ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!**

Представляю вам заключительный в 2021 году выпуск ежеквартального делового издания “Business Quarterly”, подготовленный членами комитета АЕБ по охране труда, здоровья, окружающей среды и безопасности.

Содержащиеся в журнале материалы охватывают широкий круг вопросов.

В частности, в одной из статей приведены результаты исследования наиболее острых проблем в области охраны труда, с которыми столкнулись руководители компаний на фоне пандемии COVID-19. Из наблюдений респондентов было сформировано представление о характере вызовов и масштабах рисков в сфере охраны здоровья, безопасности и благополучия персонала.

В другой статье описывается качественное исследование влияния глобальной пандемии на психологическое состояние и физическое самочувствие сотрудников, по мнению высшего менеджмента. Свыше трех четвертей опрошенных признали неблагоприятное воздействие пандемии на психическое здоровье работников.

Отдельный материал посвящен законодательным новациям в сфере охраны труда, вступающим в силу в марте 2022 года. Поправки предусматривают ряд новых обязанностей для работодателей, которые неизбежно повлекут за собой изменения в рабочих процессах.

Один из авторов рассматривает ожидаемые новеллы в сфере расширенной экологической ответственности производителей и импортеров и анализирует текущую судебную практику по вопросам РОП.

Приоритетность принципов ESG, лежащих в основе ожиданий инвесторов и акционеров, проиллюстрирована на примере одной из компаний энергетического сектора. Другая компания, представляющая энергетическую отрасль, делится опытом трансформации системы охраны труда и промышленной безопасности.

Развернутые рекомендации по выбору поставщиков для оказания охранных услуг приведены в завершающей статье издания.

Я хотел бы выразить благодарность всем авторам за участие в выпуске. Не сомневаюсь, что журнал будет интересен для чтения широкой аудитории. Я искренне признателен всем экспертам Комитета АЕБ по охране труда, здоровья, окружающей среды и безопасности за их интенсивную и значимую работу, особенно в период продолжающейся пандемии.

Традиционно в журнал включены разделы, содержащие информацию о важных событиях АЕБ, о макроэкономических показателях России за третий квартал текущего года, а также о достижениях АЕБ в сфере взаимодействия с органами государственной власти.

Как обычно, приводится лаконичное описание компаний, которые недавно вступили в Ассоциацию. Мы рады приветствовать новых членов и желаем им успеха.

Приятного чтения!



**VALERY  
KUCHEROV**

Chairman of the AEB Safety,  
Health, Environment and  
Security Committee;  
Partner, ERM

**DEAR READERS,**

It is my pleasure to introduce the fifth edition of “Business Quarterly” magazine, which is dedicated to the issues of safety, health, environment and security (SHES).

While Environmental, Social, and Governance (ESG) issues became a topic of discussion for business long before COVID-19, the economic and social disruptions exacerbated by the pandemic have made clear the urgency of shifting from discussion to action. As such, astute business leaders are looking to become more resilient and reimagine a better future with ‘sustainability’ at the core of their business models.

ESG values have come squarely into sharp focus for companies across the world and are already prompting seismic changes in the behaviours of business leaders. Furthermore, the matter of transitioning to a low-carbon economy currently presents a significant challenge – and opportunity – for businesses to place ESG and sustainability at the heart of future plans and accelerate the pace of change.

It is also clear that the attitudes of companies toward health and safety have been transformed over the last two years.

Changing societal expectations, an increasing focus on the ‘S’ in ESG, investor pressure and responses to the global pandemic have accelerated established trends and put the spotlight on a number of areas of growing concern.

This has led to changes in approaches to health and safety being taken to the next level at both the corporate and public level – and new competency requirements having arisen for health and safety professionals. Meanwhile, security continues to be one of the top governance concerns regarding ESG.

This edition of “Business Quarterly” magazine covers a selection of the aforementioned topics within the context of the mission of the AEB SHES Committee. That is, to promote the longer-term priorities of a more sustainable and secure world, sharing international best practices and standards within this sphere among companies operating in Russia, and informing AEB member companies of proposed regulatory changes, while enhancing the exchange of information between European and Russian business through a common platform.

On this note, I wish you a pleasant reading experience.

## **ВАЛЕРИЙ КУЧЕРОВ**

Председатель Комитета АЕБ по охране труда,  
здоровья, окружающей среды и безопасности;  
Партнер, ERM

### **УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!**

Я рад представить Вам пятый выпуск делового издания “Business Quarterly”, посвященный вопросам охраны труда, здоровья, окружающей среды и безопасности (SHES).

Тема экологического, социального и корпоративного управления (ESG) стала предметом обсуждения в бизнес-среде задолго до COVID-19, но, несмотря на это, экономические и социальные потрясения последних лет, усугубленные пандемией, ясно продемонстрировали необходимость безотлагательного перехода от разговоров к активным действиям. На фоне этих событий дальновидные руководители стали стремиться сделать свои компании более устойчивыми к внешним шокам и преобразовать бизнес-процессы таким образом, чтобы устойчивое развитие стало неотъемлемой частью модели функционирования организации.

Вопросы ответственного инвестирования попали в фокус пристального внимания компаний по всему миру, что способствовало серьезным изменениям в отношении к тематике ESG со стороны бизнес-лидеров. В частности, особую актуальность приобрела тема трансформации экономики в направлении низкоуглеродного развития — став одновременно новым вызовом и возможностью для предприятий ускорить перестройку своего бизнеса в соответствии с принципами ESG и устойчивого развития.

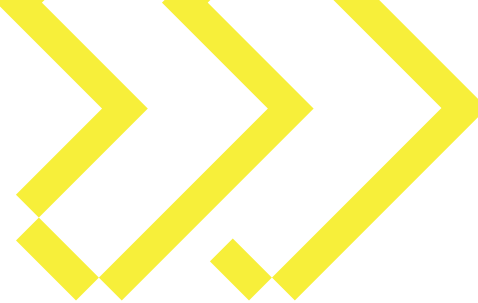
Также очевидно, что за последние два года существенные изменения претерпело отношение бизнеса к тематике охраны труда и здоровья персонала. Изменение ожиданий общества, усиление акцента на социальную составляющую ESG, давление инвесторов и необходимость реагирования на глобальную пандемию ускорили развитие уже существовавших тенденций и начали способствовать изменению подходов к вопросам охраны труда и здоровья на производстве, что выразилось, в частности, в повышении планки требований к квалификации и компетенциям профессионалов в этой области. Вопросы безопасности также продолжают оставаться одним из важных аспектов корпоративного управления с точки зрения ESG.

В данном выпуске издания “Business Quarterly” все перечисленные выше темы раскрываются в контексте миссии Комитета АЕБ по охране труда, здоровья, окружающей среды и безопасности, которая заключается в продвижении долгосрочных приоритетов более устойчивого и безопасного общества, обмене передовым международным опытом и подходами в области устойчивого развития между европейскими компаниями, работающими в России, информировании компаний-членов АЕБ о предполагаемых изменениях законодательства, а также обмене информацией и опытом между европейским и российским бизнесом через общую платформу. Желаю вам приятного чтения!

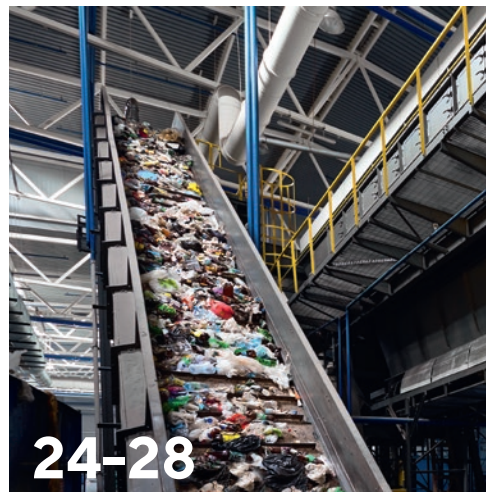


# CONTENTS

СОДЕРЖАНИЕ



6-14



24-28



34-39



40-50





**6 - 14**

**INSIGHTS FROM THE GLOBAL PANDEMIC: UNCOVERING BLIND SPOTS IN THE HEALTH AND SAFETY FUNCTION**

НОВЫЕ ВЫЗОВЫ ПЕРЕД ПРОФЕССИОНАЛАМИ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА НА ФОНЕ ГЛОБАЛЬНОЙ ПАНДЕМИИ

**16 - 19**

**COVID-19 PANDEMIC AND MENTAL HEALTH**

ПАНДЕМИЯ COVID-19 И ПСИХИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ

**20 - 23**

**MATERIAL AMENDMENTS TO OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY REGULATIONS IN THE RUSSIAN LABOUR CODE**

СУЩЕСТВЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ПОЛОЖЕНИЯХ ОБ ОХРАНЕ ТРУДА В ТРУДОВОМ КОДЕКСЕ РФ



**24 - 28**

**EXTENDED ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY OF PRODUCERS AND IMPORTERS: EXPECTED INNOVATIONS AND LEGAL PRACTICE 2021**

РАСШИРЕННАЯ ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ И ИМПОРТЕРОВ: ОЖИДАЕМЫЕ НОВЕЛЛЫ И СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА 2021 ГОДА

**30 - 33**

**ESG AS A GLOBAL TREND, ENERGY SECTOR SPECIFIC**

ПРИНЦИПЫ ESG КАК ГЛОБАЛЬНЫЙ ТРЕНД В ЭНЕРГЕТИЧЕСКОМ СЕКТОРЕ

**34 - 39**

**CHANGES IN HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT APPROACHES: SHELL EXPERIENCE**

ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ОХРАНОЙ ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ: ОПЫТ «ШЕЛЛ»



**40 - 50**

**SELECTION OF A PRIVATE SECURITY VENDOR – IS IT PART OF THE RISK MANAGEMENT PROCESS OR IS IT JUST AN ATTEMPT AT SAVING COSTS?**

ВЫБОР ПОДРЯДЧИКА В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ – ЭТАП МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ ИЛИ ПОПЫТКА СЭКОНОМИТЬ?

**52 - 57**

**AEB HIGHLIGHTS**

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ

**58 - 61**

**AEB ANALYTICS**

АНАЛИТИКА АЕБ

**62 - 63**

**AEB LOBBYING**

ПРОДВИЖЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИЙ

**64 - 71**

**AEB NEW COMPANIES**

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



**VALERY  
KUCHEROV**

Chairman of the AEB Safety,  
Health, Environment and  
Security Committee;  
Partner, ERM



**IVAN  
IVANOV**

Operational Performance Team  
Leader, Principal Consultant,  
ERM

# INSIGHTS FROM THE GLOBAL PANDEMIC: UNCOVERING BLIND SPOTS IN THE HEALTH AND SAFETY FUNCTION

Attitudes to health and safety (H&S) have gone through a metamorphosis in the last two years. Changing societal expectations, a rising focus on ESG, investor pressure and responses to the global pandemic have accelerated established trends and put the spotlight on a number of areas of growing concern. Rising intolerance of any adverse impacts on people and their wellbeing at work will have increasing impacts on business and on business leaders.

Following these trends, ERM launched a global study to provide deep insight on a range of topical themes in health and safety that we believe are of the greatest interest (and concern) to organizations at this time. We engaged 273 Function Leaders from companies (Figure 1) together employing over 12 million people across the globe with combined revenues of USD 6.6 trillion, with whom we've had in-depth, structured conversations and a series of roundtable engagements which we believe has produced unique and highly relevant outcomes.

The themes were selected by a team of 50 senior ERM partners and principal consultants who work in the H&S field. One of these themes is about the changing nature and scale of challenges in health and safety in response to the global COVID-19 pandemic, which we have decided to cover in this article at this time.

The global pandemic has shed light on the changing nature and scale of the challenges faced in health and safety and has

provided insights on a number of blind spots to the Function Leaders. They shared seven valuable insights that they have extracted from the global pandemic. COVID-19 has provided the participants (and the world at large) with an understanding of the scale of the impacts that health and safety can have on business and how organizations can respond to such challenges. It gives us a measure of a field in rapid transition into a new phase (of heightened concern and fresh challenges) and an appreciation of what 'good' looks like in terms of leadership, processes and their efficacy, the role of corporate offices and empowered leadership down the line, together with insights on how the function can deploy new ways of working in the post-COVID-19 world.

The study puts a spotlight on a new generation of business leaders who acknowledge the direct link between H&S and business performance. They recognize that protecting the health, safety and wellbeing of their people – their most valu-



FIGURE 1. INTERVIEWEES BY ROLE/TITLE



able asset — is a precondition for them to enjoy the benefits of a thriving workforce.

## SEVEN INSIGHTS FROM THE GLOBAL PANDEMIC

We asked the participants to share their top lessons from the COVID-19 crisis. We were surprised by the breadth of the insights that emerged from their remarks. The global pandemic has most definitely accelerated some established trends in H&S and generated some new ones, but it may also prove to be a positive tipping point for how organizations address the health, safety and wellbeing of their people at work. Many of the participants see a precious opportunity to create a very different, richer form of engagement with their stakeholders on health and safety right now: an opportunity to build organizational and individual resilience, a culture and behaviors that will better equip their companies to meet rapidly changing expectations.

### 1. Business continuity planning

Organizations need to build better response mechanisms for extreme, ‘black swan’, low-likelihood, high-consequence events. Business continuity and crisis management plans were

found lacking by many, frequently because they had not been tested. (“We thought we had a business continuity plan, but we didn’t. It was just a response-to-something plan.”) The better responses seen in Asia were a result of companies having learned from the earlier SARS pandemic.

### 2. Perceptions of health and safety functions

There has been a positive shift in perceptions of H&S functions and heightened recognition of the importance of health and safety at work (cited by 27%). As we have observed, this has translated into a deeper understanding of risk and much greater depth in risk assessment on the frontline and up the line. The global pandemic has accentuated some of the challenges that have been straining H&S professionals in recent years, including rising stakeholder expectations on health and safety, higher levels of leadership engagement, the uptake of advanced approaches and increasing use of data and technology. As a result, the profile of health and safety has been elevated and H&S professionals at every level of the organization have been called on to provide leadership throughout the crisis. Figure 2 illustrates the key competencies necessary for professionals in the HSE function given the new context, according to the survey respondents.

**FIGURE 2. KEY COMPETENCY NEEDS FOR H&S PROFESSIONALS**



### 3. Model leadership behaviors through the global pandemic

The significant focus on building senior leadership capabilities in H&S over the years has delivered very positive outcomes in terms of increased engagement. The vast majority of senior leaders understand that they have a crucial role to play in defining the culture of health and safety and the performance of the organizations they lead. It is also clear that most are very keen to play their part. C-19 has added ‘fuel to the fire’. Senior leaders and middle management have stepped up their engagement with H&S in response to the

crisis. Among the participants, 29% said they had observed model behaviors from their leaders in how they collaborated with their peers and in honest, open, caring, and meaningful communications and engagement with their teams. The pandemic can, in a way, be regarded as mass education for leaders on very real risks in health and safety, the crucial role that leaders at all levels need to play, and what this means in practice.

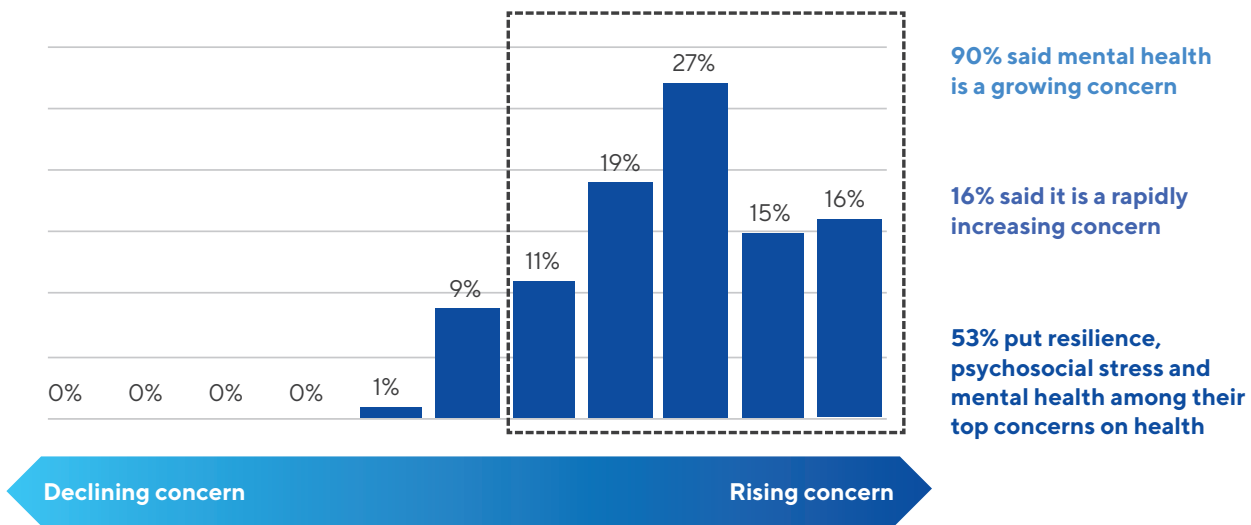
### 4. Discrete forms of engagement between corporate leaders and local management teams

Many observed an almost spontaneous transition into a different mode of engagement between corporate leaders at the center and local management teams at the periphery. Both recognized that the center has a crucial role in providing direction, with leaders down the line empowered and trusted to deliver on the intent in a style that properly addressed local cultural and operational challenges.

### 5. Recognizing the ‘health’ in health and safety, particularly mental health

There has been widespread recognition of the need for a much greater focus on health and wellbeing at work, especially mental health. 90% of the Function Leaders indicated that mental health is an increasing concern for their organizations, with 16% scoring it the maximum on the scale: ‘a rapidly increasing concern’ (Figure 3). More than half of the participants (53%) rated resilience, psychosocial stress, and mental health amongst their top concerns in health and safety (more than any other issue). The Function Leaders identified fatigue with constant organizational change, increased uncertainty, job insecurity, and burn-out in an always-switched-on work environment as key factors in driving the increased incidence of mental health issues in their organizations (cited by 21%). COVID-19 was cited by 46% as a multi-faceted stressor for mental health, with 10% identifying increased stress as a result of working from home as a key factor. The factors cited by the Function Leaders as underpinning the observed increase in incidence rates of mental health issues are likely to be a significant feature of the changing operating environment of the ‘new normal’, the post-COVID-19 world. This suggests that the impact of mental health at work will continue to increase for the foreseeable future. The scale of this issue could be enormous for organizations.

FIGURE 3. CHANGES IN CONCERN ABOUT MENTAL HEALTH



**6. An accelerated pace of change will be part of the ‘new normal’ and implies new challenges**

The trend toward remote work and working from home has created a new set of challenges (and opportunities) for health and safety. The participants expect much more change to come in how and where work will be delivered. Organizations have learned that transformational change can be delivered at speed and that the pandemic has provided a ‘license’ to consider more radical change and increased the speed with which it is to be delivered. “It’s demonstrated that when we need to accelerate, we can accelerate.” However, few organizations have developed robust, integrated capability development models to properly equip their health and safety professionals to address these diverse and changing needs. Only 4% of respondents said their health and safety professionals are “fully equipped” to address the changing needs of their stakeholders in the new operating environment.

**7. Innovation in delivering health and safety processes**

The application of data and technology has become a core element of companies’ strategies to drive improvement in safety performance, and it is increasingly being deployed to support health, wellness and fitness programs at work. The widespread uptake of data and tech solutions in health and safety is a relatively recent phenomenon that has grown markedly through-

out the pandemic. Operational leaders are increasingly looking to technology to ‘solve problems’ in safety. Interestingly, we found a positive correlation in the data between recent fatalities and subsequent investments in technology to support H&S processes. Companies that have fatalities are likely to invest more in tech, which we believe suggests organizations look to tech solutions in the aftermath of serious incidents to help prevent recurrences.

**CONCLUSIONS**

The insights that emerged from C-19 can be seen as a great gift. They offer a new, clear perspective on the nature and scale of the growing challenges for organizations in health and safety and how these challenges can best be addressed. We can see clearly what needs to be done and what is possible. Health and safety function leaders at every level of the organization have enjoyed unprecedented access to senior leaders and collaborated deeply with their peers across other functions throughout the global pandemic. A sort of global, pan-organization breakthrough in the recognition of health and safety has occurred in 2020/2021: people understand why it matters and they realize they must play their part. It is an extraordinary opportunity to transform culture, behaviors and performance within health and safety. Finally, it will make the H&S function an organic part of the companies’ business processes — and a source of added value for the organization.

**ВАЛЕРИЙ КУЧЕРОВ**

Председатель Комитета АЕБ по охране труда, здоровья, окружающей среды и безопасности;  
Партнер, ERM

**ИВАН ИВАНОВ**

Руководитель направления операционной эффективности,  
Главный консультант, ERM

# НОВЫЕ ВЫЗОВЫ ПЕРЕД ПРОФЕССИОНАЛАМИ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА НА ФОНЕ ГЛОБАЛЬНОЙ ПАНДЕМИИ

Отношение к функции охраны труда (ОТ) за последние два года претерпело существенные изменения. В условиях меняющихся ожиданий заинтересованных сторон, растущего внимания к вопросам экологического, социального и корпоративного управления (ESG), давления со стороны инвесторов и необходимости реагирования на глобальную пандемию многие тенденции ускорились и наиболее проблемные аспекты функции ОТ вышли на первый план. Растущая нетерпимость к любым негативным воздействиям на персонал на рабочем месте начала оказывать все большее влияние на деятельность компаний и ее руководителей.

На фоне происходящих изменений компания ERM провела исследование с целью изучения ряда актуальных проблем в области охраны труда, которые, по нашему мнению, в настоящее время представляют наибольший интерес для организаций (и вызывают наибольшее беспокойство у их руководителей). Мы привлекли к исследованию 273 руководителя сферы ОТ международных компаний (Рис. 1), в которых работает более 12 миллионов человек по всему миру и совокупный доход которых составляет около 6,6 триллионов долларов США. Мы провели с ними структурированные интервью и серию круглых столов, что позволило получить весьма значимые результаты.

Выбор тем для опроса осуществлялся группой из 50 старших партнеров и главных консультантов компании ERM, работающих в сфере ОТ. В настоящей статье раскрыты результаты исследования по одной из тем, а именно наблю-

дения за изменением характера и масштаба задач функции ОТ в связи с глобальной пандемией COVID-19.

Участники исследования поделились семью важными наблюдениями, которые они сделали на фоне развития глобальной пандемии в связи с необходимостью реагирования на нее. Глобальная пандемия заставила обратить внимание на меняющийся характер и масштаб проблем в области ОТ и помогла многим функциональным руководителям выявить ряд пробелов. COVID-19 способствовал пониманию участниками исследования (и обществом в целом) истинных масштабов влияния рисков в области безопасности и здоровья на деятельность предприятий и способов реагирования организаций на эти вызовы. Благодаря коронавирусу мы смогли наблюдать, каким образом может выглядеть «правильный» подход к руководству, процессам управления и их эффективности, роли корпоративных офисов и расширению



**РИС. 1 – РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ИНТЕРВЬЮИРУЕМЫХ УЧАСТНИКОВ ПО РОЛЯМ/ДОЛЖНОСТЯМ**



полномочий лидеров, а также понять, как функциональные подразделения ОТ могут использовать новые методы работы после окончания пандемии.

Исследование акцентирует внимание на новом поколении руководителей организаций, которые способны увидеть прямую взаимосвязь между охраной труда и эффективностью работы организации. Они понимают, что защита здоровья, безопасности и благополучия своих сотрудников – самого ценного актива – является залогом высокой производительности труда.

**СЕМЬ ОСНОВНЫХ НАБЛЮДЕНИЙ НА ФОНЕ РАЗВИТИЯ ГЛОБАЛЬНОЙ ПАНДЕМИИ**

Мы попросили участников поделиться своими основными выводами относительно влияния пандемии COVID-19 на функцию ОТ. Мы отметили разнообразие идей, прозвучавших в их высказываниях. Глобальная пандемия, безусловно, ускорила некоторые сложившиеся тенденции в области ОТ и породила ряд новых явлений, но она также может оказаться положительным переломным моментом в определении подходов организаций к охране здоровья, безопасности и благополучию своих сотрудников на рабочем месте. На фоне пандемии многие участники увидели уникальную возможность начать совершенно иное, более содержательное взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами в области охраны труда, включая создание организационной и индивидуальной

устойчивости, а также формирование культуры поведения, которые позволят их компаниям быть более подготовленными к кризисам и стремительно меняющимся обстоятельствам.

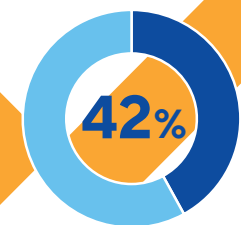
**1. Планирование непрерывности деятельности**

Организациям необходимо создавать более эффективные механизмы реагирования на труднопрогнозируемые, редкие события с экстремальными последствиями (так называемые «черные лебеди»). Планы по обеспечению непрерывности деятельности и управлению кризисными ситуациями многие сочли недостаточными, и чаще всего потому, что они никогда не проверялись на практике («Мы думали, что у нас есть план по обеспечению непрерывности деятельности, но это не так. Это был просто план реагирования на что-то»). Многие респонденты из Азиатского региона дали менее категоричные ответы по этому вопросу в силу того, что более эффективные ответные меры на пандемию в Азии явились следствием уроков, которые компании извлекли из предыдущей эпидемии атипичной пневмонии.

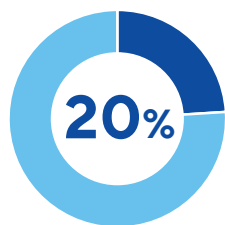
**2. Восприятие функциональных подразделений по охране труда**

Пандемия способствовала положительному сдвигу в восприятии роли функциональных подразделений по ОТ и более глубокому осознанию важности охраны здоровья и

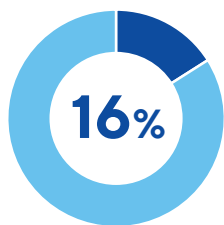
## РИС. 2 – КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ, КОТОРЫЕ СТАЛИ НЕОБХОДИМЫ СПЕЦИАЛИСТАМ ПО ОХРАНЕ ТРУДА НА ФОНЕ ПАНДЕМИИ



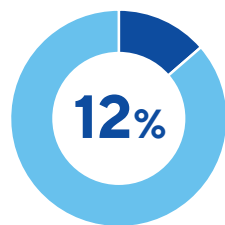
Навыки межличностных коммуникаций, влияния и тренинга



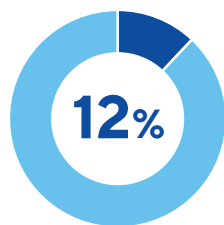
Понимание технологий, бизнес-контекста и базовая грамотность в области корпоративных финансов



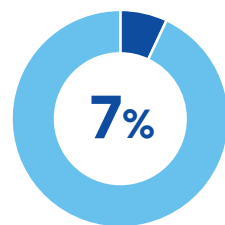
Аналитические навыки, навыки расследования происшествий



Лидерские качества (расстановка приоритетов, принятие сложных решений)



Проактивность и ориентированность на результат



Использование цифровых технологий

безопасности на рабочем месте (на это указали 27% опрошенных). Это, в свою очередь, поспособствовало лучшему пониманию рисков и подтолкнуло компании к проведению более основательной оценки рисков как конкретно на рабочих местах, так и в целом по организациям. Глобальная пандемия заострила внимание на ряде тенденций, с которыми в последние годы сталкивались специалисты по ОТ, включая рост ожиданий заинтересованных сторон в отношении здоровья и безопасности персонала, повышение уровня вовлеченности руководства, внедрение прогрессивных методик и подходов, и все более широкое ис-

пользование массивов данных и цифровых технологий. В результате повысилась значимость функции ОТ, и многие организации в условиях кризиса обратились к своим специалистам по ОТ с призывом взять на себя больший объем лидерских функций и большую ответственность. При этом многие респонденты отметили, что с повышением значимости функции специалистам ОТ стали необходимы новые ключевые компетенции (Рис. 2).

### 3. Модель поведения лидеров в условиях глобальной пандемии

Значительное внимание, которое в течение многих лет организации уделяли укреплению приверженности высшего руководства вопросам охраны труда и безопасности персонала, в период пандемии дало крайне позитивные результаты в части повышения вовлеченности руководителей. Теперь подавляющее большинство руководителей высшего звена наконец осознали, что они играют решающую роль в определении культуры безопасности и эффективности работы возглавляемых ими организаций. Также очевидно, что большинство из них теперь и на практике готовы к более активным действиям, потому что COVID-19 «подлил масла в огонь». Руководители высшего и среднего звена резко активизировали свою деятельность в области ОТ в ответ на кризис, вызванный пандемией. 29% участников опроса заявили, что наблюдали образцовое поведение своих руководителей в том, как они работали со своими коллегами и как честно, открыто, внимательно и содержательно общались и взаимодействовали со своими командами по вопросам охраны здоровья и безопасности. Пандемия можно, в некотором смысле, рассматривать как уникальную «кампанию» по массовому обучению руководителей реальным и серьезным рискам в области ОТ, пониманию своей решающей роли в снижении этих рисков и тому, что это значит на практике.

### 4. Изменение характера взаимодействия между корпоративными лидерами и руководителями ОТ в бизнес-единицах

Многие наблюдали почти спонтанный переход к более эффективному режиму взаимодействия между корпоративными руководителями в головных офисах и руководителями ОТ в бизнес-единицах. Респонденты отметили, что в условиях кризиса корпоративные центры играли решающую роль в определении стратегии, а руководите-

**РИС. 3 – МЕНЯЮЩЕЕСЯ ОТНОШЕНИЕ К ВОПРОСУ ПСИХИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ ПЕРСОНАЛА СО СТОРОНЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ФУНКЦИЙ ПО ОХРАНЕ ТРУДА**



ли команд на местах были наделены всеми необходимыми правами и полномочиями для реализации директив с учетом локальных культурных и операционных особенностей.

### 5. Признание значимости проблемы психического здоровья в рамках охраны труда и безопасности на производстве

Респонденты отметили необходимость уделять гораздо больше внимания здоровью и благополучию персонала, особенно психическому здоровью. 90% функциональных руководителей ОТ отметили, что психическое здоровье работников вызывает все большую озабоченность в их организациях, причем 16% оценили его по максимальной шкале как «быстро растущую проблему». Более половины участников (53%) отнесли уровень жизнестойкости, психосоциальный стресс и психическое здоровье к числу основных поводов для беспокойства в сфере охраны труда и безопасности – и основных приоритетов. Ключевыми факторами, способствующими увеличению числа случаев психических расстройств среди персонала в своих организациях, функциональные руководители назвали усталость от постоянных организационных изменений, повышенную неопределенность, неуверенность в сохранении рабочего места и эмоциональное опустошение из-за постоянно меняющейся рабочей среды (21% участников опроса). В качестве основного фактора, влияющего на психическое

здоровье, 46% назвали COVID-19 и изменения в жизненном укладе, вызванные пандемией, при этом 10% назвали ключевым фактором повышенный стресс среди сотрудников в связи с удаленной работой из дома. Упомянутые функциональными руководителями ОТ факторы, обуславливающие наблюдаемый рост случаев психических расстройств, вероятно, являются существенной особенностью меняющейся рабочей среды в условиях «новой реальности», сформированной COVID-19. Это позволяет спрогнозировать в обозримом будущем возможный дальнейший рост значимости проблемы психического здоровья персонала на рабочих местах. Для крупных организаций потенциальные масштабы и последствия таких рисков могут быть очень существенными.

### 6. Ускоренные темпы изменений станут частью «новой реальности» и повлекут за собой новые вызовы

Повсеместное использование практики удаленной работы из дома привело к появлению новых проблем (и возможностей) в области ОТ. Участники ожидают больших изменений в том, как и где будет выполняться работа в будущем. Организации осознали, что трансформационные изменения можно проводить быстро, а пандемия дала «добро» на проведение более радикальных изменений и ускорение темпов их реализации. По словам одного из респондентов, «было продемонстрировано, что когда нужно резко ускориться, это становится вполне возможно». Однако



---

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И ПРИМЕНЕНИЕ МАССИВОВ ДАННЫХ И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ СТАЛО ОСНОВНЫМ ЭЛЕМЕНТОМ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БЕЗОПАСНОСТИ, И ОНИ ВСЕ ЧАЩЕ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ПРОГРАММ ОХРАНЫ ЗДОРОВЬЯ, ФИЗИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРИГОДНОСТИ.**

---

лишь немногие организации разработали надежную интегрированную инфраструктуру, которой могут воспользоваться специалисты по охране труда для удовлетворения этих разнообразных и меняющихся потребностей (в том числе с точки зрения новых компетенций). Только 4% респондентов заявили, что их специалисты по ОТ «полностью подготовлены» к удовлетворению меняющихся потребностей заинтересованных сторон в новых условиях работы.

### **7. Инновации в обеспечении работы функций и процессов ОТ**

Использование и применение массивов данных и цифровых технологий стало основным элементом стратегий компаний по улучшению показателей безопасности, и они все чаще используются для поддержки программ охраны здоровья, физического состояния и профессиональной пригодности. Широкое применение массивов данных и цифровых решений в сфере ОТ — это сравнительно недавнее явление, которое получило реальное развитие в период пандемии. Руководители операционных подразделений все чаще обращаются к цифровым технологиям для решения проблем в области безопасности. Мы обнаружили в ряде организаций положительную корреляцию между количеством смертельных несчастных случаев на производстве и последующим объемом инвестиций со стороны таких компаний в использование цифровых технологий в сфере ОТ. Компании, в которых произошли смертельные несчастные случаи, скорее всего, начинают больше инвестировать в цифровые технологии ОТ, что, по нашему мнению, говорит о том, что после серьезных происшествий организации ищут новые технологические решения для предотвращения повторных происшествий.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Выводы, сделанные в условиях борьбы с COVID-19, — это новые данные, которые дают четкое представление о характере и масштабах возрастающих рисков в области охраны труда и безопасности для организаций, а также о наилучших способах борьбы с этими рисками. Мы отчетливо видим, что нужно и что можно сделать. На протяжении всей глобальной пандемии функциональные руководители в области охраны труда пользовались беспрецедентным уровнем доступа к высшему руководству в своих организациях и активно сотрудничали со своими коллегами из других функциональных подразделений. В 2020–2021 годах произошел своего рода глобальный, всеохватывающий скачок в признании значимости функции охраны труда: руководители и работники компаний начали понимать, почему это важно, и осознавать, что и они должны внести свой вклад. Эта ситуация дает уникальную возможность изменить культуру, поведение и эффективность работы в области охраны труда и в дальнейшем, сделав функцию ОТ неотъемлемой частью основных бизнес-процессов организаций и источником «добавленной ценности» к основной деятельности компании.





## Союз специалистов промышленной и экологической безопасности Union of Health, Safety & Environment Professionals

В настоящий момент компании, работающие на территории Российской Федерации, все больше внимания уделяют вопросам ESG и рискам, связанным с нарушением требований промышленной и экологической безопасности, формируют дополнительные барьеры на основе наилучших мировых практик, все чаще вовлекая в работу научно-техническое сообщество, экспертов и консультантов, обладающих успешным опытом в части построения систем управления рисками как в рамках действующего законодательства, так и посредством наработанных и хорошо зарекомендованных инструментов.

Мы одни из первых начали транслировать в России наилучший международный опыт в области обеспечения производственной безопасности, включая такие направления, как промышленная и пожарная безопасность, охрана труда и охрана окружающей среды, то есть всего того, что наши коллеги за рубежом объединяют под аббревиатурой HSE (Health, Safety & Environment). Более восьми лет назад наша компания приняла для себя решение наращивать свои комплексные компетенции, включая разработку документации и выстраивание всех HSE и ESG процессов для наших клиентов. В этих целях в компании создан экспертный центр, разработаны собственные программные продукты, обеспечена возможность проведения инструментального и лабораторного анализа.

Сегодня мы уверенно заявляем о наличии у нас всех необходимых компетенций для предоставления комплексных услуг на всех этапах жизни сложных, уникальных и опасных объектов, включая проектирование, строительство, эксплуатацию и консервацию или ликвидацию объектов различных отраслей промышленности на территории Российской Федерации и за ее пределами.

- Экспертный центр
- Диагностический центр
- Центр по подбору и предоставлению персонала
- Аудиты систем управления
- Супервайзинг в области HSE, бурения и строительства
- Сопровождение при проектировании, строительстве и согласовании документации
- Разработка корпоративных стандартов

At the moment, companies operating in Russian Federation are paying more and more attention to the ESG issues and risks associated with violations of safety and environment requirements, forming additional barriers based on the best global and domestic practices, increasingly involving the R&D community, experts and advisors well skilled in architecting a risk management systems - both within the current legislation and through tested and well-proven tools.

We were one of the first to introduce in Russia the best international process safety practices, including such areas as Occupational Health & Safety, Environment Protection and Fire Safety, in other words everything that our foreign colleagues combine under the abbreviation HSE (Health, Safety & Environment). More than eight years ago the company made the decision to build up its integrated competencies, including development, alignment and documenting all HSE and ESG management system elements for our clients. For these purposes, as part of UHSEP, was established the Expert Center, were developed in-house risks assessment and management software tools, were provided instrumental and laboratory analysis facilities.

Today we state with certainty that we own all necessary competencies to deliver tailor-made service at all stages of complex, unique and hazardous facilities, including engineering, construction, operation and mothballing or decommissioning/removal of facilities in various industries across the Russian Federation and overseas.

- Expert center
- Diagnostic center
- Recruitment and outstaffing center
- Audits of Management Systems
- HSE, drilling and construction supervising
- Support during design, construction and documentation approval
- Development of corporate standards



**KONSTANTIN  
VON VIETINGHOFF-  
SCHEEL**

Chairman of the AEB Health and Safety Subcommittee;  
Managing Director, Corporate Counselling Services

# COVID-19 PANDEMIC AND MENTAL HEALTH

Almost two years into the COVID-19 pandemic, the amount of evidence demonstrating its impact on mental health and well-being has increased considerably. Even the most somber forecasts issued by experts in early 2019 did not foresee the tremendous impact this pandemic would have on our lives. At the end of this second year, there is no denying that the amount of stress individuals had to manage in their professional and personal lives over these last 20 months exceeds all expectations.

Now the time has come to understand in more detail what this impact was and how we – specialists, organizations, and mental health providers – can assist those in need, both individuals and companies, to tackle this burden and regain an optimum balance of functioning.

In this light, AEB with support from CCS has conducted a qualitative study to assess the impact of COVID-19 on Russian employees, as seen and perceived by HR managers and senior leaders from 69 AEB member companies. The following report highlights the main findings and trends found by this survey's results. Without claiming to be an empirical study, we find the results of this study to be highly significant in terms of the needs that Russian employees have at this point and acts as a call-to-action for all companies to implement measures safeguarding their workers' mental and general well-being in the aftermath of the COVID-19 pandemic.

The first striking find from the survey was that 77.6% of all respondents said the COVID-19 pandemic had a negative impact on the mental health of their employees. Of these, 64.1% considered this impact to be moderate to severe. These results clearly indicate an obvious deterioration in the overall mental health of employees, thus ringing clear alarm bells for guided action to be addressed by senior organizational leaders.

Stress and social withdrawal were identified by over 50% of all respondents as the most visible signs of distress among their

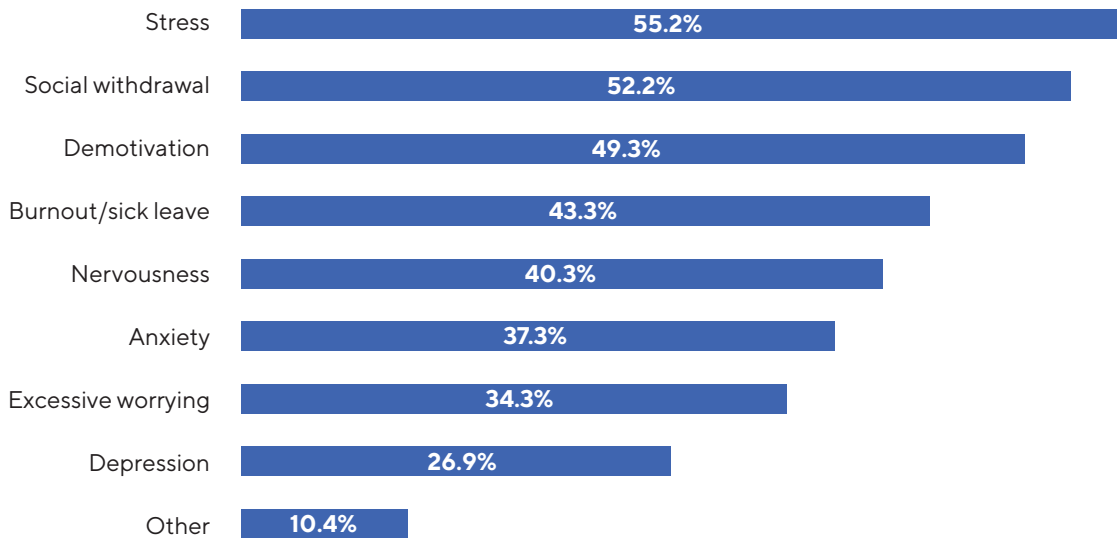
workforce, closely followed by demotivation and burnout. These results align well with the findings of many international studies. From a more clinical perspective, anxiety (37.3%) and depression (26.9%) are the psychological issues people are struggling with. Although we cannot discuss clinically diagnosed cases in these situations, there is a clear indication of mental health deterioration among employees that is in line with and highlighted by similar studies across the world.

In relation to the general well-being of employees, deterioration of their general fitness, increased fatigue, and issues with sleep were the most observed problems by the respondents of this survey. Such results are easily understandable, especially when compared against the mental health issues observed and presented earlier.

Although noticing clear signs of a negative impact, only 25.4% of respondents have noticed an increase in the amount of sick leave taken by their employees in the given period. This indicator leaves open the question about the potential existence of presenteeism and reduced productivity and performance within their respective workforces.

71.6% of respondents stated that their companies had fully or partially returned to work at the office, 44.8% of respondents noticed negative reactions or great resistance from their employees to return to working situations similar to those pre-pandemic. The impact of returning to the office is a very important

**FIGURE 1. COVID-19 IMPACT ON EMPLOYEES: MENTAL HEALTH ISSUES**



indicator for every organization to look at and to continue tracking in the coming months, as it can add extra stress and anxiety to employees who have already been impacted by the current situation. Thus, such returns need to be properly managed and employees need support for a smooth transfer from working at home to the office.

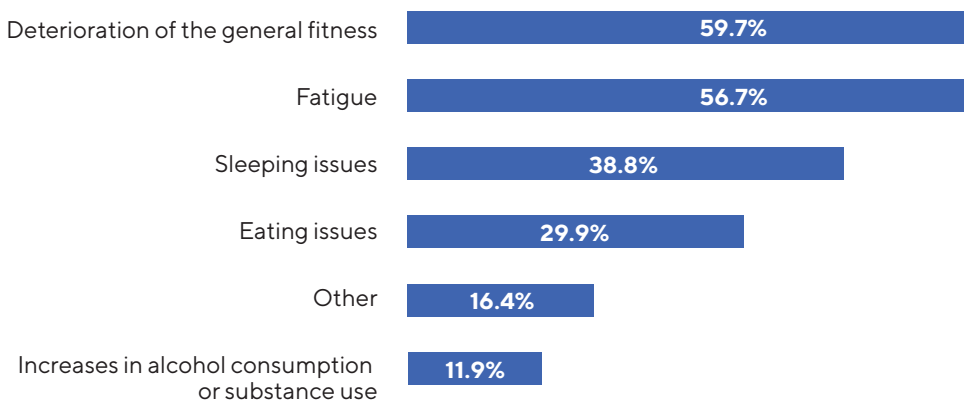
The survey was conducted in September this year, and a more recent rise in COVID-19 cases has caused a new level of strict measures with prolonged periods of absence from work in order to gain more control over the recurrent cycles of this pandemic.

A recent event in a joint session with HR Committee and H&S Subcommittee brought together more than 80 attendees from AEB member companies to hear the survey's findings and the

reflections from a legal perspective offered by Baker McKenzie that are related to new measures for working from home and dealing with those who still mistrust vaccination as the only reasonable way forward, who find themselves potentially excluded from social life and even being blocked from returning to work.

The toll of this pandemic is multi-faceted and has a very high cost attached. The impact on the mental health and well-being of employees will continue to challenge senior leadership, governmental structures, and all of us. May we try to unite and act together. Bringing along those who still doubt proper protection for everyone not only provides protection from serious illness and potential death for themselves but helps to protect all those who are more vulnerable. Acting together and offering support to all those in need is our civil responsibility.

**FIGURE 2. COVID-19 IMPACT ON EMPLOYEES: GENERAL WELL-BEING ISSUES**



# ПАНДЕМИЯ COVID-19 И ПСИХИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ

Спустя почти два года после начала пандемии COVID-19 стало существенно больше свидетельств того, как она отразилась на психическом здоровье и самочувствии людей. Даже в самых пессимистичных прогнозах в начале 2019 года специалисты не предполагали, насколько огромным окажется влияние этой пандемии на нашу жизнь. К концу второго года уже нельзя не признать, что стресс, который людям пришлось испытать в профессиональной и личной жизни за эти 20 месяцев, достиг непредсказуемого уровня.

Пришло время разобраться и понять, как именно пандемия повлияла на всех и как мы — специалисты и организации, работающие в сфере охраны психического здоровья, — можем помочь справиться с нагрузкой и вернуться к нормальной деятельности тем, кто в нас нуждается, будь то отдельный человек или целая компания.

В связи с этим АЕБ при поддержке CCS провела качественное исследование: мы оценили, какое влияние COVID-19 оказал на сотрудников по мнению менеджеров по персоналу и высшего руководства 69 компаний-членов АЕБ. Основные выводы и тенденции, определенные по его результатам, представлены в этом отчете. Исследование не претендует на статус эмпирического. Однако мы считаем, что его результаты отражают реальные потребности сотрудников российских компаний на данный момент и служат призывом для всех организаций принять меры по защите психического здоровья и общего самочувствия своего персонала на фоне пандемии COVID-19.

Первый поразительный результат исследования заключается в том, что неблагоприятное воздействие пандемии COVID-19 на психическое здоровье своих сотрудников признали 77,6% респондентов. Из них 64,1% респондентов оценили это влияние как умеренно тяжелое. Такие результаты прямо указывают на очевидное ухудшение общего уровня психического здоровья; для руководителей это сигнал к принятию неотложных целенаправленных мер.

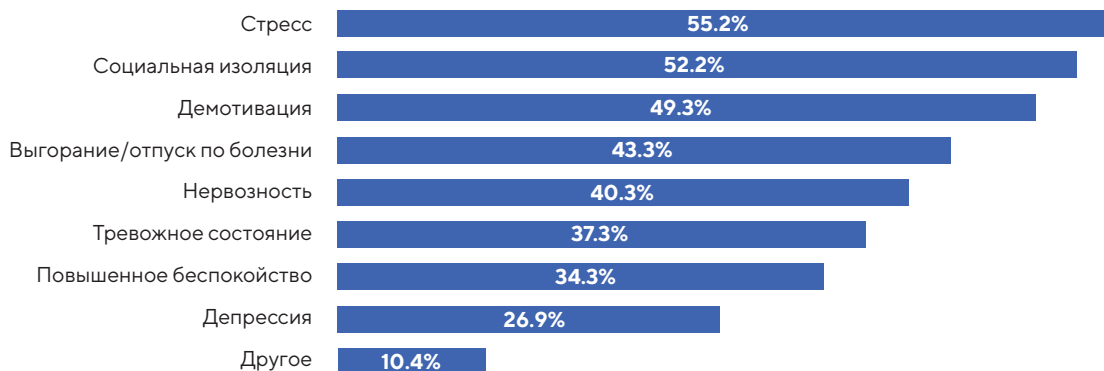
Более 50% всех респондентов назвали стресс и социальную изоляцию наиболее очевидными признаками морального истощения среди своих сотрудников. В качестве других причин они указали «демотивацию» и «выгорание». Эти результаты коррелируют с выводами многочисленных международных исследований. С клинической точки зрения, психологическими проблемами, с которыми столкнулись люди, стали тревожное расстройство (37,3%) и депрессия (26,9%). Хотя в такой ситуации обсуждать клинические диагнозы мы не можем, существуют очевидные признаки, указывающие на ухудшение психологического состояния сотрудников, что подтверждается результатами аналогичных исследований по всему миру.

Что касается общего самочувствия своих подчиненных, респонденты чаще всего отмечали ухудшение общего физического состояния, участившиеся случаи переутомления и проблемы со сном. Такие выводы вполне объяснимы, особенно если сравнивать их с упомянутыми ранее выявленными психологическими проблемами.

Несмотря на очевидные признаки негативного влияния пандемии, рост количества больничных за упомянутый период отметили только 25,4% респондентов. Этот показатель наводит на мысль о том, что сотрудники стали чаще переносить болезнь «на ногах» и, как следствие, производительность и эффективность труда у таких работников снизилась.



**РИС. 1 - ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА СОТРУДНИКОВ КОМПАНИЙ:  
ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С ПСИХИЧЕСКИМ СОСТОЯНИЕМ**



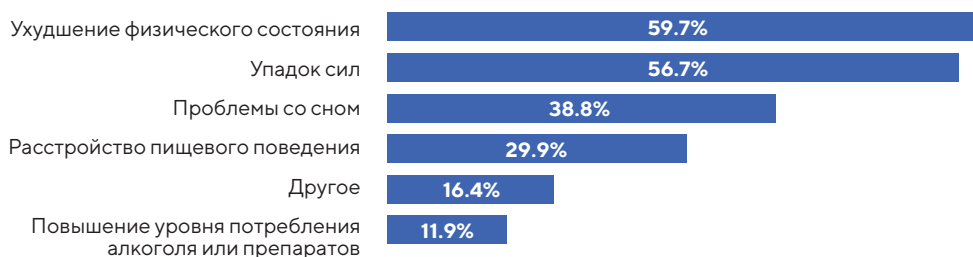
71,6% респондентов заявили, что их компании полностью или частично вернулись к работе в офисе. При этом 44,8% принимавших участие в опросе отметили, что их сотрудники отрицательно реагировали на полноценный возврат в офис, как было до пандемии, и некоторые даже весьма сопротивлялись этому. Влияние возврата к полноценной офисной работе — очень важный показатель для каждой организации, на который необходимо обращать внимание. В ближайшие месяцы наблюдать за переходом очень важно, поскольку возвращение к очному формату может послужить еще одним стрессовым фактором и поводом для беспокойства работников, которые уже пострадали от последствий текущей ситуации. Исходя из этого, необходимо найти правильный подход к организации процесса и помочь сотрудникам вернуться из «домашнего офиса» к полноценному присутствию на рабочем месте.

Исследование было проведено в сентябре этого года, но недавно произошел новый всплеск заболеваемости COVID-19. Чтобы взять очередную волну пандемии под контроль, правительству пришлось ввести новые строгие меры, предусматривающие длительные нерабочие периоды.

На проведенном недавно совместном заседании комитета по трудовым ресурсам и подкомитета по охране труда присутствовали более 80 участников из компаний-членов АЕБ. На заседании были оглашены результаты исследования и, что более важно, выводы, которые представил Baker McKenzie с правовой точки зрения. Они касались новых мер по удаленной работе, ситуации с теми, кто все еще не доверяет вакцинации как единственному разумному выходу из ситуации, поскольку такие лица могут быть исключены из социальной жизни и даже лишены возможности вернуться к работе.

Пандемия влияет на многие стороны жизни, и нам приходится платить очень высокую цену. Воздействие на психическое здоровье и самочувствие сотрудников останется вызовом для высшего руководства, государственных структур и всех нас. Нам следует объединить усилия и действовать вместе, чтобы убедить тех, кто все еще сомневается, что надлежащая защита каждого не только предотвращает серьезное заболевание и, возможно, смерть, но помогает обеспечить и безопасность тех, кто наиболее уязвим. Наша гражданская ответственность — объединиться и поддержать всех, кому это необходимо.

**РИС. 2 - ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА СОТРУДНИКОВ КОМПАНИЙ:  
ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С ОБЩИМ САМОЧУВСТВИЕМ**





**ANDREY  
SLEPOV**

Partner, ADVANT Beiten



**ELENA  
MOROZOVA**

Associate, ADVANT Beiten

# MATERIAL AMENDMENTS TO OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY REGULATIONS IN THE RUSSIAN LABOUR CODE

Amendments to Section X of the Labour Code of the Russian Federation on occupational health and safety introduced by Federal Law No. 311-FZ dated 2 July 2021 enter into force on 1 March 2022. These amendments not only clarify and update the existing provisions of the Labour Code, but also introduce new rights and obligations of both employers and employees. In the following article we consider some new regulations that employers should take into account.

## **WORKING IN HAZARDOUS CONDITIONS IS EXPLICITLY PROHIBITED**

A new Article 214.1 has been introduced to the Labour Code of the Russian Federation "Prohibition of work in hazardous working conditions". According to the Article, if the conditions at the workplace are declared hazardous (grade 4) based on the results of a special assessment of working conditions (special assessment), as a rule, the employer is required to suspend operations at this workplace.

The suspension of work continues until the reasons for classifying the working conditions as hazardous have been eliminated.

During such a suspension the employee retains his/her place of work and average earnings. With the consent of the employee, he/she may also be transferred for the period of the suspension to another job with remuneration for the work being performed, but not lower than the employee's average earnings at the previous job.

The resumption of operations is only possible after the performance of an unscheduled special assessment which confirms that the hazardous factors have been eliminated.

This prohibition does not apply to work in emergencies or specific types of work to be approved by the Government.

## **NEW RULES RELATED TO THE USE OF PERSONAL PROTECTIVE EQUIPMENT**

The employer remains responsible for providing employees with personal protective equipment (PPE).

At present, when providing PPE, employers should adhere to the standard rules for issuing PPE (they are approved for specific sectors of the economy and industries), which will remain in force until 31 December 2024. Under the new rules, employers will need to establish norms for the free issue of PPE, adhering to the unified rules for providing workers with PPE, taking into account the results of the special assessment,

professional risk assessment and the opinion of a trade union (if any).

The employer will be required to suspend from work without the retention of wages any employee who does not use the PPE issued to him/her in accordance with the procedure established by law, the use of which is mandatory during work in harmful and/or hazardous working conditions, as well as during work in special temperature conditions. At present, such a suspension may in general only apply to employees working underground.

In cases where the employer does not provide PPE to the employee, it may not demand that the employee perform employment duties and is required to pay the employee for the downtime arising for this reason in the amount of the employee's average earnings.

#### **REGISTRATION OF THE MINOR INJURIES OF EMPLOYEES**

In addition to the investigation of accidents, employers will be required to register and consider the circumstances and causes that led to the occurrence of minor injuries.

According to Article 226 of the Labour Code, minor injuries are abrasions, bruises, soft tissue bruises, superficial wounds and other injuries sustained by employees and other individuals participating in the employer's production activities during the performance of their employment duties or any work on behalf of the employer, as well as during other lawful activities in connection with employment relations, which did not entail health disorders or the onset of temporary disability.

However, the employer does not have such a duty in each such instance. This duty only arises on the basis of the appeal of an employee to the supervisor or representative of the employer. Recommendations for the registration of minor injuries are to be approved by the Ministry of Labour.

#### **EMPLOYERS ARE REQUIRED TO SYSTEMATICALLY IDENTIFY HAZARDS AND OCCUPATIONAL RISKS, ANALYZE AND ASSESS THEM ON A REGULAR BASIS**

At present, this is regulated primarily at the level of recommendations. However, this will become a legal obligation from March 2022.

Occupational risks are divided into the risks of injury to an employee and the risks of an occupational disease.

Hazards should be identified during occupational health and safety audits, investigations of accidents and minor injuries, etc.

#### **DIGITIZATION IN OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY**

At present employers are already authorized to video production processes. However, the legal basis for such action is not explicit, limited and restrictive. Effective March 2022, this option will be documented directly in the Labour Code: the employer will be entitled to use devices, equipment and various systems that provide remote video, audio or other recording of work processes, and store the information received, in order to monitor the safety of work. In our opinion, this could also cover location tracking.

In addition, in the area of occupational health and safety employers will be entitled to maintain electronic paperwork.

#### **WORKS AT THIRD PARTY SITES**

Special attention should be paid to a new norm requiring an employer, who intends to perform work or provide services in an area which is controlled by another employer, to contact the latter in advance to coordinate actions aimed at preventing any harm to the health of employees, including the employees of third parties performing work (providing services) in the respective area. An indicative list of the actions to be taken, aimed at preventing any harm to the health of employees, is to be approved by the Ministry of Labour.

#### **CONCLUSION**

Consequently, the key trend in the amendments to Section X of the Labour Code is the imposition of a significant number of new duties on employers, combined simultaneously with the granting of some autonomy in a number of cases. Therefore, we recommend that employers familiarize themselves with the new requirements in advance and prepare the necessary changes to work processes.

**АНДРЕЙ  
СЛЕПОВ**

Партнер, ADVANT Beiten

**ЕЛЕНА  
МОРОЗОВА**

Юрист, ADVANT Beiten

# СУЩЕСТВЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ПОЛОЖЕНИЯХ ОБ ОХРАНЕ ТРУДА В ТРУДОВОМ КОДЕКСЕ РФ

С 1 марта 2022 года вступают в силу поправки к разделу X Трудового кодекса Российской Федерации об охране труда, внесенные Федеральным законом от 2 июля 2021 г. № 311-ФЗ. Данные изменения не только уточняют и актуализируют существующие положения Трудового кодекса, но и вводят новые права и обязанности как работодателей, так и работников. В настоящей статье мы рассмотрим некоторые новые положения, которые работодателям следует принять во внимание.

## **РАБОТА В ОПАСНЫХ УСЛОВИЯХ ТРУДА ПРЯМО ЗАПРЕЩЕНА**

В Трудовой кодекс Российской Федерации внесена новая статья 214.1 «Запрет на работу в опасных условиях труда». Согласно статье, если условия труда на рабочем месте по результатам специальной оценки условий труда (спецоценки) признаны опасными (4 класс), работодатель, по общему правилу, обязан приостановить работы на этом рабочем месте.

Приостановка работ осуществляется до устранения оснований, послуживших установлению опасного класса условий труда.

На время приостановки работ за работником сохраняются место работы и средний заработок. На время приостановки работ работник с его согласия может быть переведен на другую работу с оплатой труда по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе.

Возобновление работ допускается только после проведения внеплановой специальной оценки условий труда, подтверждающей устранение опасных факторов.

Данный запрет не распространяется на работы в чрезвычайных ситуациях или на отдельные виды работ, перечень которых должен быть утвержден Правительством.

## **НОВЫЕ ПРАВИЛА, СВЯЗАННЫЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СРЕДСТВ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ**

Работодатель продолжает нести ответственность за обеспечение работников средствами индивидуальной защиты (СИЗ).

В настоящее время при обеспечении СИЗ работодатели должны придерживаться типовых норм выдачи СИЗ (они утверждены для отдельных отраслей экономики и производства), которые будут действовать до 31 декабря 2024 г. По новым правилам работодатели должны будут установить нормы бесплатной выдачи СИЗ, придерживаясь единых правил обеспечения работников СИЗ с учетом результатов специальной оценки, оценки профессиональных рисков и мнения профсоюза (при его наличии).

Работодатель будет обязан отстранить от работы без сохранения заработной платы работника, не использующего



в установленном законом порядке выданные ему СИЗ, применение которых обязательно при работе с вредными и (или) опасными условиями труда, а также при работе в особых температурных условиях. В настоящее время указанное отстранение от работы может применяться, как правило, только к работникам, занятым на подземных работах.

В случаях, когда работодатель не обеспечивает работника СИЗ, он не вправе требовать от работника выполнения им трудовых обязанностей и обязан оплатить работнику возникший по этой причине простой в размере средней заработной платы работника.

### **УЧЕТ МИКРОТРАВМ РАБОТНИКОВ**

Помимо расследования несчастных случаев, работодатели будут обязаны осуществлять учет и рассмотрение обстоятельств и причин, приведших к возникновению микротравм.

Согласно статье 226 Трудового кодекса, микротравмы — это ссадины, кровоподтеки, ушибы мягких тканей, поверхностные раны и другие повреждения, полученные работниками и другими лицами, участвующими в производственной деятельности работодателя, при исполнении ими трудовых обязанностей или выполнении какой-либо работы по поручению работодателя, а также при осуществлении иных правомерных действий, обусловленных трудовыми отношениями, не повлекшие расстройства здоровья или наступление временной нетрудоспособности.

При этом у работодателя не возникает такой обязанности в каждом таком случае. Такая обязанность возникает только на основании обращения работника к руководителю или представителю работодателя. Рекомендации по учету микротравм должны быть утверждены Министерством труда.

### **РАБОТОДАТЕЛИ ОБЯЗАНЫ СИСТЕМАТИЧЕСКИ ВЫЯВЛЯТЬ ОПАСНОСТИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ РИСКИ, АНАЛИЗИРОВАТЬ И ОЦЕНИВАТЬ ИХ НА РЕГУЛЯРНОЙ ОСНОВЕ**

В настоящее время это регулируется в основном на уровне рекомендаций. Однако с марта 2022 года это станет обязанностью.

Профессиональные риски подразделяются на риски травмирования работника и риски получения им профессионального заболевания.

Опасности подлежат обнаружению в ходе проведения контроля за состоянием охраны труда, расследования несчастных случаев и микротравм и т. д.

### **ЦИФРОВИЗАЦИЯ В СФЕРЕ ОХРАНЫ ТРУДА**

В настоящее время работодатели уже имеют право на видеосъемку производственных процессов. Однако правовая основа для таких действий не прописана четко, носит ограниченный и ограничительный характер. С марта 2022 года эта возможность будет зафиксирована непосредственно в Трудовом кодексе: работодатель будет вправе использовать устройства, оборудование и различные системы, обеспечивающие дистанционную видео-, аудио- или иную фиксацию процессов производства работ, и хранить полученную информацию в целях контроля за безопасностью производства. По нашему мнению, это может распространяться и на отслеживание местоположения.

Кроме того, в области охраны труда работодатели получают право вести электронный документооборот.

### **РАБОТЫ НА ОБЪЕКТАХ ТРЕТЬИХ ЛИЦ**

Особого внимания заслуживает новая норма, обязывающая работодателя, намеревающегося выполнять работы или оказывать услуги на территории, находящейся под контролем другого работодателя, заблаговременно связаться с ним для согласования действий, направленных на предотвращение причинения вреда здоровью работников, в том числе работников работодателя как сторонней организации, выполняющих работы (оказывающих услуги) на соответствующей территории. Примерный перечень действий, направленных на предотвращение причинения вреда здоровью работников, должен быть утвержден Министерством труда.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, основной целью вносимых изменений в раздел X Трудового кодекса является возложение на работодателей значительного количества новых обязанностей одновременно с предоставлением в ряде случаев определенной автономии. Поэтому мы рекомендуем работодателям заранее ознакомиться с новыми требованиями и подготовить необходимые изменения в рабочих процессах.



**VALERIY  
BELOV**

Team Leader of "Retail and Wholesale Trade" in the Legal Department, INGKA GROUP RUSSIA

# EXTENDED ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY OF PRODUCERS AND IMPORTERS: EXPECTED INNOVATIONS AND LEGAL PRACTICE 2021

The adoption, reform, fines, disputes, new reform, update and adoption before a new calendar year of provisions governing the matter of payment of the environmental fee and the fulfilment of the recycling ratios have already become a somewhat expected and foreseeable event in the sphere of the extended environmental responsibility of producers and importers (hereinafter – EPR). This is because, in the six years of their existence, only four articles: 24.2 to 24.5 of the Federal Law "On production and consumption waste"<sup>1</sup> have been revised, supplemented or adjusted on an almost annual basis.

The current year has been no exception, and in summer 2021, a project of Federal Law "On the revision of Federal Law 'On production and consumption waste' and Article 8 of Federal Law 'On the fundamentals of regulation of commercial activities in the Russian Federation'"<sup>2</sup>, prepared by the Ministry of Natural Resources and Environment of the Russian Federation (Minprirody), hereinafter – the Project, was brought up for public discussion. Said project proposes the revision of the approaches to rather sensitive matters that would make producers and importers of goods and packaging restructure their operational and administrative processes, invest their efforts and bear financial expenses in order to fulfil the new regulations, the major examples of which are:

- establishing a progressive scale of growth in recycling rates: at least 10% more than the amount achieved in the previous year, but not more than 100%;
- re-defining the moment when the obligation to comply with recycling standards arises: for manufacturers – from the day of registering goods and packaging for accounting, and for importers – from the day of their release for domestic consumption;
- in order to ensure the recycling of waste generated by the use of goods, manufacturers and importers can enter into contracts only with business people included in the Register of Persons Engaged in the Handling of Waste from the Use of Goods;

<sup>1</sup> Federal Law No. 89-FZ of June 24, 1998 (as amended on July 2, 2021) "On production and consumption waste"

<sup>2</sup> <https://regulation.gov.ru/projects#npa=116740>

- establishing the list of waste categories, the recycling which could fulfil the responsibility for waste recycling, and also the list of types of goods (products) that can be produced as a result of recycling these types of waste;
- creation of a special Fund for the Extended Producer Responsibility, for receiving funds from payment of the environmental fee;
- and finally, change of the deadline for declaration submission, reporting and environmental fee payment, as well as several other provisions.

Considering the constant changes, many entrepreneurial communities point out that the update of legal governance of EPR must be carried out by the competent authorities in tandem with businesses and with consideration of the latest technologies and practices of the latter. This is because many business people have long been aware that sustainable development, environmental safety and a responsible attitude toward production and consumption waste are among the major objectives of their business, imposed by economic circumstances and consumer needs. At the same time, ignoring proposals of the business community in yet another EPR reform could introduce destructive aspects to the further development of this area, in particular: demotivating business people to create separate waste accumulation, use recycled raw materials in packaging, strive for quality in the recycled goods and packaging, etc. These negative aspects are eminently realistic since people would realize that, no matter what happens, all their effort would be futile from the perspective of the fiscal purpose of the environmental fee.

Even within a short period upon taking effect, a reform or change of the code of conduct will impact the practical side of the matter, including influencing the legal practice involving authorized bodies and persons covered by EPR. In this regard, certain court cases of 2021, concerning the matters of the extended environmental responsibility of producers and importers, are worth considering, because, it seems, the knowledge of relevant problematic issues would allow businesses and government authorities to identify the most problematic regulations that need adjustment or revision in practice:

- claims for the collection of unpaid environmental fees have a general statute of limitation of three years, calculated from the moment of submission of the relevant documents to the competent authority (Decree of the North Caucasus District Arbitration Court No. F08-11476/2020 of January 27, 2021, on Case No. A53-5570/2020);
- if recycling does not result in the production of finished goods, or the waste has not been converted into raw materials

## **THE FREQUENCY OF CHANGES IN THE AREA OF LEGAL REGULATION OF EPR AND THE CURRENT LEGAL PRACTICE CLEARLY DEMONSTRATE THE PRESSING NEED FOR A CONSTRUCTIVE STATE/BUSINESS INTERACTION AS A MANDATORY CONDITION FOR BUILDING A HOLISTIC WASTE MANAGEMENT SYSTEM.**

used for production, the above actions cannot be considered recycling, and, consequently, the person has not fulfilled the regulation for goods and packaging recycling (Decree of the North Western District Arbitration Court No. F07-816/2021 dated April 2, 2021, on Case No. A21-14348/2018);

- the voluntary payment of the environmental fee after the end of the legally mandated period does not imply the breach of the law committed by a company lacks significance (Decree of the Seventeenth Arbitration Court of Appeals No. 17AP-3807/2021-AK dated June 2, 2021, on Case no. A60-65662/2020);
- it is important to remember that, if the environmental fee is not paid, a producer or importer could face not only the enforcement of the current debt but also the administrative fine provided for by Article 8.5.1 of the Administrative Code of the Russian Federation (Decree of the Fourth Cassation Court of General Jurisdiction No. 16-2651/2021 of July 16, 2021);
- if the recycler's license does not include the relevant permitted activity for recycling certain types of waste, the certificates issued by them cannot serve as grounds for confirmation of recycling ratio fulfilment (Decree of the Thirteenth Arbitration Court of Appeals No. 13AP-11018/2018 dated August 18, 2021, on Case No. A21-14350/2018).

The frequency of changes in the area of legal regulation of EPR and the current legal practice clearly demonstrate the pressing need for a constructive state/business interaction as a mandatory condition for building a holistic waste management system. We hope that the intended revisions and collaborative work will ensure synergy between the administrative decisions of the state, the needs of the business community and the desires of consumers.

**ВАЛЕРИЙ БЕЛОВ**

Руководитель группы «Розничная и оптовая торговля» юридического департамента,  
INGKA GROUP RUSSIA

# РАСШИРЕННАЯ ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ И ИМПОРТЕРОВ: ОЖИДАЕМЫЕ НОВЕЛЛЫ И СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА 2021 ГОДА

Принятие, реформирование, штрафы, споры и вновь реформирование, обновление и принятие перед новым календарным годом положений, регулирующих вопросы уплаты экологического сбора и выполнения нормативов утилизации, стали уже в некоторой степени ожидаемым и прогнозируемым явлением в сфере расширенной экологической ответственности производителей и импортеров (далее – РОП), поскольку всего четыре статьи: 24.2 – 24.5 Федерального закона «Об отходах производства и потребления»<sup>1</sup> за шесть лет их существования претерпевали почти ежегодные изменения, дополнения или уточнения.

Текущий год не стал исключением, и летом 2021 года был представлен на общественное обсуждение проект Федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон “Об отходах производства и потребления” и статью 8 Федерального закона “Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации”»<sup>2</sup>, подготовленный Минприроды России (далее – Проект). Указанный Проект предлагает пересмотреть подходы к довольно чувствительным вопросам, которые заставят производителей и импортеров товаров и упаковки вновь перестроить свои операционные и административные процессы, потратить силы и понести финансовые

издержки в целях выполнения новых требований, среди которых необходимо выделить:

- установление прогрессивной шкалы роста нормативов утилизации: не менее 10% по сравнению с размером, установленным в предшествующем году, но не более 100%;
- изменение момента возникновения обязанности по выполнению нормативов утилизации на новые параметры: у производителей – со дня постановки товаров и упаковки товаров на бухгалтерский учет, а у импортеров – со дня их выпуска для внутреннего потребления;
- в целях обеспечения утилизации отходов от использования товаров производители и импортеры смогут заклю-

<sup>1</sup> Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об отходах производства и потребления»

<sup>2</sup> <https://regulation.gov.ru/projects#npa=116740>





**УЧИТЫВАЯ ПОСТОЯННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ, МНОГИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ СООБЩЕСТВА ПОДЧЕРКИВАЮТ, ЧТО МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ВОПРОСОВ РОП ДОЛЖНА ОСУЩЕСТВЛЯТЬСЯ УПОЛНОМОЧЕННЫМИ ОРГАНАМИ СОВМЕСТНО С БИЗНЕСОМ И С УЧЕТОМ НОВЕЙШИХ ТЕХНОЛОГИЙ И ПРАКТИК КОММЕРСАНТОВ.**

чать договоры только с коммерсантами, включенными в реестр лиц, осуществляющих деятельность по обращению с отходами от использования товаров;

- установление перечня видов отходов, за счет утилизации которых может быть исполнена обязанность по обеспечению утилизации отходов, а также перечень видов товаров (продукции), которые могут быть произведены в результате утилизации указанных видов отходов;
- создание специального Фонда расширенной ответственности производителей, куда будут поступать деньги от уплаты экологического сбора;
- и, наконец, изменение сроков подачи декларации, отчетности и уплаты экологического сбора, а также некоторые иные положения.

Учитывая постоянные изменения, многие предпринимательские сообщества подчеркивают, что модернизация правового регулирования вопросов РОП должна осуществляться уполномоченными органами совместно с бизнесом и с учетом новейших технологий и практик коммерсантов, поскольку многие из них уже давно осознали, что устойчивое развитие, экологическая безопасность и ответственное отношение к отходам производства и потребления являются одной из важ-



## **ЧАСТОТА ИЗМЕНЕНИЙ В СФЕРЕ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ РОП И СУЩЕСТВУЮЩАЯ СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА НАГЛЯДНО ДЕМОНСТРИРУЮТ НАЛИЧИЕ СТОЙКОЙ ПОТРЕБНОСТИ В КОНСТРУКТИВНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА, ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ НЕПРЕМЕННОМ УСЛОВИЕМ ПОСТРОЕНИЯ ЦЕЛОСТНОЙ СИСТЕМЫ ОБРАЩЕНИЯ С ОТХОДАМИ.**

ных задач их бизнеса, продиктованной экономической ситуацией и требованиями потребителей. Вместе с тем, игнорирование предложений представителей бизнес-сообщества при очередной реформе РОП может привести к деструктивным аспектам в развитии данного направления, в частности: демотивации предпринимателей по вопросам создания раздельного накопления отходов, использования вторичного сырья в упаковке, гонке за количеством утилизированных товаров и упаковки и т.д. Все эти негативные аспекты могут быть вполне реалистичны, поскольку предприниматели будут осознавать, что в любом случае все их усилия будут тщетны с точки зрения фискальной функции экологического сбора.

Реформа или изменение правил поведения, которые существовали хоть и непродолжительное время, безусловно, будут иметь отражение в деятельности предпринимателей, в том числе в связи с судебной практикой с участием уполномоченных органов и лиц, подпадающих под действие РОП. Поэтому хотелось бы отдельно обратить внимание на некоторые судебные дела 2021 года по вопросам расширенной экологической ответственности производителей и импортеров, поскольку, как представляется, знание соответствующих

проблемных вопросов на практике может позволить бизнесу и государственным органам находить наиболее проблемные положения, нуждающиеся в уточнении или пересмотре:

- к исковым требованиям о взыскании неуплаченного экологического сбора применяется общий срок исковой давности, который равен трем годам, исчисляемый с момента подачи соответствующих документов в адрес уполномоченного органа (Постановление Арбитражного суда Северо-Кавказского округа от 27.01.2021 № Ф08-11476/2020 по делу № А53-5570/2020);
- в случае, если в результате утилизации товара не произведена готовая продукция или отходы не были доведены до формы сырья, используемого для производства, указанные действия нельзя признать утилизацией, и, следовательно, ответственное лицо не является исполнившим норматив утилизации товаров и упаковки (Постановление Арбитражного суда Северо-Западного округа от 02.04.2021 № Ф07-816/2021 по делу № А21-14348/2018);
- добровольная уплата экологического сбора после истечения срока, установленного законом, не может свидетельствовать о малозначительности совершенного правонарушения (Постановление Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 02.06.2021 № 17АП-3807/2021-АК по делу № А60-65662/2020);
- важно помнить, что в случае неуплаты экологического сбора, производителю и импортеру может грозить не только взыскание соответствующей задолженности, но и административный штраф, предусмотренный ст. 8.5.1 КоАП РФ (Постановление Четвертого кассационного суда общей юрисдикции от 16.07.2021 № 16-2651/2021);
- в случае, если у утилизатора в лицензии отсутствует соответствующая разрешенная деятельность по утилизации конкретных видов отходов, выданные им акты не могут быть основанием для подтверждения выполнения норматива утилизации (Постановление Тринадцатого арбитражного апелляционного суда от 18.08.2021 № 13АП-11018/2018 по делу № А21-14350/2018).

Частота изменений в сфере правового регулирования РОП и существующая судебная практика наглядно демонстрируют наличие стойкой потребности в конструктивном взаимодействии государства и бизнеса, что является непременным условием построения целостной системы обращения с отходами. Надеемся, что предстоящие изменения и совместная работа обеспечат синергию между управленческими решениями государства, потребностями бизнес-сообщества и запросами потребителей.





Association  
of European  
Businesses

**GREEN  
INITIATIVE**

# How can long-term value creation inspire new opportunities?



**Ernesto  
Ferlenghi,**

Chairman of the  
AEB Green Initiative  
Steering Committee



Our planet is a common home and it is our responsibility to keep it clean, safe and sustainable for us and future generations. We believe in the values that nature represents and in respect diversity. At AEB we are committed to building a new path, which shares experience and vision. We will work together to implement our Green Opportunity Initiatives.



Join the AEB  
Telegram channel now!





**ALAN  
HAYWOOD**

SVP ESG Transformation, bp

# ESG AS A GLOBAL TREND, ENERGY SECTOR SPECIFIC

Sitting in London, in 2021, working for an energy company – it's impossible not to be swept up by the swell of ESG.

So, what is Environment, Social, and Governance and does it matter?

In 2020, 93% of investors stated that they expected the companies in which they invest to increase the prioritization of ESG<sup>1</sup>. ESG is mainstream, at the heart of stakeholder expectations, and it's here to stay.

I suggest it's nothing new – but the intensity of the focus is striking, not least driven by the climate change, the effects of the global pandemic, and a sense of growing inequality.

It may feel more pronounced in the capitals of Europe, but the world is on the same pathway, even if at different stages of maturity. At the St. Petersburg International Economic Forum, President Putin devoted 25% of his keynote speech to climate matters<sup>2</sup>. ESG is global and local.

There are those who can show a correlation between good ESG and superior financial performance. The exact causality may be unclear, but what is now self-evident is that both investors and society at large expect transparency of good prac-

tices, set out in a company's purpose, and measured (and reported) with auditable rigor.

Funds set ESG as an entry criterion – Bloomberg<sup>3</sup> references more than 50% of the money that flowed into European funds in 2020 as going into sustainable products.

So, it does feel that what I'm feeling, sitting in London, in 2021, working for an energy company, is representative of the wider world.

So how is it in bp?

ESG is not new – what we did and how we did it has always been in focus. What has changed is the intensity of the scrutiny, the proliferation of benchmarking and rating. Critically, our employees want to make a positive impact – that is why in February 2020, we set the goal of reimagining energy. This was backed by an ambition to reach net zero emissions by 2050 or sooner and to help the world to get there too. We launched a strategy built on a sustainability framework and informed by the UN Sustainable Development Goals. We see

<sup>1</sup> UBS — One Note ESG

<sup>2</sup> Macro-Advisory Ltd — ESG factors in Russia

<sup>3</sup> ESG Funds — One Note ESG

risk and opportunity in the energy transition, and we see the guide rails in ESG which can help make the transition just – right for people, our planet, and our employees.

We have 20 core aims:

- 5 to get up to net zero by 2050 or sooner;
- 5 to help the world get there too;
- 5 to help improve people’s lives;
- 5 to help care for the planet.

This is the realization of a purpose-led organization – we have a coherent framework, which seeks to address the interests of all stakeholders. And Governance is a key – the board is an integral part of the strategic process, remuneration is aligned to purpose, and financial decisions include consideration of sustainability – be that to support our aims to enhance biodiversity, or to become water-positive, or to reduce emissions. Purpose and profit can and must coincide; there can be no contradiction.

For us, it’s about talking the talk (the strategy as part of a coherent framework) and then walking the talk (executing the strategy and reporting progress). Transparency is at the heart of ESG. We have set targets and aims across multiple time horizons, across many more dimensions than ever before. In part, this transparency aids understanding of the “what” and the “how”. In part, it is to invite challenge – we know we don’t have all the answers, and we can be conditioned by our experience, so we seek challenges from across the stakeholder spectrum.

A note of caution is the risk of proliferation in reporting, a risk that, in seeking greater transparency, we lose it in the complexity of reporting. It is easy to resort to the argument that “it’s complex” because it truly is. The job of those seeking to write and read the narrative is to identify what is important and use it to drive improvement. Metrics and standardization help to enable comparability, but we need frameworks and benchmarks which are not “one size fits all”.

I started by referencing London and 2021 and the energy sector. Analysis from Credit Suisse<sup>4</sup> shows that demand for “doing the right thing” is fairly even across the globe. It’s true that questions around climate prevail, rightly so, and many of the benchmarks to which people refer (for example, CDP, SBTi, and TPI) are climate-focused; but the other themes of ESG are ever-present. The swell of ESG goes beyond London, beyond 2021 and beyond the energy sector.

<sup>4</sup> Credit Suisse ESG — One Note ESG



**IN 2020, 93% OF INVESTORS STATED THAT THEY EXPECTED THE COMPANIES IN WHICH THEY INVEST TO INCREASE THE PRIORITIZATION OF ESG. ESG IS MAINSTREAM, AT THE HEART OF STAKEHOLDER EXPECTATIONS, AND IT’S HERE TO STAY.**

**АЛАН  
ХЕЙВУД**

Старший вице-президент,  
ESG Трансформация, bp

# ПРИНЦИПЫ ESG КАК ГЛОБАЛЬНЫЙ ТРЕНД В ЭНЕРГЕТИЧЕСКОМ СЕКТОРЕ

Находясь в Лондоне в 2021 году и работая в энергетической компании, невозможно не быть охваченным волной ESG.

Итак, что же означает ESG (окружающая среда, социальные вопросы и корпоративное управление), и имеет ли это значение?

В 2020 году 93% инвесторов заявили о том, что они ожидают, что компании, в которые они инвестируют, будут повышать приоритетность ESG<sup>1</sup>. ESG — это мейнстрим, лежащий в основе ожиданий инвесторов и акционеров; эти принципы пришли всерьез и надолго.

На мой взгляд, в них нет ничего нового, однако поражает интенсивность внимания к этому вопросу, не в последнюю очередь обусловленная изменением климата, последствиями глобальной пандемии и ощущением усиления неравенства.

Более отчетливо это чувствуется в европейских столицах, однако и весь мир находится на том же самом пути, пусть даже и на разных его стадиях. В ходе Петербургского международного экономического форума президент Путин посвятил 25% своей вступительной речи вопросам климата<sup>2</sup>. ESG носит как глобальный, так и локальный характер.

Есть люди и компании, способные продемонстрировать корреляцию между высокими показателями по ESG и превосходными финансовыми результатами. Точная причинно-следственная связь может быть неочевидна, но уже понятно, что и инвесторы, и общество в целом ожидают прозрачности в демонстрации позитивных действий компаний, являющихся частью их целей, измеримости и проверяемости этих действий.

Увеличивается количество фондов, которые устанавливают принципы ESG в качестве входного критерия. По данным агентства Bloomberg,<sup>3</sup> более 50% средств, поступивших в европейские фонды в 2020 году, направлялось на продукцию, изготавливаемую в соответствии с принципами устойчивого развития.

Поэтому действительно складывается ощущение, что то, что испытываю я, находясь в Лондоне в 2021 году и работая в энергетической компании, характерно и для мира в целом.

Итак, как это устроено в компании bp?

<sup>1</sup> UBS — One Note ESG

<sup>2</sup> Macro-Advisory Ltd — ESG-факторы в России

<sup>3</sup> ESG Funds — One Note ESG



ESG не является чем-то новым — основное внимание всегда уделялось и уделяется тому, что мы делаем и как мы это делаем. Изменения коснулись интенсивности изучения, увеличения количества бенчмаркинга и рейтингов. Принципиально важный момент заключается в том, что наши сотрудники хотят оказывать положительное влияние — именно поэтому в феврале 2020 года мы поставили цель пересмотреть наш подход в энергетической отрасли. Эта цель была подкреплена амбициозной задачей достичь нулевого уровня выбросов к 2050 году или в более ранний срок, а также помочь миру достичь этой цели. Нами была принята стратегия, выстроенная на базе основных положений социально- и экологически-ориентированной деятельности с учетом Целей устойчивого развития ООН. В энергетическом переходе мы видим и риски, и возможности, а в принципах ESG мы видим направляющие, которые могут помочь сделать переход правильным — для людей, для нашей планеты и для наших сотрудников.

Компания bp поставила 20 основных целей:

- 5 — чтобы компании bp удалось достичь нулевого уровня выбросов к 2050 году или ранее;
- 5 — чтобы помочь миру достичь этой же цели;
- 5 — чтобы помочь улучшить жизнь людей;
- 5 — чтобы помочь заботиться о нашей планете.

Это стратегия целеориентированной организации — у нас есть четкая структура подхода, в которой мы стремимся учесть интересы всех наших инвесторов и заинтересованных лиц. При этом корпоративное управление играет ключевую роль — совет директоров является неотъемлемой частью стратегического процесса, компенсация согласована с целью, а финансовые решения принимаются в том числе с учетом целей устойчивого развития, будь то в отношении поддержки биологического разнообразия, или по вопросам превышения объемов восполнения воды над объемами ее потребления, или сокращения выбросов. Цель и прибыль могут и должны совпадать, между ними не может быть никакого противоречия.

Для нас важно не только выстроить и коммуницировать подход компании (заложить стратегию в основу упорядоченной структуры), но и реализовать его (внедрить стратегию и отчитываться в процессе ее реализации). В основе принципов ESG лежит прозрачность. Нами поставлены цели на различных временных горизонтах по гораздо большему количеству направлений, чем когда-либо пре-

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИГРАЕТ КЛЮЧЕВУЮ РОЛЬ — СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ЯВЛЯЕТСЯ НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА, КОМПЕНСАЦИЯ СОГЛАСОВАНА С ЦЕЛЮ, А ФИНАНСОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПРИНИМАЮТСЯ В ТОМ ЧИСЛЕ С УЧЕТОМ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ.

жде. Отчасти такая прозрачность помогает понять, «что» и «как»; отчасти она бросает вызов — мы знаем, что у нас нет ответов на все поставленные вопросы, что наши действия могут обуславливаться нашим опытом, поэтому мы готовы к таким вызовам абсолютно по всем направлениям.

Риск увеличения объемов отчетности, конечно же, настоятельно требует, так как, стремясь повысить прозрачность, мы можем потерять ее в сложности самой отчетности. Конечно же, можно всегда сказать, что «это сложно», ведь это на самом деле так. В обязанности тех, кто занимается написанием и реализацией концепции подхода компании, входит определение самых важных с точки зрения фокуса зон и работа над их улучшением; здесь будут полезны показатели, равно как и стандартизация, которые помогают обеспечить сопоставимость. Тем не менее, даже при наличии показателей и стандартизации, необходима структура и четкие критерии для проведения сравнительного анализа и мониторинга прогресса, а здесь все индивидуально.

В начале я упомянул Лондон, 2021 год и энергетический сектор. Анализ, проведенный Credit Suisse<sup>4</sup>, показывает, что спрос на то, чтобы «поступать правильно», распределяется в мире достаточно равномерно. Действительно, приоритет отдается вопросам, связанным с климатом; вполне понятно и то, что во многих критериях сравнительного анализа, на которые обычно ссылаются (например, CDP, SBTi и TPI), делается акцент на климат, но при этом постоянно присутствуют и остальные темы, связанные с ESG. Волна ESG распространилась за пределы Лондона, за пределы 2021 года и за рамки энергетического сектора.

<sup>4</sup> Credit Suisse ESG — One Note ESG



**TATYANA  
BOBROVITSKAYA**

Safety and Environment  
Manager, Shell Russia

# CHANGES IN HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT APPROACHES: SHELL EXPERIENCE

For decades, Shell has been developing its health and safety management system and has been one of the leading energy companies in this domain.

Shell runs a variety of businesses in over 70 countries, ranging from deep-water drilling to retail. The company has a total number of 87,000 employees, while there are about 170,000 contractors in entities under Shell's direct operational control. An even greater number of people are employed by joint ventures.

The energy sector is known for its high industrial safety risks. Therefore, continuous improvement of approaches to building the safest production process is Shell's first and foremost priority.

Our pre-2020 safety approach was based on internal corporate standards and on the 12 Life-Saving Rules. It enabled us to significantly reduce work-related injuries compared to the 2009 baseline. However, in 2014, the company reached a plateau and further improvements under the existing system became challenging.

That is why in 2020 Shell revisited its health and safety concepts. Today, we are introducing a system based on

efficient worker performance that creates a psychologically safe learning environment in all business units of the company.

The underlying principle is to acknowledge that despite employee compliance with existing procedures and rules, employees can still make mistakes. One of the most common reasons is normalization of risks. And not only that. People make mistakes for a variety of reasons and it is critical to be able to identify those. It is necessary to build an environment where employees are not afraid to detect mistakes, talk about them, identify the reasons why they have happened, and suggest mitigation mechanisms.

A psychologically safe learning environment is a crucial component of new approaches that consider people as part of the solution rather than part of the problem. Such approach is substantially different from a conventional "compliance" mindset that compels employees to obey only the established rules and procedures.

The concept of "failing safely" is the most important element of the new approach. It means building safety barriers in a way that minimizes the consequences of an incident if one has occurred.



**THE UNDERLYING PRINCIPLE IS TO ACKNOWLEDGE THAT DESPITE EMPLOYEE COMPLIANCE WITH EXISTING PROCEDURES AND RULES, EMPLOYEES CAN STILL MAKE MISTAKES. IT IS NECESSARY TO BUILD AN ENVIRONMENT WHERE EMPLOYEES ARE NOT AFRAID TO DETECT MISTAKES, TALK ABOUT THEM, IDENTIFY THE REASONS WHY THEY HAVE HAPPENED, AND SUGGEST MITIGATION MECHANISMS.**

In 2020, this approach already helped to reduce work-related injuries.

In 2021, the health and safety transformation is continuing with Shell updating its 12 Life-Saving Rules (12 LSR) and fair event handling system for non-compliance cases.

The 12 LSR were introduced in 2009. Shell was the developer and the leader in applying this approach in the oil and gas industry. The LSR offered a clear and concise set of directions for personnel to comply with, which helped minimize

industrial safety risks and greatly reduce the chance of severe injuries. Employees were required to follow the rules 100%. Failure to do so would result in disciplinary penalties and even dismissal.

Later, the International Association of Oil & Gas Producers (IOGP) revised and adapted these rules taking into consideration the experience of other oil and gas players and introduced its 9 Life-Saving Rules (9 LSR) to the industry. The IOGP is a reputable voluntary association of oil and gas producers accounting for 40% of global hydrocarbon



---

## **ANOTHER CHANGE CONCERNS THE BEHAVIORAL ASPECTS OF ADOPTING THE RULES. THE RULES MUST BE CLEAR AND CONCISE TO THE MAXIMUM EXTENT IN ALL CASES SO THAT ANY EMPLOYEE CAN EASILY MEMORIZE AND FOLLOW THEM.**

---

extraction. It is a leading oil and gas forum for the development and harmonization of industry standards in general.

This year, Shell is also adopting the industry-approved 9 LSR. One of the main reasons for this transition is to align requirements between client companies and contractors. Shell standards require its contractors to abide by the same rules that are in place for Shell's employees, with the contractors' work-related incidents being fully captured in Shell's reporting. Given that other international oil and gas companies also apply this principle, contractors might become confused when trying to comply with several standards from different clients. Harmonization of key safety requirements should help to resolve this issue.

Shell has tested its main global contractors (21 in total) and discovered that 15 of them had already adopted the IOGP's LSR. In addition, Shell received multiple requests from other contractors to incorporate the IOGP's rules, and this transition to a single set of common rules has been welcomed by many contractors.

Shell is continuing to actively encourage its joint ventures to switch to the 9 LSR despite the fact that at the moment they are free to adopt their own codes and standards.

The modification of Shell's LSR involves not only their harmonization but also the addition of a new rule known as "Line of Fire," which had been absent from the corporate rules. The company's statistics on potentially high-risk incidents (i.e. those that could result in fatalities) show that about 36% of those incidents are related to the injured (or endangered) person standing in the so-called Line of Fire, which means the area directly impacted by the hazard. Therefore, we are convinced that the introduction of the new Line of Fire rule will help to significantly reduce major incidents.

Another change concerns the behavioral aspects of adopting the rules. The rules must be clear and concise to the maximum extent in all cases so that any employee can easily memorize and follow them. However, this time the rules are not worded as a requirement to comply with particular standards ("do's and don'ts") but are presented from a personal perspective ("I do..."). Psychologically, it increases an employee's engagement and sense of responsibility.

Significant changes have been made in terms of disciplinary measures applied for non-compliance. We still expect our employees to completely obey the rules. However, in cases where one fails to do so, the focus is on investigating the reasons and conditions that caused the non-compliance and on embracing the lessons learned. It is important for employees to intervene upon noticing any violation. The violations that have been detected by employees do not entail disciplinary actions.

In general, such updates encourage development of a psychologically safe environment and lead to more effective incident prevention training of personnel.

Shell continues to pursue its zero-injury goal and improve the industrial safety system.



**ТАТЬЯНА  
БОБРОВИТСКАЯ**

Менеджер по экологии и охране труда,  
«Шелл Россия»

# ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ОХРАНОЙ ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ: ОПЫТ «ШЕЛЛ»

Концерн «Шелл» на протяжении десятилетий развивает систему управления охраной труда и промышленной безопасностью и является одним из лидеров по этому направлению в энергетической отрасли.

Концерн работает более чем в 70 странах в разных областях – от глубоководного бурения до розничных продаж. Общее число сотрудников «Шелл» составляет 87 тысяч человек, около 170 тысяч – подрядчики на производствах под прямым операционным контролем концерна. Еще больше персонала трудится на совместных предприятиях.

Энергетическая отрасль характеризуется высоким уровнем рисков в сфере промышленной безопасности, поэтому постоянное совершенствование подходов по созданию максимально безопасного производства является первым и самым главным приоритетом «Шелл».

Наш подход к вопросам безопасности, действовавший до 2020 года, был основан на внутрикорпоративных стандартах компании и «Двенадцати жизненно важных правилах». С их помощью нам удалось существенно снизить производственный травматизм по сравнению с показателями 2009 года. Однако в 2014 году компания вышла на плато в своих показателях, и дальнейшее улучшение в рамках существующей системы оказалось проблематичным.

Поэтому в 2020 году «Шелл» пересмотрел свои подходы к системе охраны труда и производственной безопасности. В настоящее время мы внедряем систему, основанную на эффективности человеческой деятельности (Human performance), создающую во всех подразделениях концерна обучающую и безопасную психологическую среду.

В качестве основополагающего принципа такой подход признает, что несмотря на существование правил и процедур и их соблюдение персоналом, сотрудники, тем не менее, могут совершать ошибки. Одна из самых частых причин – нормализация рисков. Однако не только. Есть множество других причин, почему люди совершают ошибки, и распознавание таких взаимосвязей является критически важным. Необходимо создать среду, где сотрудники не боятся выявлять ошибки и говорить о причинах их возникновения и механизмах устранения.

Психологически безопасная и обучающая среда – важный компонент новых подходов. Здесь люди рассматриваются как часть решения, а не как часть проблемы. Такой подход





**СУЩЕСТВЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРОИЗОШЛИ ТАКЖЕ В ПОДХОДАХ ПО ДИСЦИПЛИНАРНЫМ ВЗЫСКАНИЯМ В СЛУЧАЕ НЕСООТВЕТСТВИЯ ТРЕБОВАНИЯМ. МЫ ПО-ПРЕЖНЕМУ ОЖИДАЕМ ОТ СОТРУДНИКОВ СТОПРОЦЕНТНОГО СОБЛЮДЕНИЯ ПРАВИЛ, ОДНАКО В СЛУЧАЕ НАРУШЕНИЯ АКЦЕНТ ТЕПЕРЬ ДЕЛАЕТСЯ НА ПРОЯСНЕНИЕ ПРИЧИН И УСЛОВИЙ ДЛЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ НАРУШЕНИЯ И ИЗВЛЕЧЕНИЕ СООТВЕТСТВУЮЩИХ УРОКОВ.**

достаточно существенно отличается от обычного «комплаенса» (compliance), требующего от сотрудников только соблюдения установленных правил и процедур.

Важнейшим элементом нового подхода является понятие «безопасного нарушения» (failing safely). Это означает создание условий, когда барьеры производственной безопасности выстроены таким образом, что послед-

ствия инцидента, даже если он произошел, минимизируются.

Использование этого подхода уже привело к снижению производственного травматизма в 2020 году.

В 2021 году трансформация системы охраны труда и производственной безопасности продолжается, и концерн «Шелл»

меняет «Двенадцать жизненно важных правил» и систему последствий для сотрудников в случае их нарушения.

«Двенадцать жизненно важных правил» безопасной работы были внедрены в 2009 году; «Шелл» стал разработчиком и лидером во внедрении такого подхода в нефтегазовой отрасли. «Жизненно важные правила» стали четким и понятным для всего персонала набором императивов, соблюдение которых позволяет минимизировать риски в производственной деятельности и существенно уменьшить вероятность серьезных производственных травм. От персонала мы требовали строгого, 100-процентного выполнения этих правил, а в случае несоблюдения применяли дисциплинарные взыскания вплоть до увольнения.

Со временем «Международная ассоциация производителей нефти и газа» адаптировала и переработала эти правила с учетом опыта других нефтегазовых компаний, и внедрила в отрасли девять «Жизненно важных правил». «Международная ассоциация производителей нефти и газа» – авторитетное добровольное объединение производителей нефти и газа, на долю которого приходится около 40% мировой добычи углеводородов. Ассоциация является главной площадкой нефтегазового сектора по унификации и разработке стандартов индустрии в целом.

В этом году «Шелл» также переходит на девять жизненно важных правил, принятых в отрасли. Одна из основных причин этого перехода – унификация требований между компаниями и подрядными организациями. В соответствии со стандартами «Шелл», подрядчики, работающие на объектах концерна, следуют тем же правилам, что и сотрудники концерна; производственные инциденты компаний-подрядчиков в полной мере учитываются в отчетности концерна. Такого же подхода придерживаются и другие международные нефтегазовые компании, поэтому, при наличии нескольких стандартов, у подрядных организаций могут возникать трудности соответствия требованиям разных заказчиков. Унификация ключевых положений по безопасности способна решить эту проблему.

«Шелл» провел тестирование своих основных глобальных подрядных организаций (общим счетом 21). Было установлено, что 15 из них уже приняли «Жизненно важные правила» Ассоциации. В концерн, помимо этого, поступило множество запросов от других партнеров об адаптации правил Ассоциации, и переход на общий свод правил получил большую поддержку среди подрядчиков.

«Шелл» продолжает активную работу со своими совместными предприятиями по стимулированию их перехода на девять «Жизненно важных правил», несмотря на то, что в настоящее время СП могут самостоятельно устанавливать внутренние правила и стандарты.

Изменения в «Жизненно важных правилах» концерна не только касаются их унификации, но и подразумевают введение нового правила «Линия огня», ранее отсутствовавшего в своде правил «Шелл». Статистика концерна по инцидентам потенциально высокого риска (таких, которые могли бы привести к смертельному исходу) показывает, что около 36% из них связаны с нахождением пострадавшего человека (или потенциально подвергающегося угрозе) на так называемой «Линии огня», то есть непосредственно в зоне действия опасного фактора. Поэтому мы убеждены, что введение нового правила «Линия огня» станет существенным вкладом в предотвращение серьезных инцидентов.

Есть и изменение, касающееся поведенческих аспектов внедрения правил. Они всегда были максимально четко и кратко сформулированы, чтобы любой сотрудник мог их легко запомнить и следовать им. Однако теперь правила сформулированы не просто как требование соответствовать определенным стандартам («Делай так» или «Не делай так»), а прописаны с точки зрения человека – «Я делаю так...». Психологически это создает большее вовлечение и повышает ответственность персонала.

Существенные изменения произошли также в подходах по дисциплинарным взысканиям в случае несоответствия требованиям. Мы по-прежнему ожидаем от сотрудников стопроцентного соблюдения правил, однако в случае нарушения акцент теперь делается на прояснение причин и условий для возникновения нарушения и извлечение соответствующих уроков. Важным аспектом является вовлеченность персонала в выявление проблем; нарушения, которые были выявлены самими сотрудниками, не имеют дисциплинарных последствий.

В целом эти новации направлены на создание психологически безопасной среды и более эффективное обучение персонала для предотвращения инцидентов.

Концерн «Шелл» продолжает свою работу по достижению нулевого травматизма и совершенствованию систем производственной безопасности.



**DMITRY  
BUDANOV**

Chairman of the AEB Security Subcommittee;  
CEO, Elite Security Group



**MIKHAIL  
BALEV**

Business Development Director,  
MIG Business Security Strategies

# SELECTION OF A PRIVATE SECURITY VENDOR – IS IT PART OF THE RISK MANAGEMENT PROCESS OR IS IT JUST AN ATTEMPT AT SAVING COSTS?

## Dmitry Budanov

Over my years in the corporate security industry, I have had to take part in procuring various security services. I have done this literally hundreds of times, both as a contractor, when my services were purchased by clients, and on the client side, when I purchased services from external vendors. In this article, I would like to share my observations and recommendations in the evaluation and purchase of security services, using some international and large Russian companies as examples.

Although it is difficult to imagine, 10–15 years ago, security services were often purchased bypassing the now-customary corporate procurement processes. This is nearly impossible nowadays. Procurement and compliance have gained more weight in the tendering process, which is as it should be. However, procurement specialists have not acquired sufficient expertise and understanding of the categories of security services during this time. Often, security or intelligence services are purchased in a manner similar to cleaning or other services. This is a big mistake since security services require an understanding of how the industry operates, the specifics of the

market, etc. I also often observe that corporate security managers distance themselves from the procurement process as much as possible so as not to be seen as partial towards a particular provider. This is more likely to be the wrong approach. As a result, the cost of services is most often the main criteria in choosing a provider (a weight of up to at least 70 percent among the criteria).

What do buyers need to know about the private security industry and security services in general? The market for security services is characterized by destructive dumping, colossal tax evasion, unregistered transactions, the provision of unlicensed personnel who work in companies without proper registration, endless subcontracting chains, terrible staff shortages, kickbacks, various questionable schemes to optimize the tax burden, etc. Unfortunately, the market is heavily “polluted” with many small and medium-sized companies that do not read RFPs and operate according to the principle “we’ll get the contract and then figure it out”. Many large companies strive to increase capitalization, “devouring” all contracts indiscriminately, increasing their debt burden, while at the same time operating with zero or even negative profits.

The use of electronic platforms for tenders for security and related services ultimately often leads to the bidder with the lowest cost winning the contract. Meanwhile, other extremely important issues for assessing a potential partner – their reputation, financial stability, relevant expert, pricing transparency, competent organization of work and processes, and much more – simply remain “overboard”.

We should not forget the principle of due diligence – the customer’s liability for the tax risks of their providers. Considering the extent to which various tax evasion schemes are used in the security industry, the risk is quite real. There are already



---

**IT IS ALSO NECESSARY TO CONSIDER THE PROVIDER’S DEBT RATIO, WHETHER THE COMPANY HAS A “FINANCIAL CUSHION”, WHETHER THE EMPLOYEES’ SALARIES ARE PAID ON TIME, WHETHER THERE HAVE BEEN PROBLEMS WITH THE FISCAL AUTHORITIES IN THE PAST (VAT GAPS), ETC. THIS IS EXTREMELY IMPORTANT AND USEFUL INFORMATION.**

---

some concrete examples of this being a problem, and there will be more to come.

When choosing a security company, it is not advisable to leave determining the minimum wage of the security personnel to the bidders – in such a case, the procurement specialists will be comparing “apples and oranges”. The buyer should require (and request documentary evidence) that all bidders set the same salaries for security personnel. Given that everyone pays (if they pay!) the same taxes on the same salaries, the only point of competition will be the administrative costs and profit margins. Any other approach fails to guarantee a transparent process, and we have to realize that, in such a case, the best price does not arise from astute management but is achieved at the expense of the employees’ salaries. This will, in turn, affect the quality of services, potentially leading to personnel shortages, thefts, and regrettable incidents.

All private security companies, without exception, are small or medium-sized businesses. This means that their financial planning cycle is at best no longer than 3–5 years. No company is prepared to operate without profits for even as little as

six months. Those companies that claim that they are ready to work for no profit are technically fooling their clients: they sell the same type of services for different prices as per the principle “we sell as high as the client is ready to pay for”. In other words, the provider’s lucrative contracts (clients) pay for its non-profitable contracts (clients).

It is also necessary to consider the provider’s debt ratio, whether the company has a “financial cushion”, whether the employees’ salaries are paid on time, whether there have been problems with the fiscal authorities in the past (VAT gaps), etc. This is extremely important and useful information. Recently, there have been frequent cases of security companies simply being unable to fulfill their contractual obligations. The “benefit” of choosing a cheap provider can result in real losses and additional time costs for the customer. That is not even to consider the fact that some commercial proposals almost openly imply “tax optimization”, i.e. a severe violation of compliance procedures.

Another very important point in choosing a potential supplier is to make a physical visit to their office and/or other facilities.





---

## **VENDORS SHOULD BE ASKED TO PROVE THAT THEY HAVE STANDARD POLICIES AND PROCEDURES IN PLACE (BUSINESS CONTINUITY AND CRISIS MANAGEMENT PLANS, EMPLOYEE MOTIVATION PROCEDURES, KPI SYSTEMS, AN ORGANIZATIONAL STRUCTURE, ETC.).**

---

This is quite realistic, even given the restrictions during the pandemic. The outcomes of such visits are revealing and useful in the decision-making process. In most cases, the beautiful pictures presented during presentations have nothing to do with reality.

It is essential to check and demand that vendors have civil liability insurance (not just policies, but the contracts themselves –

they will list the circumstances in which insurance compensation payments may occur). Vendors should also be asked to prove that they have standard policies and procedures in place (business continuity and crisis management plans, employee motivation procedures, KPI systems, an organizational structure, etc.).

Finally, we come to the issue of pricing, using the examples of Moscow and St. Petersburg. A salary of at least 40 thousand roubles a month is considered adequate for a regular security guard, as per the current labor legislation. It is possible to find an employee who is paid less, however, as will either be the case in 15–20-day shift (vakhta) work or in that the guard will work somewhere else. Either way, it would be difficult to maintain any expectations – if the guard turns up for work, that's already a positive. With a net salary of 40 thousand roubles, the net hourly rate should be around 243 roubles or around 400 roubles per hour for the client, including all taxes (except VAT), administrative expenses (insurance, uniforms, equipment, office maintenance, recruitment, etc.) and 5–10% for the company's profits. By the way, this is the amount that is currently recommended in the latest order of the Federal National Guard Troops Service, issued at the end of April 2021 (only as a recommendation at this stage).

The Federal National Guard Troops Service is both a regulator of the private security services market and a competitor offering the same services to clients. The main difference is in the fact that the Federal National Guard Troops Service operates at approved tariffs, which are often significantly higher and not subject to discussion (take it or leave it).

At the end of the article, I would also like to note that, in the process of choosing suppliers in the field of TSE (technical security equipment), it is important to consider such criteria as completed projects (specifically, the provider's own projects and not those where the provider was sub-sub-sub-contracted), licenses and certificates, the availability of the provider's own engineers, designers and installers, its solvency, the availability of a warehouse and replacement equipment and the speed of response to service requests.

As far as the market for business intelligence services is concerned (checks of counterparties, personnel, investigations, etc.), it is more structured and predictable in terms of prices. Therefore, in this regard, you will primarily need to consider a particular provider's reputation, pricing, and whether it has relevant experience.



## Mikhail Balev

Looking back on my 30 years of work experience directly related to private security, I believe that I have at least the moral right to speculate on the subject of selecting security service providers. I hope my judgments can be of interest and use to someone.

At the dawn of the private security industry in Russia — at the start of “the wild nineties” — the choice in terms of security provision for entrepreneurs was, first and foremost, whether to accept “protection from bandits” or sign an agreement with one of the private security firms that had just started to appear. If an entrepreneur made a fundamental choice in favor of cooperating with a private security firm, then “trust” was the main criterion in its selection.

It was extremely difficult to compare security providers on the basis of their professional capabilities, skills, and reputation. There were few providers, and they had not yet managed to earn a reputation. The criteria for professionalism seemed vague. Where did trust come from? Naturally, purely from recommendations. Given this approach, the prices of security services were high, and the service was, in a sense, exclusive.

As time passed and companies developed, the function of selecting security vendors largely passed to the heads of security services. By then, they had a much clearer understanding of the scope of the objectives/tasks in security and a fairly clear set of professional assessment criteria. But competition among security firms remained quite notional. Buyers mainly assessed whether the candidates could perform the assigned duties and whether their recommendations carried much weight. The average prices were used to determine the cost of services, which was then negotiated further. The number of security firms grew, and there was a wider choice. With less “exclusivity”, the prices of services started to decrease. The number of security guards rose, and the average level of their professionalism inevitably fell as a consequence, which compromised the quality of the services provided. Accidents with the involvement of security guards became increasingly more frequent. However, most security service providers were not yet familiar with the managerial techniques designed to ensure the required quality of services that could be deployed despite the decrease in the professional level of security guards. Most often, security companies were headed by retired army and militia officers, who used military-style managerial methods. This is not to imply that such methods are wrong, but private security is not public

service, and guards are not soldiers. “Hup Two Three Four!” does not work in a civilian profession, and the profession of a private security guard became a civilian occupation when the Law “On Private Detective and Security Activities in the Russian Federation” came into force in March 1992. For all its imperfections, this law secured an official status for private security, introduced licensing, and regulated the requirements for private security guards. Unfortunately, there was no surge in the level of professionalism of security guards or the quality of service provided by security companies. Most private security schools took a formal approach to the learning process and eventually slipped to the point of selling the compulsory diplomas required to obtain private security guard licenses.

At the start of the 2000s, security firms in Russia started spreading like mushrooms, with great numbers of people now working in security. The outcome was an army of former soldiers and commanders, with barely any managers — that is, professional managers able to assess risks, develop concepts, manage business processes, set tasks, and monitor their implementation. All this despite the fact that a new generation of security managers began to take the positions of heads of security services in the clients’ companies, instead of the former retired colonels and generals. These professionals had modern ideas about corporate security objectives and the methods of meeting them. Often, communication between the head of the security service and the head of the security firm resembled a conversation between a blind person and a deaf person. Fortunately, there were some exceptions. Security companies with not only ambitious plans but also with a professional understanding of how to implement these plans appeared in the market. This gave hope that such professional companies would grow and develop further, while non-professional ones would gradually cease to exist. But it did not work out that way. Not yet, anyway. Economic crises affected the transformation of approaches to the companies’ operations, and it so happened that the process of choosing a contractor for the provision of security services became just another procurement process, often at the level of purchasing consumer goods. That is, the cost is the prevailing selection criterion, while quality characteristics/indicators are “more or less” similar. However, defining these very indicators and assessing them professionally became problematic.

It has become a recent trend that those who are able to professionally assess risks, analyze the mechanisms to minimize risks,

---

**IS IT POSSIBLE TO REDUCE POTENTIAL LOSSES AT THE STAGE OF SELECTING A SECURITY PROVIDER? OF COURSE, IT IS POSSIBLE. IT CAN BE DONE PRIMARILY BY CONDUCTING A PRELIMINARY RISK ASSESSMENT, DEVELOPING RISK MITIGATION MEASURES, CLEARLY FORMULATING THE OBJECTIVES ASSIGNED TO SECURITY, AND STUDYING POTENTIAL CONTRACTORS TO ENSURE THEY CAN REALLY MEET THESE OBJECTIVES.**

---

and clearly formulate the tasks that should be set for security are rarely involved in the selection of security contractors. It is then incorrect to reproach the buyers for the formalism of the approach taken in choosing a security contractor and for considering the lowest cost of services as, in fact, the only tender criterion. If it is not clear why security is needed, does it really matter what form it will take? If only it were cheaper! What is this? A global delusion? A set of errors in the configuration of the business processes of individual companies? In the meantime, the absence of a balanced approach in selecting a security contractor leads to mistakes that can create serious problems in the future. Of course, if the security provider is recruited without there being any particular need for it, these problems may not come to pass. But in the event that security is indeed needed to resolve specific issues, choosing the wrong contractor may not only fail to minimize risks but, on the contrary, aggravate the situation towards a crisis.

What risks are we talking about? Typically, a security service has the greatest impact on minimizing the risks which are most critical for the company. That is, those resulting in the suspension of the company's operations, high material damage, and reputational damage. The likelihood of the risk materializing increases if, for some reason, the security contractor underperforms – violates the terms of the contract,

the taxation or labor laws, or does not comply with license requirements. These violations are most common among large retail and industrial enterprises, where it is common to have over ten employees on a shift. At these sites, it is easier for the security companies to establish a practice of allowing violations, without the client noticing, cutting their costs, and "compensating" for the discounts that were given to the client to win the tender. As a result, we get an unsightly picture. The buyers did their job by making a "bargain purchase", choosing the right contractor at the lowest cost. They seem to have benefited their company. In fact, the damage from such a "bargain purchase" can significantly outweigh the benefits. Clearly, no contractor will operate at a loss, no matter how important and "prestigious the client is". If the terms of the contract needed to win the tender were deliberately unprofitable for the contractor, then this contractor will reduce its cost in every possible way to generate profits. The client will not receive the required level of security service provision, and the key risks will be more likely to materialize. In the worst case, this could lead to catastrophic consequences.

Is it possible to reduce potential losses at the stage of selecting a security provider? Of course, it is possible. It can be done primarily by conducting a preliminary risk assessment, developing risk mitigation measures, clearly formulating the objectives assigned to security, and studying potential contractors to ensure they can really meet these objectives. And, of course, by making a weighted preliminary calculation of the possible cost of the contract, taking the real market conditions into account. Then we can speak of an objective tender and a real comparison of the "price-quality" ratio of various bidders.

Additionally, it is sensible to conduct an independent audit of the provider's compliance with contractual obligations and legal terms 2–3 months after the start of the provision of service to increase the efficiency of the purchase. In this case, it is possible to promptly make the necessary adjustments to the provider's performance and to the cooperation with them. In other words, on the one hand, it enables the buyer to teach (or force) the contractor to perform high-quality work within the budget stipulated by the contract. On the other hand, the buyer can get an accurate understanding of what can be expected from the contractor and the extent to which the contractor is able to minimize the associated risks.

With this approach, we can talk about competently and effectively selecting a security services provider who can bring real benefits in minimizing the client's key risks.

**ДМИТРИЙ  
БУДАНОВ**

Председатель подкомитета  
АЕБ по безопасности;  
Исполнительный директор,  
«Элит Секьюрити Холдинг»

**МИХАИЛ  
БАЛЕВ**

Директор по  
стратегическому  
развитию, «МИГ Стратегии  
Безопасности Бизнеса»

# ВЫБОР ПОДРЯДЧИКА В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ – ЭТАП МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ ИЛИ ПОПЫТКА СЭКОНОМИТЬ?

**Дмитрий Буданов**

За годы работы в сфере корпоративной безопасности мне в том или ином виде довелось буквально сотни раз участвовать в процедурах закупок разных услуг в области безопасности – как на стороне исполнителя, когда мои услуги покупали клиенты, так и на клиентской стороне, когда я покупал услуги внешних вендоров. В этой статье я хотел бы поделиться своими наблюдениями и рекомендациями в области закупок услуг по безопасности на примерах международных и некоторых крупных российских компаний.

Сложно себе представить, но еще 10-15 лет назад услуги по безопасности зачастую закупались, минуя привычные ныне корпоративные процессы. Теперь это практически невозможно. Роль комплаенс в тендерных процедурах серьезно выросла, что, на мой взгляд, очень важно. Но при этом за это время у организаторов закупок не появилось достаточно экспертизы и понимания категорий услуг по безопасности. Зачастую услуги по охране или информационной защите покупаются по аналогии с услугами по уборке помещений или другими. Это является большой ошибкой, так как услуги по охране и безопасности требуют понимания, как функционирует отрасль, знания специфики рынка и т. д. При этом также зачастую я наблюдаю, что менеджеры по безопасности в компаниях максимально

дистанцируются от процессов закупок услуг по безопасности, дабы не быть уличенными в «заинтересованности» в том или ином вендоре. Это, скорее, неправильно. В результате основным критерием при выборе поставщика в подавляющем большинстве случаев становится стоимость услуг (она может «весить» до 70 и выше процентов среди остальных критериев).

Что необходимо знать закупщикам об индустрии частных охранных услуг и безопасности в целом? Рынок услуг по безопасности характеризуется разрушительным ценовым демпингом, колоссальной неуплатой налогов, ведением расчетов «по-черному», предоставлением нелегализованного персонала, который работает в компаниях без надлежащего оформления, бесконечными цепочками субподрядов, огромным кадровым голодом, «откатами», различными схемами по искусственному снижению налоговой нагрузки и т. д. К сожалению, рынок сильно «загрязнен» огромным количеством мелких и средних компаний, которые не читают RFP и живут по принципу «получим контракт, а потом разберемся». Многие крупные компании стремятся к увеличению капитализации, «заглатывая» все контракты без разбора, наращивая кредиторскую задолженность, при этом по итогам работают с нулевой или даже отрицательной прибылью. Об этом еще чуть ниже.

Использование электронных площадок для тендеров охранных и иных услуг по безопасности в итоге приводит к тому, что побеждает тот, кто дает самую низкую стоимость. При этом все остальные суперважные вопросы для оценки потенциального партнера — репутация, финансовая стабильность, наличие релевантного опыта, прозрачность ценообразования, грамотная организация работы и процессов и многое другое — просто остается «за бортом».

Нельзя забывать про принцип должной осмотрительности — заказчик несет ответственность за налоговые риски своих вендоров. Учитывая, насколько активно используются различные схемы по уходу от налогов в охранной индустрии, это вполне реальный риск. И уже есть конкретные примеры, их будет больше со временем.

При выборе охранного предприятия нельзя отдавать на откуп участникам тендера определение минимальной зарплаты сотрудников охраны — в этом случае в ходе закупок будут сравнивать «яблоки с апельсинами». Необходимо требовать (и в том числе подтверждать документально), чтобы все участники тендера закладывали одинаковые зарплаты для охранников. С учетом того, что все платят (если платят!) одинаковые налоги с одинаковых зарплат, единственное, в чем они будут в итоге конкурировать, это административные расходы и норма прибыли. Любой другой подход не гарантирует прозрачности процесса, а главное — надо понимать, что в этом случае лучшая цена дается не из кармана владельца компании, а за счет снижения зарплат сотрудникам. Это, в свою очередь, потом скажется на качестве услуг, приведет к нехватке кадров, кражам, инцидентам и т. п.

Надо помнить, что все без исключения частные компании в области безопасности являются предприятиями малого или среднего бизнеса. Это значит, что цикл финансового планирования у них не более 3-5 лет. Никто не готов работать без прибыли даже полгода. Те компании, которые живут из «одного котла» и готовы (на словах) работать без прибыли — когда за счет клиентов, которые дают прибыль, живут откровенно убыточные контракты, — по сути обманывают заказчиков, продавая один и тот же сервис за разные деньги (по принципу — «за сколько купят, за столько и продам»).

Необходимо также обращать внимание, насколько компания вендора закредитована, есть ли в компании «финансовая подушка», вовремя ли платятся зарплаты сотрудникам,

были ли в прошлом проблемы с фискальными органами (разрывы по НДС) и пр. Это исключительно важная и полезная информация. Сейчас стали часты случаи, когда охранные компании просто не в состоянии выполнять обязательства по договорам. Полученная «выгода» при выборе дешевого вендора может обернуться заказчику реальными потерями и дополнительными временными затратами. Я уже не говорю о том, что некоторые коммерческие предложения практически в открытую подразумевают «налоговые оптимизации», что является грубейшим нарушением компаленс-процедур.

Очень важный момент при выборе поставщика — физический визит в офис и/или на другие объекты потенциального вендора. Даже в условиях пандемических ограничений это вполне решаемая задача. Результаты таких визитов показательны и полезны в процессе принятия решения. В большинстве случаев красивые картинки в презентациях не имеют ничего общего с реальностью.

Необходимо проверять и требовать от вендоров наличие страхования гражданской ответственности (не просто полисы, а сами договоры, — оттуда станет понятно, в каких случаях могут случиться выплаты компенсаций по страховке), не говоря уже о наличии стандартных политик и процедур (планы по поддержанию непрерывности бизнеса, процедуры по мотивации сотрудников, планы по управлению кризисными ситуациями, системы KPI, организационная структура и др.).

Наконец, к вопросу ценообразования. На примере Москвы и Санкт-Петербурга. Более-менее нормальной зарплатой рядового сотрудника охраны при работе строго в соответствии с трудовым законодательством считается минимум 40 тысяч рублей в месяц. Можно найти дешевле, но это будет либо вахта, либо охранник будет работать еще где-то, в любом случае трудно строить какие-либо ожидания в отношении такого сотрудника — как говорится, пришел на работу, уже хорошо. При зарплате 40 тысяч рублей на руки часовая ставка должна быть на уровне 243 рублей в час нетто или примерно 400-450 рублей в час для клиента с учетом всех налогов (кроме НДС), административных расходов (страховки, форма, специальные средства, содержание офиса, подбор кадров и пр.) и 5-10% прибыли предприятия. К слову, именно эта сумма является на данный момент (пока только) рекомендованной в последнем приказе Росгвардии, вышедшем в конце апреля 2021 года.





---

## **РЫНОК ИНФОРМАЦИОННЫХ УСЛУГ (ПРОВЕРКИ КОНТРАГЕНТОВ, ПЕРСОНАЛА, ПРОВЕДЕНИЕ РАССЛЕДОВАНИЙ И Т. П.) ГОРАЗДО БОЛЕЕ СТРУКТУРИРОВАННЫЙ И ПРЕДСКАЗУЕМЫЙ ПО ЦЕНАМ, ПОЭТОМУ ЗДЕСЬ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ НЕОБХОДИМО ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЕ НА НАЛИЧИЕ РЕЛЕВАНТНОГО ОПЫТА, РЕПУТАЦИЮ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ.**

---

Росгвардия является одновременно регулятором рынка частных охранных услуг и конкурентом, предоставляющим такие же услуги клиентам. При этом основное отличие заключается в том, что Росгвардия работает по утвержденным тарифам, которые зачастую существенно выше и не подлежат обсуждению (take it or leave it).

В завершение хотел бы также заметить, что при выборе поставщиков в области ТСБ (технических средств безопасности) важно учитывать такие критерии, как наличие собственных завершенных проектов (именно своих, а не там, где компания была на суб-суб-субподряде), наличие

допусков, лицензий и сертификатов, наличие собственных инженеров, проектировщиков и установщиков, платежеспособность, наличие собственного склада и оборудования на замену, скорость реагирования на заявки по обслуживанию.

Рынок информационных услуг (проверки контрагентов, персонала, проведение расследований и т. п.) гораздо более структурированный и предсказуемый по ценам, поэтому здесь в первую очередь необходимо обращать внимание на наличие релевантного опыта, репутацию и ценообразование.



## Михаил Балев

Оглядываясь на свой 30-летний опыт работы, имевшей непосредственное отношение к частной охране, полагаю, что у меня есть как минимум моральное право порассуждать на тему выбора подрядчиков для оказания охранных услуг, и потому надеюсь, что мои суждения смогут оказать кому-то интересными и полезными.

На заре становления частной охраны в России — в начале «лихих девяностых» — выбор в аспектах охраны для предпринимателей заключался в первую очередь в том, согласиться ли на охрану «бандитской крышей» или заключить договор с какой-нибудь из только начавших появляться частных охранных фирм. Если предприниматель делал принципиальный выбор все-таки в пользу сотрудничества с частной охранной фирмой, то выбирая, с какой именно фирмой работать, главным оценочным критерием было «доверие». Сравнивать охранные фирмы по профессиональным возможностям, навыкам, репутации было очень сложно. Таких фирм поначалу было не так уж и много, репутацию они еще заработать не успели, а критерии профессионализма представлялись весьма расплывчато. А доверию откуда было взяться? Конечно, только по рекомендациям. Понятно, что при таком подходе уровень цен на охранные услуги был довольно высоким и услуга была в определенном смысле эксклюзивной.

Со временем и с развитием компаний, функция выбора охраны большей частью перешла к руководителям служб безопасности, у которых было уже значительно более ясное представление о круге задач для охраны и вполне понятный набор профессиональных оценочных критериев. Но конкурс среди охранных фирм все равно был весьма условным. В первую очередь оценивалось, могут ли кандидаты обеспечить выполнение поставленных задач, а также учитывалась весомость рекомендаций. В определении стоимости услуг ориентировались на средние расценки, потом торговались. Охранных фирм стало больше, возможности выбора стали шире. «Эксклюзивности» стало меньше, следовательно, расценки на охранные услуги стали снижаться. Охранников стало больше, соответственно, неминуемо снизился средний уровень их профессионализма, отчего снизилось и качество оказываемых услуг. Чрезвычайные происшествия по вине охранников стали происходить все чаще, но управленческие методики, призванные обеспечивать требуемое качество услуг даже при снижении профессионального уровня охранников, пока

были для большинства охранных фирм не знакомы. Руководителями в охранных фирмах были большей частью отставные офицеры армии и милиции, соответственно, и методы управления были армейско-милицейскими. Это не значит, что такие методы плохие. Просто частная охрана — это не государственная служба, а охранники — не солдаты. «Ать-два, лечь-встать» — это не работает в гражданской профессии, коей стала профессия частного охранника с появлением в марте 1992 года Закона «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации». Этот закон, при всем его несовершенстве, закрепил за частной охраной официальный статус, ввел лицензирование и регламентировал требования к частным охранникам. Однако, к сожалению, подъема уровня профессионализма охранников и качества работы охранных фирм не последовало. Большинство школ частной охраны к процессу обучения подходили формально и со временем скатились просто до продажи дипломов об обязательном образовании, необходимым для получения лицензии частного охранника.

С начала 2000-х годов охранные фирмы в России стали появляться, как грибы после дождя. Количество людей, работавших в охране, по численности стало сопоставимо с численностью армии. Вот и получилась армия бывших солдат и бывших командиров при практически полном отсутствии в ней менеджеров — профессиональных управленцев, способных оценивать риски, разрабатывать концепции, управлять бизнес-процессами, ставить задачи и контролировать их выполнение. При том, что в компаниях клиентов на должностях руководителей служб безопасности вместо прежних отставных полковников и генералов стали появляться менеджеры по безопасности новой формации — уже с современными представлениями о задачах корпоративной безопасности и методиках их решения. Зачастую общение руководителя службы безопасности с руководителем охранной фирмы напоминало разговор слепого с глухим. Но, к счастью, были и исключения. На рынке уже появились охранные компании не просто с амбициозными планами, но и с профессиональным пониманием того, как эти планы реализовать. Появилась надежда, что профессиональные компании вырастут и будут дальше развиваться, а непрофессиональные постепенно сами прекратят свое существование. Не вышло. Во всяком случае, пока. Экономические кризисы повлияли на трансформацию подходов в работе компаний, и так получилось, что процесс выбора подрядчика по оказанию охранных услуг стал просто одним из процессов закупки, причем зачастую



---

## **В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ СТАЛО ТРЕНДОМ, ЧТО В ПРОЦЕССЕ ВЫБОРА ПОДРЯДЧИКОВ ПО ОХРАНЕ РЕДКО УЧАСТВУЮТ ТЕ, КТО В СОСТОЯНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ОЦЕНИТЬ РИСКИ, ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ МЕХАНИЗМЫ ИХ СНИЖЕНИЯ И ЯСНО СФОРМУЛИРОВАТЬ ТЕ ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ СТАВИТЬСЯ ПЕРЕД ОХРАНОЙ.**

---

на уровне закупок товаров широкого потребления. То есть там, где преобладающим критерием выбора является цена при «более-менее» равных качественных характеристиках. Вот только проблемой стало определение этих самых характеристик и их реальная профессиональная оценка.

В последнее время стало трендом, что в процессе выбора подрядчиков по охране редко участвуют те, кто в состоянии профессионально оценить риски, проанализировать механизмы их снижения и ясно сформулировать те задачи, которые должны ставиться перед охраной. Тогда некорректно упрекать заказчиков в формализме подхода в выборе подрядчика по охране и в рассмотрении наименьшей

стоимости услуг в качестве фактически единственного конкурсного критерия. Если непонятно, зачем охрана нужна, то не все ли равно, какая она будет? Лишь бы дешевле! Что это? Глобальное заблуждение? Ошибки в настройках бизнес-процессов отдельных компаний? Тем временем, отсутствие взвешенного подхода при выборе подрядчика по охране чревато допущением ошибок, способных создать серьезные проблемы в будущем. Конечно, может и обойдется, если охрану наняли без особой надобности! А вот там, где охрана действительно нужна для решения вполне конкретных задач, ошибочный выбор подрядчика может не только не минимизировать риски, а, наоборот, усугубить ситуацию, вплоть до кризисного состояния.

## **МОЖНО ЛИ КАК-ТО СНИЗИТЬ ВЕРОЯТНОСТЬ ПОТЕРЬ НА ЭТАПЕ ВЫБОРА ПОДРЯДЧИКА ПО ОХРАНЕ? МОЖНО, КОНЕЧНО. В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ЗА СЧЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ПРОВЕДЕННОЙ ЗАБЛАГОВРЕМЕННО ОЦЕНКИ РИСКОВ, РАЗРАБОТКИ МЕР ПО ИХ СНИЖЕНИЮ, ЯСНОЙ ФОРМУЛИРОВКИ ЗАДАЧ, СТАВЯЩИХСЯ ПЕРЕД ОХРАНОЙ, ПРОВЕДЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ПОДРЯДЧИКА НА ПРЕДМЕТ НАЛИЧИЯ У НЕГО РЕАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РЕШАТЬ ЭТИ ЗАДАЧИ ДОЛЖНЫМ ОБРАЗОМ.**

О каких рисках идет речь? Как правило, наибольшее влияние охрана оказывает на минимизацию тех рисков, критичность которых для предприятия наиболее высока, а именно — приостановка деятельности компании, высокий материальный ущерб и ущерб репутации компании. Вероятность реализации риска возрастает, если по каким-то причинам подрядчик по охране недорабатывает — нарушает условия договора, допускает нарушения налогового и трудового законодательства, не соблюдает лицензионные требования. Такие нарушения наиболее распространены на объектах крупного ритейла и промышленных предприятиях — то есть там, где в смене охраны предусмотрено зачастую свыше 10 сотрудников и где охранным компаниям проще «незаметно» для клиента взять за правило допускать нарушения, снижая свою себестоимость и «компенсировав» для себя те скидки, которые были предоставлены клиенту для победы в тендере. В результате картина получается очень неприглядная. С одной стороны, закупщики выполнили свою работу, проведя «выгодную закупку», выбрав

нужного подрядчика по минимальной стоимости. То есть вроде бы принесли пользу своей компании. Однако фактически вреда от такой «выгодной закупки» может оказаться гораздо больше, чем пользы. Очевидно, что никакой подрядчик не станет работать себе в убыток, каким бы важным и «статусным» ни был клиент! Если параметры контракта, необходимые для победы в тендере, являлись заведомо убыточными для подрядчика, то этот подрядчик будет всеми возможными способами снижать свою себестоимость, чтобы в результате контракт стал прибыльным. Соответственно, клиент не получит требуемый уровень оказания охранных услуг, следовательно, вероятность реализации ключевых рисков возрастет, что при самом худшем сценарии может привести к катастрофическим последствиям.

Можно ли как-то снизить вероятность потерь на этапе выбора подрядчика по охране? Можно, конечно. В первую очередь за счет профессионально проведенной заблаговременно оценки рисков, разработки мер по их снижению, ясной формулировки задач, ставящихся перед охраной, проведенного изучения потенциального подрядчика на предмет наличия у него реальных возможностей решать эти задачи должным образом. И разумеется, за счет взвешенного предварительного расчета возможной стоимости контракта с учетом реальной конъюнктуры рынка. Вот тогда можно будет говорить о проведении объективного тендера и о реальном сравнении соотношения «цена/качество» среди его участников.

Дополнительно, для повышения эффективности закупки, есть смысл в проведении независимого аудита соответствия подрядчика контрактным требованиям и условиям законодательства через 2-3 месяца после начала оказания им услуг. В этом случае есть возможность своевременно внести необходимые корректировки в работу подрядчика и в схему взаимодействия с ним. Другими словами, чтобы появилась реальная возможность с одной стороны научить (или заставить) подрядчика качественно выполнять свою работу в рамках бюджета, предусмотренного контрактом, а с другой стороны — сформировать реальное понимание со стороны клиента о том, что фактически можно ожидать от этого подрядчика и в какой степени этот подрядчик способен минимизировать существующие риски.

При таком подходе можно говорить о квалифицированном и эффективном выборе подрядчика по оказанию охранных услуг, способном принести реальную пользу в минимизации ключевых рисков клиента.



# QUARTZ

МОТОРНЫЕ МАСЛА



## Моторные масла Quartz

Технологии  
нового уровня



TotalEnergies

# AEB HIGHLIGHTS



## BRIEFING BY MAXIM ORESHKIN, AIDE TO THE PRESIDENT OF RUSSIA

On September 28, 2021 Presidential Aide Maxim Oreshkin had a meeting with several heads of AEB member companies.

In his speech Mr. Oreshkin focused on the rapid pace of recovery from the crisis and the transition to a post-crisis agenda.

Speaking about the prospects for cooperation to tackle global issues, he mentioned climate issues and asserted that all sides “need to be honest” to ensure global climate security by actually reducing CO2 emissions. He also said that Russia intended

to take a lead in this process, including through innovative hydrogen fuel production projects in the Sakhalin region.

Other topics discussed at the meeting were as follows: the need for a 14-day quarantine upon arrival to the country, HQS status, conclusion of SPIC 2.0, labelling issues, parallel imports, the “second is a crowd” rule, etc.

## AEB 25+ ANNIVERSARY CELEBRATIONS IN ST. PETERSBURG

On September 30, 2021 AEB celebrated its 25+ anniversary in St. Petersburg. On this occasion a jubilee conference “From window to bridge. Strengthening cooperation between Russia and the EU in the north-west” was organized.

The conference agenda covered such topics as: Russia-EU relations; future mobility; exports oriented localization.

Among the speakers were: Janet Hartley, Emeritus Professor, London School of Economics and Political Science; Markku Kangaspuro, Professor, University of Helsinki; Tatu Tuominen, Senior Vice President for Corporate Communications, VR Group, and others.



Philippe Pegorier, AEB Board Member, and Laurent Bardon, Head of Trade and Economic Section, EU Delegation to Russia, delivered welcoming speeches.

The conference wrapped up with closing remarks made by Tadzio Schilling, AEB CEO. A gala reception followed.



# AEB HIGHLIGHTS



Johan Vanderplaetse, AEB Board Chairman, expressed gratitude to the Minister for the opportunity to discuss current EU-Russia relations, and outlined key issues of concern for European investors in Russia.

According to the Minister, Russia and EU remained important economic partners. He added that it would be ideal to find a common ground in areas where interests of both sides coincide.

## BRIEFING BY MAXIM SHASKOLSKY, HEAD OF THE FAS RUSSIA

On November 11, 2021 a briefing by Maxim Shaskolsky, Head of the Federal Antimonopoly Service, was organized.

Tadzio Schilling, AEB CEO, welcomed Mr. Shaskolsky and his colleagues and stressed the importance of a sustainable dialogue between foreign businesses and the FAS Russia.

In his speech Mr. Shaskolsky outlined major priorities: attraction of investments, increase in the number of working places and digitalization of the antimonopoly regulation. He also spoke about the development of the “Fifth Antimonopoly Package” and the terms of transmission of information from companies to the FAS.

## MEETING WITH SERGEY LAVROV, MINISTER OF FOREIGN AFFAIRS OF RUSSIA

On October 8, 2021 a traditional meeting between the Russian Minister of Foreign Affairs Sergey Lavrov and AEB member companies was organized.

Among other topics discussed at the meeting were climate and energy issues; bilateral recognition of vaccination certificates; visa support for foreign businessmen, including HQS.

The Q&A session was moderated by Tadzio Schilling, AEB CEO.



The Head of the FAS answered numerous questions regarding price regulation in the pharmaceutical industry and commented on the introduction of the “second is a crowd” mechanism.

# AEB HIGHLIGHTS



There was a panel discussion devoted to the business education for training specialists. The main attention was paid to the business schools in the universities supported by the companies of the AEB Southern Regional Committee.

Among the speakers of the panel session were: Lyubov Popova, Deputy Chairman of the AEB Southern Regional Committee, Chairperson of the Krasnodar Region Public Chamber; Mikhail Astapov, Rector of the Kuban State University; Ralf Bendish, Deputy Chairman of the AEB Southern Regional

## MEETING WITH ELVIRA NABIULLINA, GOVERNOR OF THE CENTRAL BANK OF RUSSIA

On November 29, 2021, Elvira Nabiullina, Governor of the Central Bank of Russia, had a meeting with AEB members at the Radisson Collection Hotel Moscow.

In her speech Ms. Nabiullina focused on the trends of the Russian financial and banking sector development, including those related to overcoming the global economic crisis caused by the COVID-19 pandemic.

Likewise, she addressed the following topics: the situation in the economy and inflation; changes in the regulatory system; issues of the energy transition.

According to the Central Bank, the GDP growth rate will be 4-4.5% in 2021, and 2-3% in the next years.

## AEB 25+ ANNIVERSARY CELEBRATIONS IN KRASNODAR

On November 18, 2021 AEB organized its 25+ anniversary celebrations and the Southern Regional Committee 18th anniversary celebrations in Krasnodar.

Committee, General Director, CLAAS; Mikhail Baryshev, Acting Rector of the Kuban State Technological University; Alexander Trubilin, Rector of the Kuban State Agrarian University.

Oleg Zharko, Chairman of the AEB Southern Regional Committee, thanked Rector of the Kuban State Agrarian University Alexander Trubilin for his support of the School of Business.

The second session comprised congratulatory speeches by regional authorities and business representatives.



Ms. Nabiullina highlighted recent changes in digitalization of financial processes, including the implementation of the “digital rouble,” as well as on the development of ecosystems which require a special regulation to ensure transparency and safety for depositors.

Finally, the Governor of the Central Bank commented on the role of the ESG transition in the financial sector and risks associated with it.

The briefing concluded with a Q&A session moderated by Tadzio Schilling, AEB CEO, and Mikhail Chaikin, AEB Banking Committee Chairman.

# ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



В своем выступлении г-н Орешкин отметил высокие темпы восстановления экономики после кризиса и переход к посткризисной повестке.

Говоря о перспективах сотрудничества в целях решения глобальных мировых проблем, г-н Орешкин отдельно остановился на теме климата, подчеркнув, что в данном вопросе все стороны «должны быть честными» для обеспечения всеобщей климатической безопасности за счет реального снижения выбросов CO<sub>2</sub>. Он также отметил, что Россия

## ЮБИЛЕЙНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ АЕБ 25+ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

30 сентября 2021 года АЕБ отметила свое 25-летие в Санкт-Петербурге. По этому случаю была организована юбилейная конференция «От окна к мосту. Укрепление сотрудничества между Россией и ЕС на северо-западе».

Программа конференции включала обсуждение следующих тем: отношения между Россией и ЕС; мобильность будущего; экспортно-ориентированная локализация.

Среди докладчиков были: Джанет Хартли, почетный профессор, Лондонская школа экономики; Маркку Кангаспуру, профессор, Университет Хельсинки; Тату Туоминен, старший вице-президент по корпоративным коммуникациям, VR Group, и другие.

## БРИФИНГ МАКСИМА ОРЕШКИНА, ПОМОЩНИКА ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ

28 сентября 2021 года состоялась встреча Помощника Президента России Максима Орешкина с главами компаний-членов АЕБ.

планирует занять лидирующие позиции в данном процессе, в том числе за счет инновационных проектов по производству водородного топлива на Сахалине.

Среди прочих обсуждаемых вопросов были следующие: необходимость соблюдения 14-дневного карантина после приезда в страну, статус ВКС, заключение СПИК 2.0, вопросы маркировки, параллельного импорта, правило «второй лишней» и т.д.

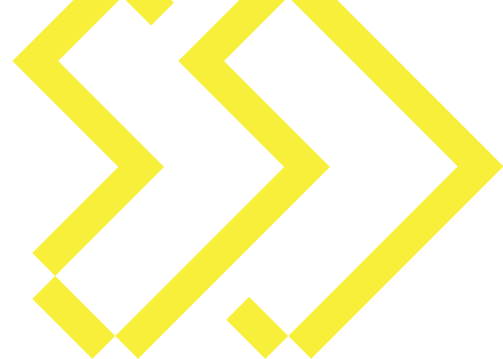


Филипп Пегорье, член правления АЕБ, и Лоран Бардон, руководитель торгово-экономического отдела, Делегация Европейского Союза в России, приветствовали участников конференции.

С заключительным словом выступил Тадзио Шиллинг, генеральный директор АЕБ. В завершение мероприятия участников ожидал торжественный прием.



# ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



Йохан Вандерплаетсе, Председатель Правления АЕБ, поблагодарил Министра за возможность обсудить текущие отношения между Россией и ЕС и обозначил ключевые вопросы, которые волнуют европейских инвесторов.

По словам министра, Россия и ЕС остаются важными экономическими партнерами друг для друга. Он добавил, что в идеале было бы найти точки соприкосновения в тех сферах, где интересы обеих сторон совпадают.

## БРИФИНГ МАКСИМА ШАСКОЛЬСКОГО, РУКОВОДИТЕЛЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

11 ноября 2021 года состоялся брифинг главы Федеральной антимонопольной службы Максима Шаскольского.

Генеральный директор АЕБ Тадзио Шиллинг поприветствовал г-на Шаскольского и его коллег, а также отметил важность устойчивого диалога между иностранным бизнесом и ФАС России.

В своем выступлении г-н Шаскольский отметил следующие задачи: привлечение инвестиций, увеличение количества рабочих мест и цифровизация антимонопольного регули-

## ВСТРЕЧА С СЕРГЕЕМ ЛАВРОВЫМ, МИНИСТРОМ ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИИ

8 октября 2021 года состоялась традиционная встреча Министра иностранных дел России Сергея Лаврова с представителями компаний-членов АЕБ.

Среди тем, затронутых в ходе встречи, были вопросы климатической и энергетической повестки, двустороннего признания сертификатов вакцинации, оказания визовой поддержки иностранным бизнесменам, в том числе ВКС.

Сессию вопросов и ответов модерировал Генеральный директор АЕБ Тадзио Шиллинг.



рования. Он отдельно остановился на вопросах разработки «Пятого антимонопольного пакета» и сроках передачи информации от компаний в ФАС.

Глава ФАС подробно ответил на вопросы членов АЕБ, которые касались регулирования цен на лекарственные препараты, и прокомментировал внедрение механизма «второй лишней».

# ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



В рамках программы была организована панельная дискуссия, посвященная вопросам бизнес-образования для подготовки кадров. Основное внимание было уделено школам бизнеса в университетах при поддержке компаний, входящих в Южный региональный комитет АЕБ.

Спикерами сессии выступили: Любовь Попова, заместитель председателя Южного регионального комитета АЕБ, Председатель Общественной палаты Краснодарского края; Михаил Астапов, Ректор Кубанского Государственного Университета; Ральф Бендиш, заместитель председателя Южного регионального комитета АЕБ, Генеральный

## ЮБИЛЕЙНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ АЕБ 25+ В КРАСНОДАРЕ

18 ноября 2021 года в Краснодаре состоялось празднование 25-летнего юбилея АЕБ и 18-летия Южного регионального комитета.

директор CLAAS; Михаил Барышев, ВРПО Ректора Кубанского Государственного Технологического Университета; Александр Трубилин, Ректор Кубанского Государственного Аграрного Университета.

Олег Жарко, председатель Южного регионального комитета АЕБ, поблагодарил Ректора Кубанского Государственного Аграрного Университета Александра Трубина за поддержку Школы бизнеса.

Вторая сессия включала в себя поздравления со стороны руководства региона и представителей бизнеса.

## ВСТРЕЧА С ЭЛЬВИРОЙ НАБИУЛЛИНОЙ, ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

29 ноября 2021 года Председатель Центрального банка Российской Федерации Эльвира Набиуллина встретилась с членами АЕБ в отеле "Radisson Collection Hotel Moscow".

В своей речи г-жа Набиуллина осветила основные тенденции развития финансово-банковской сферы России, в том числе связанные с преодолением глобального экономического кризиса, вызванного пандемией COVID-19.

Также она коснулась таких тем, как: экономическая ситуация и инфляция; изменения в системе регулирования; вопросы энергетического перехода.

Согласно прогнозу ЦБ, рост ВВП в текущем году составит 4-4,5%, а в последующие годы – 2-3%.

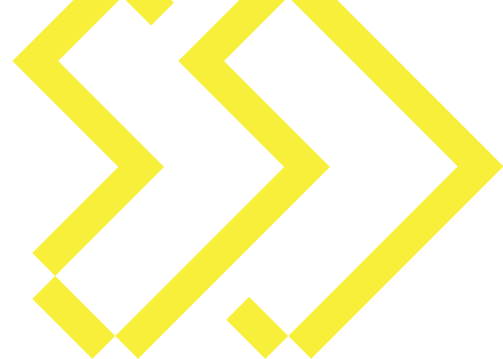


Глава ЦБ отметила изменения в цифровизации финансовых процессов, а также в развитии экосистем, которые требуют создания специального регулирования, гарантирующего их прозрачность и безопасность для клиентов.

Г-жа Набиуллина подробно остановилась на роли ESG-перехода в финансовой сфере и связанные с ним риски.

Сессию вопросов и ответов модерировали Генеральный директор АЕБ Тадзио Шиллинг и председатель Банковского комитета АЕБ Михаил Чайкин.





## KEY MACROECONOMIC INDICATORS

	2017	2018	2019	2020	2021e
<b>GDP, %</b>	1.8	2.8	2.0	-3.0	4.8 (H1 2021 to H1 2020)
<b>Industrial production, %</b>	2.1	3.5	2.3	-2.7	4.7 (Jan-Sept 2021 to Jan-Sept 2020)
<b>Retail trade, %</b>	1.3	2.6	1.6	-4.1	8.4 (Jan-Sept 2021 to Jan-Sept 2020)
<b>Inflation, %</b>	2.5	4.3	3	4.9	6.1 (Jan-Sept 2021 to Jan-Sept 2020)
<b>Real disposable income, %</b>	-0.5	1.1	1.0	-3.5	4.1 (Jan-Sept 2021 to Jan-Sept 2020/est.)
<b>Current account balance, USD bln</b>	32.4	113.5	64.8	32.5	82.2 (Jan-Sept/est.)
<b>Budget deficit, % of GDP</b>	-1.4	2.7	1.8	-3.8	-0.3
<b>Brent USD/bbl (avg)</b>	54.3	70.8	64.4	41.8	71.07 (Average for Jan-Nov 2021)
<b>Unemployment rate (ILO), %</b>	5.4	4.8	4.6	5.7	4.3 (Sept 2021)

Sources: Rosstat, CBR, Ministry of Economic Development, bne intelliNews

### MACRO OUTLOOK

Russian GDP in H1 2021 reached 4.8% compared to the same period in 2020.

Most of the main macroeconomic indicators grew at a record pace in the first 3 quarters of 2021 due to the previous year low base effect.

The main driver for the Russian economy was the recovery after the pandemic. At the same time, half of the annual growth rates were provided by Q2, when the country's GDP grew by a record 10.5%.

The positive factors for the Russian economy this year were relatively high oil prices, the dynamic recovery of advanced economies, as well as the absence of a sharp increase in sanctions pressure.

Internal factors also affected, including the recovery of demand within the country, supported by a boom in consumer loaning.

### INDUSTRIAL PRODUCTION

The industrial production index in September 2021 compared to September 2020 amounted to 6.8%, for January-September 2021 – 4.7%.

The production index for mining in September 2021 compared to September 2020 is 9.5%, for January-September 2021 – 3.0%, for manufacturing industries – in September 2021 compared to September 2020 year is 4.6%, for January-September 2021 – 5.2%.

### INFLATION

Annual inflation in October 2021 increased to 8.13%. Monthly and annual indicators of stable price dynamics also increased to multi-year highs, indicating the risks of maintaining high inflation expectations. Inflation by the end of 2021 is expected in the range of 7.4-7.9%.

### LABOUR MARKET

Russian unemployment rate in September 2021 fell to 4.3% against 4.4% in August.



According to Rosstat, the total number of unemployed in Russia in September amounted to 3.3 million people.

## INCOME DYNAMICS

Real incomes, according to estimation, increased by 8.1% in Q3 2021 compared to the same period of 2020, for January-September 2021 – by 4.1%

Thus, if the pre-pandemic income level of Russian families was practically restored in H1 2021, then by the end of the Q3 2021 it was possible to exceed the level of real incomes that had been reached by the end of Q3 2019.

Experts note that the growth of monetary incomes of the population in Q3 2021 was primarily associated with large-scale one-time social payments to families with children and retirees.

## EXTERNAL TRADE STATISTICS

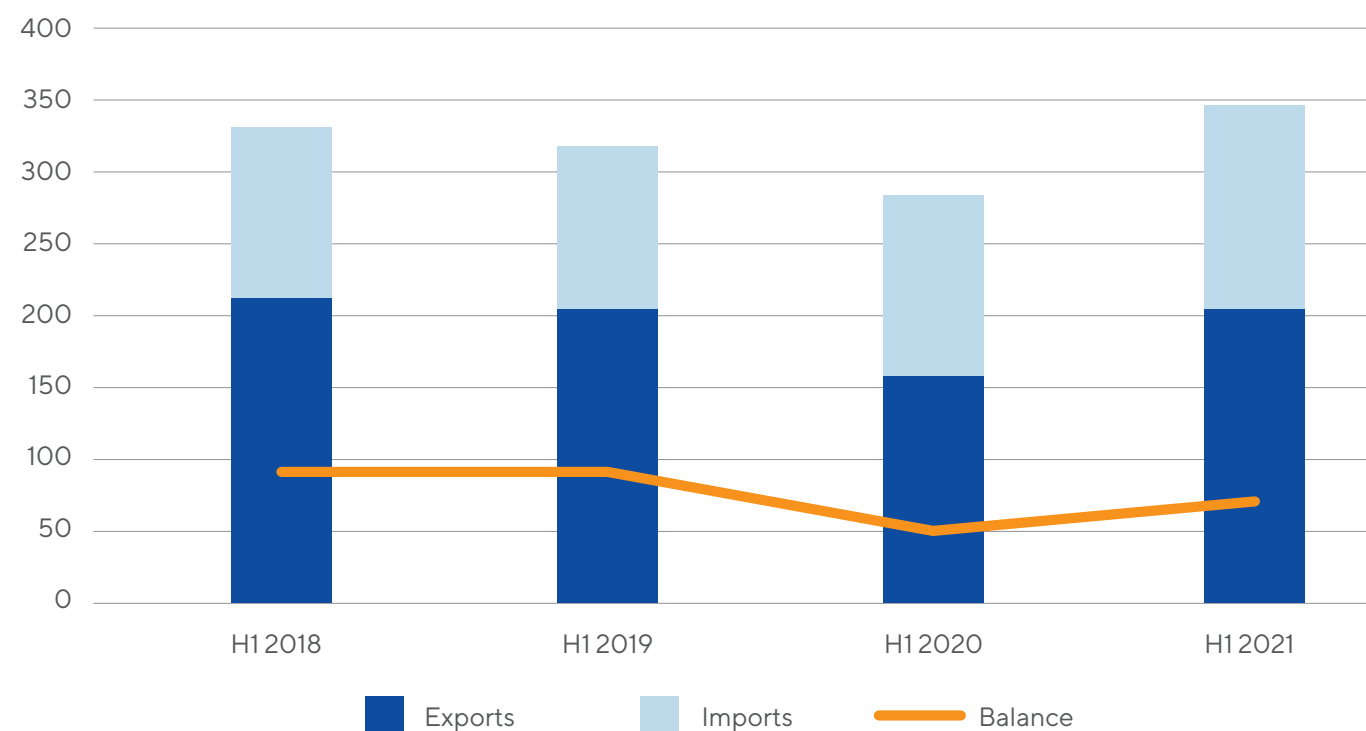
According to the results of H1 2021, the foreign trade balance is positive and shows an increase from USD 55.9 to 71.7 bln compared to H1 2020.

The volume of exports in the first six months of 2021 increased by 28.4% and amounted to USD 209.4 bln, due to the low base of the previous year. Imports in H1 2021 also increased by 28.4% to USD 137.6 bln, which was caused by a low base of the previous year and an increase in inflation this year.

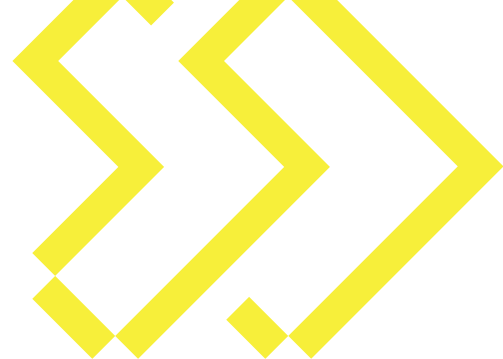
There were no major changes in the structure of the main trading partners of Russia in H1 2021. The EU accounts for more than 35.7% of Russia's trade turnover.

Exports from Russia to European countries exceed imports by 1.8 times.

## DYNAMICS OF EXPORTS AND IMPORTS, USD BLN



Source: data by the Federal Customs Service



## ОСНОВНЫЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

	2017	2018	2019	2020	2021п
<b>ВВП, %</b>	1.8	2.8	2.0	-3.0	4.8 (I полугодие 2021 г. к I полугодию 2020 г.)
<b>Промышленное производство, %</b>	2.1	3.5	2.3	-2.7	4.7 (январь-сентябрь 2021 г. к январю-сентябрю 2020 г.)
<b>Розничная торговля, %</b>	1.3	2.6	1.6	-4.1	8.4 (январь-сентябрь 2021 г. к январю-сентябрю 2020 г.)
<b>Инфляция, %</b>	2.5	4.3	3	4.9	6.1 (январь-сентябрь 2021 г. к январю-сентябрю 2020 г.)
<b>Реальные располагаемые доходы, %</b>	-0.5	1.1	1.0	-3.5	4.1 (январь-сентябрь 2021 г. к январю-сентябрю 2020 г./оценка)
<b>Сальдо счета текущих операций, млрд долл. США</b>	32.4	113.5	64.8	32.5	82.2 (январь-сентябрь/оценка)
<b>Дефицит бюджета, % ВВП</b>	-1.4	2.7	1.8	-3.8	-0.3
<b>Brent (долл. США/баррель (сред.))</b>	54.3	70.8	64.4	41.8	71.07 (средн. за январь-ноябрь 2021 г.)
<b>Уровень безработицы (МОТ), %</b>	5.4	4.8	4.6	5.7	4.3 (сентябрь 2021 г.)

Источники: Росстат, ЦБ РФ, Минэкономразвития России, bne intelliNews

### МАКРОПРОГНОЗ

ВВП РФ в первом полугодии 2021 года достиг 4,8% по сравнению с тем же периодом 2020 года.

Большинство основных макроэкономических показателей рекордно выросло в России в первых трех кварталах 2021 года за счет эффекта низкой базы предыдущего года.

Главным драйвером для экономики России стало восстановление после пандемии. При этом наполовину годовые темпы роста обеспечены вторым кварталом, когда ВВП страны вырос на рекордные 10,5%.

Позитивными факторами для российской экономики в этом году стали относительно высокие цены на нефть, динамичное восстановление экономики развитых стран, а также отсутствие резкого усиления санкционного давления. Сказались и внутренние факторы, в том числе восстановление спроса внутри страны, поддержанное бумом потребительского кредитования.

### ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Индекс промышленного производства в сентябре 2021 года по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года составил 6,8%, в январе-сентябре – 4,7%.

Индекс производства по добыче полезных ископаемых в сентябре 2021 года по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года составил 9,5%, в январе-сентябре – 3,0%, по обрабатывающим производствам – в сентябре 2021 года по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года составил 4,6%, в январе-сентябре – 5,2%.

### ИНФЛЯЦИЯ

Годовая инфляция в октябре 2021 года возросла до 8,13%. Месячные и годовые показатели устойчивой ценовой динамики также увеличились до многолетних максимумов, указывая на риски сохранения высоких инфляционных ожиданий. Инфляция по итогам 2021 г. ожидается в интервале 7,4-7,9%.

### РЫНОК ТРУДА

Уровень безработицы в России в сентябре 2021 года снизился до 4,3% против 4,4% в августе.

По данным Росстата, общая численность безработных в России в сентябре составила 3,3 млн человек.

## ДИНАМИКА ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ

Реальные располагаемые денежные, по оценке, в третьем квартале 2021 года по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года увеличились на 8,1%, в январе-сентябре 2021 года по сравнению с январем-сентябрем 2020 года – на 4,1%.

Таким образом, если за первое полугодие 2021 года был практически восстановлен допандемийный уровень доходов российских семей, то уже по итогам третьего квартала удалось превзойти уровень реальных доходов, сложившийся к концу третьего квартала 2019 года.

Эксперты отмечают, что рост денежных доходов населения в третьем квартале 2021 года был в первую очередь связан с масштабными единовременными социальными выплатами семьям с детьми и пенсионерам.

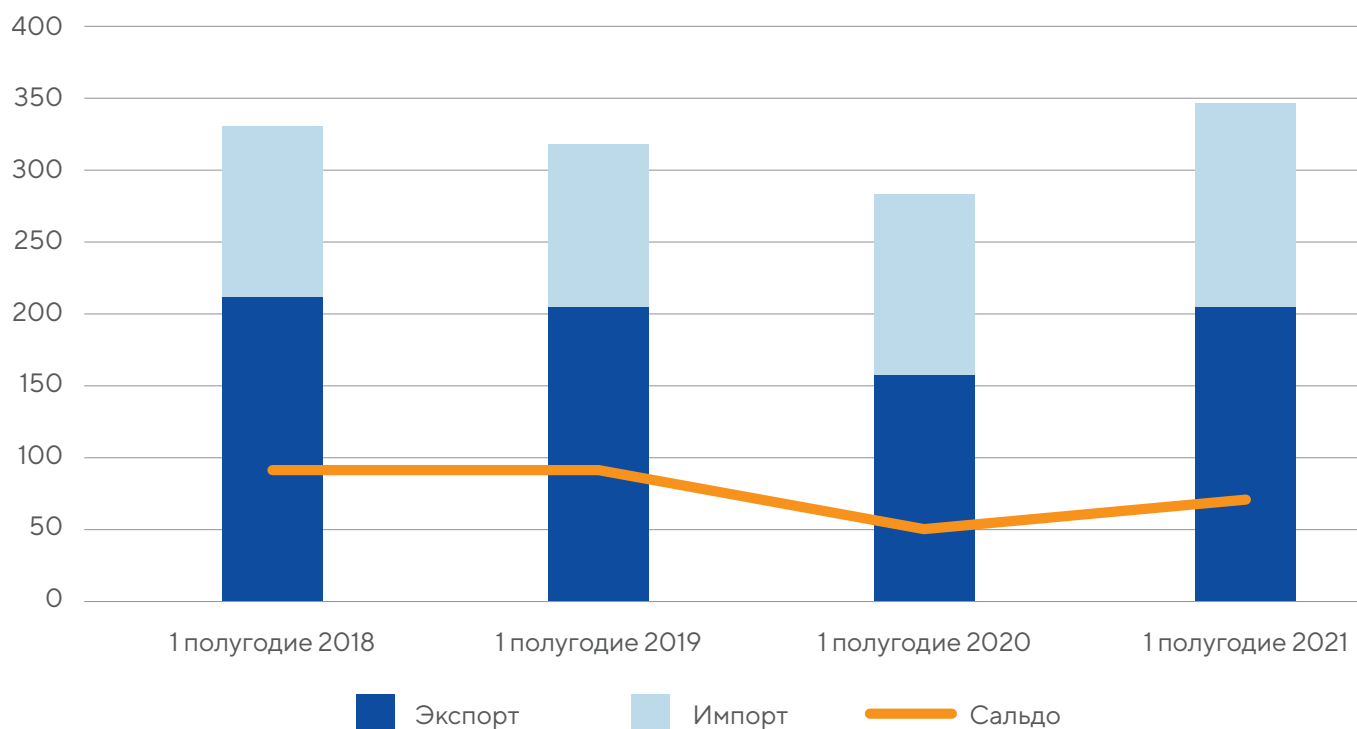
## СТАТИСТИКА ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ

По итогам I полугодия 2021 года сальдо внешней торговли является положительным и демонстрирует рост с 55,9 до 71,7 млрд долл. США по сравнению с I полугодием 2020 года.

Объем экспорта по итогам первых шести месяцев 2021 года увеличился на 28,4% и составил 209,4 млрд долл. США, что обусловлено низкой базой прошлого года. Импорт в I полугодии 2021 года вырос также на 28,4% – до 137,6 млрд долл. США, что было вызвано низкой базой прошлого года и ростом инфляции в этом году.

В структуре основных торговых партнеров РФ в I полугодии 2021 года не произошло серьезных изменений. На долю ЕС приходится более 35,7% российского товарооборота. Экспорт из России в европейские страны превышает импорт в 1,8 раза.

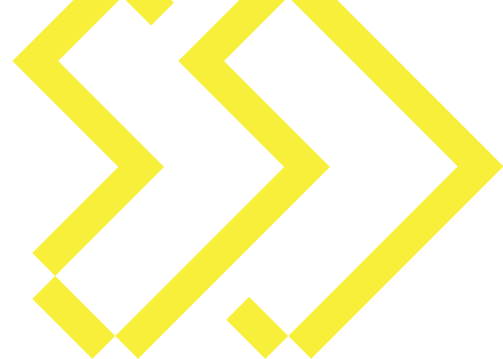
## ДИНАМИКА ЭКСПОРТА И ИМПОРТА, МЛРД ДОЛЛ. США



Источник: данные Федеральной таможенной службы



# AEB LOBBYING



## CONSTRUCTION EQUIPMENT

One of the central issues dealt with by the AEB's Construction Equipment Committee is the issuing of electronic passports for self-driven machines.

The AEB has defended the position on the need to extend the transition period provided for the registration of electronic passports of self-driven machines and other types of machinery, repeatedly addressing the EEC and the Ministry of Industry and Trade with this request. On October 26, 2021 the Eurasian Economic Commission made the long-expected decision about the prolongation of the transition period till November 1, 2022. The extension will allow companies to work out the relevant business processes and minimize the risks associated with the certification of products within the integrated digital system, the subsequent registration of self-driven machinery in the Gostekhnadzor bodies and admission to operation.

## OZONE-DEPLETING SUBSTANCE IMPORT RULES

Behind complicated terms are very simple things, such as refrigerators and air conditioners. These are the products that contain ozone-depleting substances.

Import of such ozone-depleting substances and products containing them into Russia requires registration of a license issued by the Russian Ministry of Industry and Trade. However, for import of such products, it is necessary to obtain permission from Rosprirodnadzor for transboundary movement. Due to the lack of approved quotas for the import of ozone-depleting substances, AEB pro-actively dealt with the problem of the inability to obtain permission from Rosprirodnadzor in 2021 for the import of ozone-depleting substances and products containing them for 2022.

In their explanations, the Ministry of Natural Resources and Environment and Rosprirodnadzor clarified that the quota will apply to the supply of ozone-depleting substances in cylinders, and Rosprirodnadzor permit for their import will indeed be possible only after the distribution of quotas. Regarding products containing ozone-depleting substances, Rosprirodnadzor confirmed that for this category of products in 2021 it will be possible to apply for import permits for the

period of 2022, provided that all the necessary documents for obtaining permits must be valid for the period of the planned import (export) of equipment. Thus, if these requirements are met, it is possible to apply for the import permit for the next year in the current year.

## EXTENDED PRODUCER RESPONSIBILITY

The AEB Waste Management Working Group continues to work actively to represent the interests of business in the extensive reform of the Extended Producer Responsibility.

Thanks to joint efforts of business, the draft law being developed by the Russian Ministry of Natural Resources and Environment "On Amendments to the Federal Law 'On Production and Consumption Waste' and Article 8 of the Federal Law 'On the Basis for State Regulation of Trade Activities in the Russian Federation'" was returned by the Government Office to the Ministry for revision and the removal of disagreements. At the same time, the Ministry is developing by-laws related to this reform.

In particular, the Ministry of Natural Resources and Environment has finalized the methodology for calculating the eco fee – a mandatory non-tax payment from manufacturers and importers for the disposal of products. The Ministry notes that the fee may increase 5-fold for certain types of goods.

The AEB jointly with other associations in their requests have several times expressed the position that without testing and substantive calculations on the main categories of goods and packaging, the adoption of a new methodology may cause problems for a number of industries. These arguments were supported by the Ministry of Economic Development and the Ministry of Agriculture, which had previously proposed postponing the reform until 2025 in order not to cause a sharp rise in the price of goods.

# ПРОДВИЖЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИЙ



## СПЕЦТЕХНИКА

Одним из центральных вопросов, рассматриваемым Комитетом производителей дорожно-строительной и спецтехники АЕБ, является оформление электронных паспортов самоходных машин.

АЕБ отстаивала позицию относительно необходимости продления переходного периода, предусмотренного для оформления электронных паспортов самоходных машин и других видов техники, многократно обращаясь в адрес ЕЭК и Минпромторг с данной просьбой.

26 октября 2021 года Евразийской экономической комиссией было принято долгожданное решение о продлении до 1 ноября 2021 года переходного периода.

Указанное продление срока позволит компаниям отработать соответствующие бизнес-процессы, минимизировать риски, связанные с паспортизацией продукции в рамках интегрируемой цифровой системы, последующей регистрацией самоходной техники в органах Гостехнадзора и допуском к эксплуатации.

## ВВОЗ ОЗОНОРАЗРУШАЮЩИХ ВЕЩЕСТВ

Ввоз озоноразрушающих веществ и продукции, содержащей их, на территорию РФ требует оформления лицензии, выдаваемой Минпромторгом России. Однако предварительно для целей ввоза такой продукции необходимо оформить разрешение Росприроднадзора на трансграничное перемещение.

В связи с отсутствием утвержденных квот на импорт озоноразрушающих веществ, АЕБ занималась проблемой, связанной с невозможностью получить разрешение Росприроднадзора в 2021 году на ввоз озоноразрушающих веществ, а также продукции, содержащей их, на 2022 год.

Минприроды России и Росприроднадзор в своих разъяснениях в адрес Ассоциации уточнили, что квотирование будет относиться к поставкам озоноразрушающих веществ в баллонах, и разрешение Росприроднадзора на их ввоз действительно можно будет оформить только после распределения квот.

Касательно продукции, содержащей озоноразрушающие вещества, 1 октября Росприроднадзор предоставил ответ в адрес Ассоциации о том, что для данной категории продукции уже в 2021 году возможно будет подать документы на оформления разрешения для ввоза на период 2022 года при условии, что все необходимые документы для получения разрешения должны быть действующими на срок планируемого ввоза (вывоза) оборудования. Таким образом, при соблюдении этих требований оформить разрешение на ввоз на следующий год возможно в текущем году.

## РАСШИРЕННАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

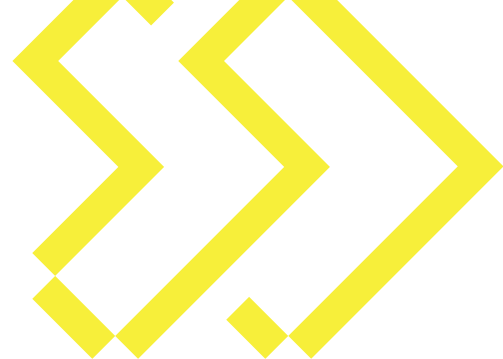
Рабочая группа АЕБ по обращению с отходами продолжает активную работу по представлению интересов бизнеса в ходе масштабной реформы института расширенной ответственности производителей.

Благодаря совместным усилиям профильный законопроект, разрабатываемый Минприроды России, «О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления» и статью 8 Федерального закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» был возвращен Аппаратом Правительства разработчику для доработки и снятия разногласий. Параллельно ведомством ведется разработка подзаконных актов, связанных с данной реформой.

В частности, Минприроды доработало методику расчета экосбора – обязательного неналогового платежа государству от производителей и импортеров за утилизацию продукции, при этом ведомство отмечает, что она может возрасти в 5 раз для некоторых видов товаров.

АЕБ совместно с другими ассоциациями в своих обращениях неоднократно высказывали позицию относительно того, что без апробации и предметных расчетов по основным категориям товаров и упаковки принятие новой методики расчета экосбора может вызвать проблемы для ряда отраслей. Данные доводы были поддержаны Минэкономразвития и Минсельхозом, которые ранее выступали за перенос реформы вплоть до 2025 года, чтобы не вызвать резкого подорожания товаров.

# AEB NEW COMPANIES



## **CEVA Logistics**

CEVA Logistics is a leading global logistics company dealing with the supply chain, both in transportation management and contract logistics.

As a link between seller and buyer, we offer a wide range of services in freight management thanks to our 78,000 employees in more than 160 countries.

Building on a wealth of international expertise, local know-how and with a forward-thinking attitude, we pay close attention to creating strong, long-term partnerships with our customers. Responsive logistics is our commitment to flexible, agile, customer-centric solutions. We support our customers

by meeting their supply chain challenges head-on and helping them to identify growth opportunities.

In an increasingly volatile market, we create value for our clients by consistently delivering exceptional end-to-end supply chain solutions that meet even their most complex needs.

Headquartered in Marseille, France, CEVA Logistics is a part of CMA CGM Group, a world leader in shipping and logistics. CEVA Logistics has its main Russian office in Moscow and offers a wide range of services in air, sea and land cargo delivery, as well as services in contract logistics and project cargo.

[www.cevalogistics.com](http://www.cevalogistics.com)

---

## **K&A Partners**

K&A Partners is a Moscow based private company with more than 12 years of success in management and career consulting on the Russian market for local and international companies. We focus on delivering tailor made solutions for every client, based on our multicultural and cross-industries expertise and design thinking approach.

Our key practices are:

- Management consulting: start up support, risks and anti-crisis management.

- Career and self-presentation skills consulting for young people 15-25 y.o.
- Event management: charity gala-evenings, anniversary celebration, welcome & farewell party, romantic surprises/dedications for individuals; team building for top management.
- Executive search: GR, Advisory Board, Top Management.

[www.kap-management.com](http://www.kap-management.com)

# AEB NEW COMPANIES



## LIGHTHOUSE MANAGEMENT

### Lighthouse

Lighthouse Management provides its clients with the knowledge, infrastructure and operational support needed to be successful in Russia. Besides assistance in business development, lead generation, operational and commercial management in Russia, Lighthouse Management helps professionals and teams perform better through unique experience-based programs on leadership, strategy, communication, and Russian-Western intercultural business. These programs take the form of trainings, workshops, and team building events and are tailored to fit the client's needs and situation.

Russia-based multinationals invite Jeroen Ketting to work with their management teams to overcome professional challenges. Having worked for 27 years with business owners and top managers, Ketting excels in relating to his clients' needs and adds value through his positive energy, structured approach, business knowledge and life skills.

Get a free consultation with Lighthouse Management and learn how you can:

- boost KPIs;
- improve leadership, strategy and communication;
- increase energy levels and improve team dynamics, motivation and business skills.

[www.thelighthousegroup.com](http://www.thelighthousegroup.com)



### Mercuri International

We are sales performance experts who enable sales excellence by transforming organizations and empowering people to reach their full potential.

Mercuri International was founded in Sweden in the 1960s by an industrialist Curt Abrahamsson on the notion that strategy is nothing without execution. Mercuri International's result-focused methodology has turned into our global presence of today. Our success is a direct result of combining hand-chosen experts with strong values and a clear mission. Our achievements are directly linked to those of our clients. This partnership is what creates success, both globally and locally.

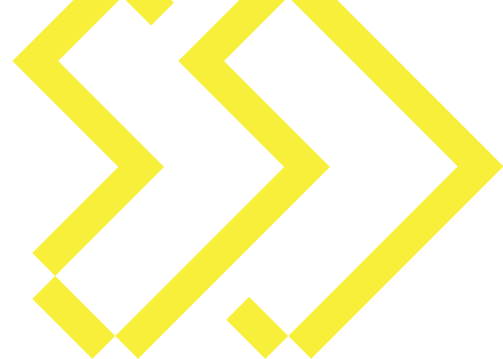
Through organic growth and acquisitions, the Mercuri Group has established itself as the world's leading Sales Training and Sales Consulting company.

Every year Mercuri International empowers companies in over 50 countries to achieve sales excellence. We serve our clients both locally and globally with customized solutions and industry expertise. We grow profit through people, providing the tools and processes to tackle any sales challenge.

[ru.mercuri.net](http://ru.mercuri.net)



# AEB NEW COMPANIES



## ROXIA

### Roxia

Roxia delivers high-tech dewatering, industrial automation and environmental technologies. Specializing in mining, minerals, metallurgy, chemical, food and pharmaceutical industries, our team generates best performing solutions for each specific need.

We offer our support from Australia, Chile, China, Finland, Germany, Peru, Russia, South Africa, Sweden and the United States. Our purpose is to combine our know-how and the best technologies for our customers to use. With our dewatering, environmental technologies and automation solutions we help

companies to improve their performance. We respect each other – and together we can respect the nature.

Our history goes back to the year 1977. A company called Larox was founded and was manufacturing pressure filters and pinch valves to match those demanding conditions. Already back then, the goal was to deliver complete solutions, not only products.

Later on, pinch valve product line separated to its own company: Larox Flowsys which was in 2011 renamed to Flowrox. Flowrox grew and added lots of products and technologies to its portfolio. Until it became the time to focus. Flowrox's pump and valve businesses were sold to Neles along with the Flowrox brand. The remaining three business areas are nowadays united under a new name: Roxia.

[www.roxia.com](http://www.roxia.com)



**ШАНС**  
группа компаний

### Shans

GC "Shans" has been working in the plant protection products market since 2004 and has been holding strong positions in the top five of the largest federal companies of the industry.

The product line of GC "Shans" is represented by a wide range of high-quality solutions, over 80 pesticides, micro-fertilizers were registered already, and the product line enlarges each year.

More than 3000 rural manufacturers throughout the Russian Federation use the product line of the GC "Shans" to protect their crops.

The solutions for GK "Shans" are produced by "Shans Enterprise" – one of the largest and modern plant protection product plants, not only in Russia, but also in Europe. It is situated in a special economic zone "Lipetsk". The manufacturing power of the plant is 50 million liters of products corresponding to all international demands per year.

[shans-group.com](http://shans-group.com)

# AEB NEW COMPANIES

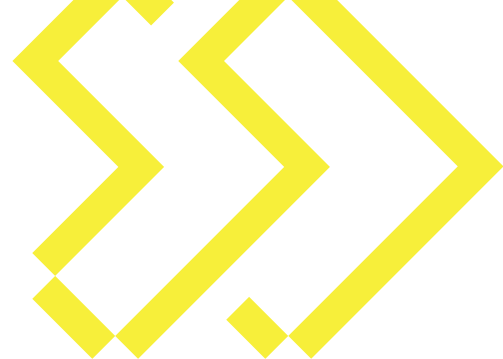


## UHSEP

UHSEP LLC was established in 2013 in Russia by a team of high-skilled experts in the areas of risk assessment and analysis, development and implementation of integrated management systems, implementation of best industry domestic and international fire safety and HSE practices, emergency response as well as crisis management under the conditions of external risk occurrence to ensure business stability and integrity.

Experience and competencies of our experts enable us to implement large projects aimed at building effective risk-based management of operations at all life cycle stages of companies from various industries – petroleum, mining, iron and steel, chemical, etc.

# НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



## CEVA Logistics

CEVA Logistics – ведущая международная логистическая компания, занимающаяся цепочкой поставок, как в сфере управления перевозками, так и в сфере контрактной логистики.

Являясь связующим звеном между продавцом и покупателем, мы предлагаем широкий спектр услуг по управлению грузоперевозками благодаря 78 000 сотрудников в более чем 160 странах мира.

Опираясь на богатый международный опыт, местные ноу-хау и перспективное мышление, мы уделяем самое пристальное внимание созданию прочных, долгосрочных партнерских от-

ношений с нашими клиентами. Оперативная логистика – это наша приверженность гибким, динамичным, ориентированным на клиента решениям. Мы оказываем поддержку компаниям, решая их проблемы в цепочке поставок и помогая им найти возможности для роста.

В условиях все более нестабильного рынка мы создаем ценность для наших клиентов, последовательно предлагая исключительные комплексные решения для цепочки поставок, которые удовлетворяют даже самые сложные потребности. Компания CEVA Logistics со штаб-квартирой в Марселе, Франция, является частью группы CMA CGM, мирового лидера в области судоходства и логистики.

Главный российский офис CEVA Logistics находится в Москве и предлагает свои услуги по доставке грузов воздушным, морским и наземным транспортом, а также в области контрактной логистики и проектных грузов.

[www.cevalogistics.com](http://www.cevalogistics.com)

## K&A Partners

K&A Partners – российская консалтинговая компания со специализацией в области управленческого и карьерного консультирования для локальных и международных компаний. Наши партнеры – консультанты с международным опытом, владеющие кросс-индустриальной и кросс-культурной экспертизой и поставляющие индивидуальные решения под ключ с применением технологий “дизайн мышление”.

Наши практики:

- Управленческий консалтинг: стартапы, управление рисками и антикризисное управление.

- Карьерные консалтинг: анти-стресс консультирование, вхождение в должность, искусство самопрезентации для молодежи 15-25 лет.
- Организация мероприятий: благотворительные гала-вечера, юбилеи, романтические сюрпризы и посвящения; командные мероприятия для топ-менеджеров.
- Подбор уникальных кадров: GR, Советники для Совета Директоров, Генеральные директора.

[www.kap-management.com](http://www.kap-management.com)

# НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



## LIGHTHOUSE MANAGEMENT

### Lighthouse

Группа компаний Lighthouse предоставляет комплексную поддержку иностранным бизнесам в России и российским бизнесам в Европе (Нидерланды). Вовлечение Lighthouse значительно сокращает временные и финансовые затраты компаниям в процессе развития своего бизнеса за рубежом, расширения клиентской базы или операционного и коммерческого управления. Наши клиенты получают прямой доступ к знанию о рынке, бизнес- и офисной инфраструктуре, деловым контактам, необходимым компании для успеха на международном рынке.

Помимо операционной поддержки, основатель группы компаний Lighthouse, Йерун Кеттинг, делится своим

27-летним опытом развития международных бизнесов, предлагая уникальные корпоративные и индивидуальные программы по темам «Лидерство», «Стратегия», «Коммуникации» и «Бизнес и культура в России и за рубежом». Программы проводятся в формате тренингов, семинаров, групповых и индивидуальных сессий и адаптируются под каждого клиента в зависимости от его пожеланий и ситуации.

Обратитесь в Lighthouse, если:

- Вам нужна помощь в развитии международного бизнеса (Россия, Европа);
- Вам нужно улучшить коммуникацию с международными партнерами/контактами;
- Вам нужно развить лидерские качества, стратегические и коммуникационные навыки (личные или команды);
- Вам нужно повысить энергичность, сплоченность, мотивацию и эффективность команды.

[www.thelighthousegroup.com](http://www.thelighthousegroup.com)



### Mercuri International

Мы – эксперты в области продаж, которые помогают компаниям повышать свою эффективность путем совершенствования организации продаж и раскрытия потенциала людей.

Создавая в 1960-х годах компанию Mercuri International, шведский бизнесмен Курт Абрахамсон исходил из мысли, что стратегия без реализации – ничто. Теперь эта ориентированная на результат методология Mercuri International преобразовалась в наше глобальное присутствие.

Наш успех является прямым результатом соединения тщательного подбора экспертов с сильными ценностями и ясной миссией. Наши достижения идут бок о бок с достижениями наших клиентов. Именно этому союзу мы обязаны успехом как на глобальном уровне, так и в отдельных странах.

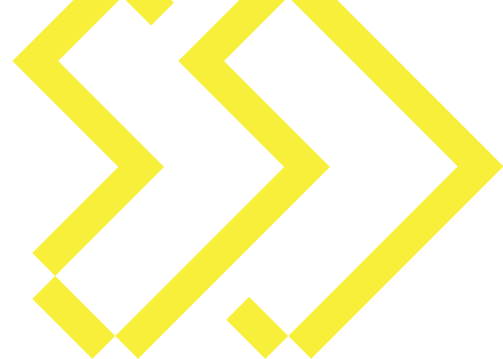
Благодаря органическому росту и приобретениям, Mercuri Group зарекомендовала себя как ведущая мировая учебно-консалтинговая компания в области продаж.

Каждый год Mercuri International предоставляет компаниям из более чем 50 стран возможность достичь высочайших результатов в продажах. Мы помогаем нашим международным и локальным клиентам, предлагая им индивидуальные решения и отраслевую экспертизу. Мы повышаем прибыльность через человеческий капитал, предоставляя инструменты и методы, способные справиться с любой задачей в области продаж.

[ru.mercuri.net](http://ru.mercuri.net)



# НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



## ROXIA

### Roxia

Компания Roxia предлагает современное высокоэффективное оборудование и решения для разделения твердой и жидкой фаз, промышленную автоматизацию и технологии по охране окружающей среды. Сфера деятельности компании распространяется на такие области промышленности, как горнодобывающая, горно-обогащительная, металлургическая, химическая, пищевая и фармацевтическая. Наша команда предлагает наиболее эффективные решения для каждой конкретной задачи.

Компания Roxia имеет филиалы в Австралии, Чили, Китае, Финляндии, Германии, Перу, России, Южной Африке, Швеции и США.

Цель компании Roxia – объединить лучшие технологии и ноу-хау для наших заказчиков. С помощью технологий раз-

деления твердых и жидких фаз, защиты окружающей среды и промышленной автоматизации мы помогаем предприятиям повышать эффективность работы.

Наша история начинается в 1977 году с момента основания компании Larox, которая производила пресс-фильтры и пережимные клапаны для тяжелых условий эксплуатации. Уже тогда основной целью было предоставление не только оборудования, но и комплексных решений в целом.

Позже производственная линия пережимных клапанов была выделена в отдельную компанию Larox Flowsys, которая в 2011 году была переименована в Flowrox. Компания Flowrox расширялась, приобретая и разрабатывая новые технологии и оборудование. Теперь настало время сосредоточиться на основных направлениях. Насосы и клапаны Flowrox вместе с брендом были проданы компании Neles. Оставшиеся три направления бизнеса сегодня объединены в новую компанию под брендом Roxia.

[www.roxia.com](http://www.roxia.com)



## ШАНС группа компаний

### Shans

Группа компаний «Шанс» работает на рынке средств защиты растений с 2004 года и входит в пятерку крупнейших федеральных компаний отрасли.

В продуктовой линейке ГК «Шанс» более 80 высококачественных препаратов из всех групп пестицидов и микроудобрения. Ассортимент средств защиты растений ежегодно увеличивается.

Более 3000 сельхозпроизводителей используют препараты ГК «Шанс» для защиты своего урожая во всех регионах РФ.

В России препараты для ГК «Шанс» производит завод «Шанс Энтерпрайз» – одно из самых современных в стране и крупнейших в Европе предприятий по выпуску химических средств защиты растений, расположенное на территории особой экономической зоны «Липецк». Мощность завода – 50 млн литров продукции в год, соответствующей мировым стандартам.

[shans-group.com](http://shans-group.com)

# НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



## UHSEP

ССПЭБ создан в 2013 году группой высококвалифицированных экспертов в области оценки и анализа риска, разработки и внедрения интегрированных систем управления, внедрения лучших отраслевых российских и международных практик в области промышленной безопасности, пожарной безопасности, охраны труда и окружающей среды (HSE), реагирования на чрезвычайные ситуации, а также антикризисного управления в условиях реализации внешних рисков для обеспечения устойчивости и целостности бизнеса.

Опыт и компетенции наших экспертов позволяют реализовывать крупные проекты, нацеленные на выстраивание эффективных систем риск-ориентированного управления производственной деятельностью на всех этапах жизненного цикла предприятий различных отраслей промышленности — нефтегазовой, горнорудной, металлургической, химической и др.

[www.uhsep.com](http://www.uhsep.com)

# AEB SPONSORS 2021

Allianz

Atos

Bank Credit Suisse

BP

Continental Tires RUS

Corteva Agriscience

Dassault Systems

Enel Russia

ENGIE

Equinor Russia AS

Ewart Group

EY

GE

HeidelbergCement

ING

John Deere Rus

KPMG

Mercedes-Benz Russia

Merck

Messe Frankfurt Rus

METRO AG

Michelin

OBI Russia

Oriflame

Porsche Russland

Procter & Gamble

PwC

Raiffeisenbank

Shell Exploration & Production Services

Signify

SMEG

SOGAZ

TotalEnergies

Unipro

Valartis International

**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:** 04, 2021

**Release date/Дата выхода:** 25 December 2021/25 декабря 2021 г.

**Circulation/Тираж:** 900 copies/900 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.]



