

# УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ



### Оглавление

Введение	03
Что такое устойчивое развитие	03
Устойчивое развитие и бизнес	05
Бизнес-устойчивость: примеры	08
Рейтинг устойчивости корпораций	09
Инициативы и результаты некоторых компаний	
Schneider Electric	
Chr. Hansen Holding	
Kering SA	
Neste Corporation	
Ørsted	
GlaxoSmithKline	
Prologis	
Umicore	
Banco de Brasil	
Everlane	
Почему будущее за устойчивым развитием?	
Влияние регуляторов	
Изменение ценностей потребителей	18
Изменения бизнес-среды	22
COVID-19 и устойчивое развитие	
Устойчивое развитие в России	25
Государственный уровень	25
Корпоративный уровень	26
Что может сделать каждая компания?	28
—————————————————————————————————————	31

### Введение

Мы привыкли слышать об устойчивом развитии как о глобальной инициативе по преодолению базовых социально-экономических проблем, таких как бедность, неравенство, голод, недоступность образования или медицинской помощи, чистой воды и проч.

Но сегодня устойчивость становится и неотъемлемой характеристикой бизнеса, центром стратегических инициатив крупнейших компаний по всему миру, а иногда и лейтмотивом деятельности, глубоко проникшим в корпоративную ДНК. И, что кажется совсем неочевидным, приносит ощутимую пользу.

В этом отчете мы хотим поговорить об устойчивом развитии как углубляющемся бизнес-тренде: посмотреть на корпоративную статистику, взвесить возможности, оценить инициативы крупных компаний и т. п.



Термин «устойчивое развитие» (устойчивость, устойчивый бизнес) все больше используется в нашей стране, при этом четкого понимания его значения у многих нет.

Согласно классическому определению, устойчивое развитие (англ. sustainable development), также иногда называемое гармоничным развитием, сбалансированным развитием, — это процесс экономических и социальных изменений, при котором природные ресурсы, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений.

Более простая формулировка для устойчивого развития — концепция развития общества, при которой удовлетворение текущих потребностей человечества осуществляется без ущерба для последующих поколений.

Повышенное внимание к устойчивому развитию связано с углублением социальных и экологических проблем.

Продолжительный экономический рост, игнорирующий социальные и экологические аспекты, увеличение населения и истощение ресурсов планеты ведет к глобальной катастрофе. Об этом публично заговорили в 1970-1980 годах. В 1983 году была создана Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию (WCED) или Комиссия Брундтланд, которая ввела термин «устойчивое развитие» в своем докладе в 1987 году.

Однако лишь в 2015 году на Генеральной Ассамблее ООН 193 страны приняли цели устойчивого развития (ЦУР), что дало старт реальному движению в сторону решения наиболее важных для человечества проблем.







































Поставленные цели взаимосвязаны и требуют комплексного подхода к решению, а также усилий государства, бизнеса и общества.

# Устойчивое развитие и бизнес

Достижению устойчивого развития, несомненно, должны способствовать все члены общества, однако бизнесу принадлежит особенно важная роль.

Коммерческие организации способствуют повышению благосостояния, углубляют или, напротив, решают социальные проблемы, оказывают прямое влияние на здоровье и благополучие общества, учитывая, сколько времени большинство взрослых людей проводит на работе, помогают решать проблемы человечества с помощью своих продуктов и услуг и в результате своей деятельности существенно влияют на состояние окружающей среды, усугубляют дефицит ресурсов.

Всемирный совет предпринимателей по устойчивому развитию (WBCSD) высоко оценивает роль частного сектора и инвесторов в достижении ЦУР за счет создания рабочих мест, внедрения технологий и инноваций, создания финансовых потоков и обеспечения экономического роста.

Благодаря применению инноваций коммерческие организации помогают в решении некоторых сложных проблем, связанных с устойчивым развитием: снижение выбросов путем повышения эффективности функционирования оборудования, разработка безопасных источников энергии, которые могут использоваться не только в промышленности, создание новых экоматериалов, эффективных фильтров для воды и проч.

Национальные правительства путем создания нормативно-правовой базы, мер стимулирования и контроля и прочими инструментами создают условия для реализации политики своих стран в сфере устойчивого развития.

Кроме того, с каждым годом усиливается давление на бизнес со стороны потребителей, которые становятся все более экологически сознательными.

Одновременно увеличивается число примеров, наглядно демонстрирующих риски для будущего самих компаний в случае дальнейшего бездействия, что заставляет руководителей пересматривать основы бизнеса и отходить от ценностей, в основе которых лишь получение финансовой выгоды.

Важно подчеркнуть, что расширяющееся увлечение устойчивым развитием для бизнеса не является чисто альтруистической идеей и не происходит из-за бескорыстного желания «творить добро».

В основе данной непростой трансформации, требующей, помимо прочего, значительных инвестиций, лежит экономический расчет.

С ее помощью компании надеются сократить риски, улучшить клиентский опыт, выстроить надежные и доверительные отношения с партнерами и работниками и т. п., что обеспечит им конкурентные преимущества, в том числе активный рост, финансовые результаты, большую инвестиционную привлекательность, возможности для конструктивного диалога с регуляторами.

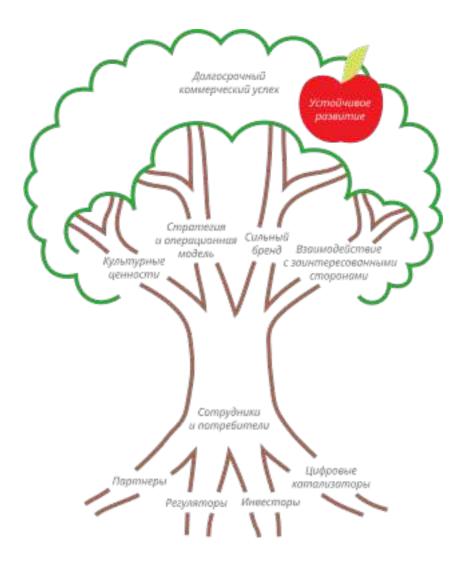
В настоящее время, тем не менее, лишь четвертая часть компаний, имеющих четко выраженную основную бизнес-цель, связывает ее с целями в области устойчивого развития. При этом демонстрируют истинную привер- женность своей основной цели совсем немногие.



Ускоряющиеся с каждым годом трансформации внешней среды и самосознания потребителей активизируют процесс обращения к идеологии устойчивого развития компаний самых разных отраслей и регионов, поскольку именно она отвечает потребностям всех заинтересованных сторон.

Ориентированность на устойчивое развитие должна быть интегрирована в базовые цели по достижению долгосрочного коммерческого успеха.

Это позволит органичнее настроить бизнес-процессы и ускорить движение к поставленным целям, а также создаст реальную основу для взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами (потребителями, сотрудниками, партнерами, инвесторами, регуляторами).



Учитывая траекторию развития общества и экономики, можно с уверенностью утверждать, что устойчивое развитие в скором времени станет мегатрендом, который не сможет игнорировать ни одна компания. А мерилом успешности организации станут не только выручка и темпы роста, но и ее социальные, этические и экологические показатели.

При этом движение к устойчивости в известной мере упрощается с течением времени, чему способствует развитие технологий и деятельность компаний-пионеров. На текущий момент разработано большое число решений, позволяющих достигать ЦУР, имеются опробованные методики и подходы. Одновременно снижается стоимость возобновляемой энергии и иных инновационных экорешений. Например, с 2009 по 2019 год стоимость солнечной энергии упала на 89%, а береговая ветровая энергия стала дешевле на 70%.

# Бизнес-устойчивость: примеры

Устойчивость бизнеса — составное и многогранное понятие. Различные компании, ориентируясь на свои бизнес-цели и внешние вызовы, предпринимают различные действия для достижения устойчивости.



- Изменение климата
- Выбросы парниковых газов
- Истощение природных ресурсов
- Отходы и сбросы
- Энергопотребление
- Рекультивация, озеленение и сохранение биоразнообразия





- Кодекс этики
- Вознаграждение топ-менеджмента
- Антикоррупционная деятельность
- Структура и гендерный состав совета директоров
- Уровень раскрытия показателей в области устойчивого развития



- Условия труда
- Местные сообщества
- Охрана здоровья и промышленная безопасность
- Гендерный состав персонала

Компании, достигшие значимых результатов в устойчивом развитии, представляют интерес для инвестиционных компаний, банков, страховых организаций, правительств и частных лиц. Существует ряд организаций, которые анализируют корпоративные достижения в сфере устойчивого развития и составляют рейтинги, позволяющие заинтересованным лицам принимать взвешенные решения. Среди них: Sustainalytics, MSCI, RobecoSAM, Bloomberg, FTSE Russell, Moody's Vigeo Eiris, ISS – oekom, ISS – Quality Score, CDP, Thomson Reuters, RepRisk, FitchRatings, EcoVadis.

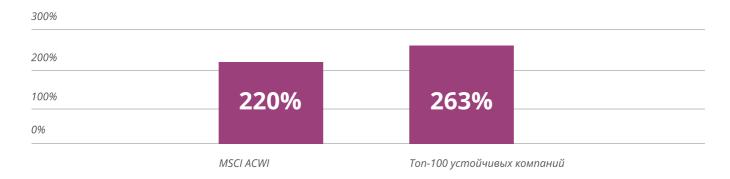
В данной главе мы рассмотрим свежий рейтинг устойчивости корпораций с оборотом от миллиарда долларов от Corporate Knights, а также подробнее остановимся на инициативах и достижениях компаний-участиков рейтинга.

# Рейтинг устойчивости корпораций

Ежегодно Corporate Knights публикуют рейтинг 100 самых устойчивых корпораций мира с доходом более 1 млрд долл. (Global 100 ranking of the world's most sustainable corporations). Участие в исследовании принимают свыше 8 тыс. компаний, таким образом конкуренция за вхождение в мировой топ велика.

Если сравнивать результаты Corporate Knights с данными по финансовой устойчивости и корпоративному долгожительству (corporate longevity), в частности с индексом MSCI All Country World Index (ACWI), можно сделать вывод, что лидеры в устойчивом развитии преуспевают в бизнесе и наоборот.

# Рост чистой прибыли успешных мировых компаний с 2005 по 2020 гг.



Источник: S&P Capital IQ & Solactive

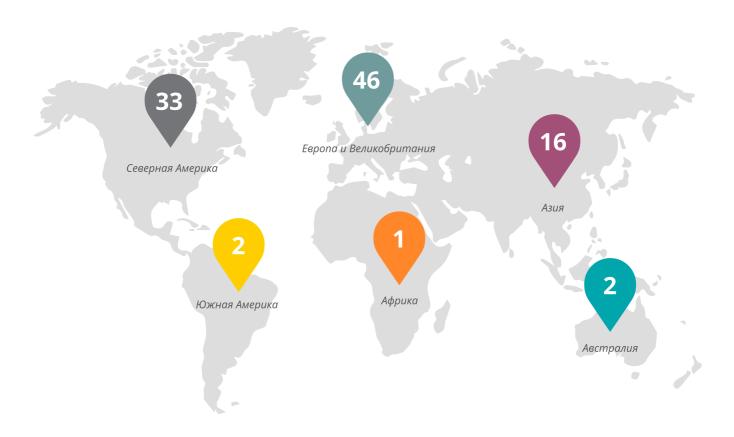
За 2020 год индекс Global 100 вырос на 26% по сравнению с ростом на 16% для MSCI ACWI.

Устойчивые фирмы также имеют более длительную продолжительность жизни: анализ, проведенный Corporate Knights и Thomson Reuters Datastream, показывает, что средний возраст компаний из списка Global 100 составляет 74 года по сравнению с 53 годами для компаний из индекса MSCI All Country World Index.

Прежде чем перейти к компаниям, занявшим ведущие позиции в рейтинге 2021 года, отметим следующие факты:

- среди победителей компании из 25 стран, при этом американские корпорации составляют 20% рейтинга, канадские 13%, французские 9%, немецкие 7%; в 2020 году победители представляли 24 страны, больше всего компаний было из США (17%), Канады (12%), Франции (9%), Финляндии (6%) и Японии (6%);
- 100 наиболее устойчивых компаний 2021 года генерируют годовой оборот в 2,3 трлн долл., в них работает 5,1 млн человек;

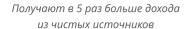
# Участники рейтинга наиболее устойчивых мировых компаний-2021: распределение по континентам



- 12% победителей представляют отрасль «банки и инвестиционные услуги», 9% «электронная продукция», 7% «фармацевтика и биотехнологии», по 5% «технологическое оборудование» и «телекоммуникации»; всего же в топ вошли представители 37 отраслей. В предыдущем рейтинге победители представили 41 отрасль, наибольшее число участников из банковской, биофармацевтической, торговой, коммуникационной отраслей;
- компании в рейтинге оцениваются по более чем 20 параметрам, среди которых как экологические показатели (использование энергии, воды, выбросы, отходы и т. п.), так и характеризующие корпоративную заботу о сотрудниках, возможности для карьерного и финансового роста, социальные обязательства и прочее;
- согласно классификации Corporate Knights Clean Taxonomy члены Global 100 получают 41% своих доходов от продуктов или услуг, соответствующих целям устойчивого развития ООН, по сравнению с 8% для компаний MSCI ACWI на взвешенной основе;

#### Наиболее устойчивые компании







Имеют на 1/3 больше женщин в управлении



В 2 раза чаще оплачивают отпуск по болезни

Место	Место	Победители	Место	Место	Победители	Место	Победители
2021	2020		2020	2019		2019	
1	29	Schneider Electric SE	1	4	Orsted A/S	1	Chr. Hansen Holding A/S
2	1	Orsted A/S	2	1	Chr. Hansen Holding A/S	2	Kering SA
3	9	Banco do Brasil SA	3	3	Neste Oyj	3	Neste Corporation
4	3	Neste Oyj	4	14	Cisco Systems Inc	4	Orsted A/S
5	57	Stantec Inc	5	48	Autodesk Inc	5	GlaxoSmithKline plc
6	22	McCormick & Company Inc	6	58	Novozymes A/S	6	Prologis, Inc.
7	23	Kering SA	7	35	ING Groep NV	7	Umicore
8	18	Metso Outotec	8	-	Enel SpA	8	Banco do Brasil S.A
9	16	American Water Works Company Inc	9	8	Banco do Brasil SA	9	Shinhan Financial Group Co
10	54	Canadian National Railway Co	10	-	Algonquin Power & Utilities Corp	10	Taiwan Semiconductor

Источник: Corporate Knights

Можно видеть, насколько изменчива первая десятка рейтинга наиболее устойчивых корпораций. Это относится не только к лидерам, в топ-100 регулярно происходят значимые перестановки. Так в 2021 году индекс покинули 26 компаний, включая таких гигантов, как Toyota и BASF.

В последние годы среди наиболее устойчивых компаний мира становится все больше тех, кто занимается экологическим строительством, например, Owens Corning, Trane Technologies, Prologis, CapitaLand и City Developments, а также работает над созданием «зеленой» инфраструктуры, в том числе, Schneider, Siemens, Johnson Controls, Rexel, American Water Works и ABB.

Ежегодно в рейтинг входят организации, работающие в сфере чистой энергии, например, Ørsted, lberdrola и Verbund, а также экологичной упаковки, в том числе, Cascades и Ball Corporation.

# Инициативы и результаты некоторых компаний

Сегодня, пожалуй, не найдется ни одного известного глобального бренда, который бы не заявлял какие-либо инициативы по достижению устойчивого развития.

К примеру, Nike сосредоточился на сокращении отходов, Adidas создал более экологичную цепочку поставок, Unilever переходит на органические продукты, Nestlé следит за образованием отходов и использованием ресурсов, Walmart, IKEA и H&M оптимизируют цепочки поставок с целью сокращения отходов, повышения производительности ресурсов и оптимизации использования материалов, Pepsi и Coca-Cola разработали амбициозные программы по рациональному использованию водных ресурсов, Biogen и Novo Nordisk работают над повышением энергоэффективности и сокращением отходов, ANZ и Westpac уделяют основное внимание людям, а BMW и Toyota фокусируются на сокращении выбросов и т. п.

Рассмотрим несколько разноплановых примеров более подробно.

#### Schneider Electric

Компания, занявшая первое место в рейтинге Corporate Knights самых устойчивых компаний мира, была в центре мегатренда на декарбонизацию, включающего, в том числе, переход к использованию чистой и возобновляемой энергии в промышленности, быту, для транспорта и проч., хотя сама никогда электроэнергию не производила.

За последние 20 лет Schneider Electric отошла от высоковольтного распределения электроэнергии и сосредоточилась на центрах обработки данных, децентрализованном распределении электроэнергии (включая внесетевые солнечные накопители) и интеллектуальных решениях, которые сделают мир более электрическим, энергоэффективным, возобновляемым и цифровым.

Жиль Вермо Дерош, старший вице-президент по устойчивому развитию и стратегии Schneider Electric, отмечал, что его компания требует от своих поставщиков быть более экологичными, но при этом сама стремится показывать пример в рамках своей

экосистемы и быть частью решений для своих клиентов. Устойчивое развитие, по мнению Дероша, улучшает производительность и привлекательность Schneider Electric как места работы, стимулирует инновации, что создает ценность.

Помимо сокращения собственных выбросов на 250 тыс. метрических тонн CO<sub>2</sub> за 24 месяца за счет перехода на возобновляемые источники энергии, компания заявляет, что предлагаемые ею энергоэффективные технологии и услуги должны сэкономить 120 млн метрических тонн CO<sub>2</sub> для своих клиентов по итогам 2020 года.

Несмотря на более чем 180-летние корни, компания адаптировалась к цифровой эпохе и предлагает продвинутые технологические и цифровые решения. В пандемию спрос на такие продукты значительно вырос.

В прошедшем году доля доходов от устойчивых решений в выручке Schneider Electric оценивалась в 70%.

#### Chr. Hansen Holding

Chr. Hansen A/S — это глобальная биотехнологическая компания, базирующаяся в Хёрсхольме, Дания, которая разрабатывает натуральные решения для пищевой, фармацевтической и сельскохозяйственной промышленности. Компания является поставщиком пищевых культур, пробиотиков, ферментов и натуральных красителей.

Компания имеет несколько научных и исследовательских центров, значительная доля сотрудников занята развитием и инновационной деятельностью. 82% выручки компании направляется на достижение таких целей, как повышение урожайности продуктов питания, сокращение пищевых отходов и отказ от применения антибиотиков в животноводстве.

В итоге выручка от реализации продуктов, способствующих достижению глобальных целей ООН, достигла 81%. В частности, более 3,2 млн га сельхозугодий за год было обработано натуральными средствами защиты растений и инокулянтами для силоса; ~ 163 млн человек потребляют пробиотические растворы либо в качестве пищевой добавки, либо в культуре для ферментированных молочных продуктов. Кроме того, компания активно работает на рынке решений для сокращения пищевых отходов.

#### **Neste Corporation**

Neste Corporation — нефтеперерабатывающая и сбытовая компания, базирующаяся в Финляндии.

В отличие от многих других компаний отрасли, Neste вкладывает значительные средства в разработку биотоплива. 25% выручки компании приходится на производство биотоплива, используемого, в том числе, в авиации. В 2020 году компания планировала увеличить данный показатель до 50%.

#### **Kering SA**

Kering SA известна своими модными брендами, включая Gucci, Saint Laurent и Alexander McQueen.

В то время как индустрия моды страдает от проблем, связанных с окружающей средой и правами человека, Kering отличился тем, что выбирает партнеров по принципу их устойчивости, закупает более 40% экологичной продукции и всегда ищет способы увеличить эту долю.

Более того, почти 60% совета директоров компании составляют женщины, что более чем в три раза превышает средний показатель для глобальных компаний согласно индексу MSCI All Country World Index (ACWI).

#### Ørsted

Ørsted — крупнейшая энергетическая компания Дании с высокой долей доходов от экологически чистых продуктов и услуг.

Компания кардинально трансформировала свой бизнес, превратив его из довольно интенсивно потребляющего уголь коммунального предприятия в активного поставщика возобновляемых источников энергии. Ørsted вложила значительные средства в возобновляемые источники энергии, став мировым лидером в области морской ветроэнергетики. Морские ветряные электростанции компании обеспечивают экологически чистой энергией более чем 13 млн человек, и цель состоит в том, чтобы достичь 50 млн к 2030 году.

За последнее десятилетие компания сократила выбросы углерода от производства энергии на 67%. Кроме того, с 2006 года она снизила углеродоемкость производства электроэнергии и тепла более чем на две трети и находится на пути к достижению своей цели в 95% зеленой энергии к 2023 году.

#### GlaxoSmithKline

GlaxoSmithKline — одна из крупнейших фармацевтических компаний в мире, производящая лекарства и вакцины.

Усилия по обеспечению устойчивого развития GlaxoSmithKline включают использование технологий для борьбы с инфекционными заболеваниями, работу с малообеспеченными людьми в развивающихся странах и улучшение доступа к здравоохранению.

Компания также обязалась снизить свое воздействие на четверть к 2030 году за счет использования возобновляемых источников энергии, сокращения использования воды и перепрофилирования отходов для полезного использования.

В результате почти 60% выручки компании считается «чистой выручкой». Также в компании 42% высших управленческих постов принадлежит женщинам.

#### **Umicore**

Umicore — компания, занимающаяся технологиями производства материалов и их переработки, со штаб-квартирой в Брюсселе.

Компания, которая традиционно занималась добычей и плавкой металлов, теперь получает большую часть доходов от чистых технологий, таких как переработка драгоценных и других металлов, катализаторов контроля выбросов и материалов для аккумуляторов электромобилей.

#### Banco de Brasil

Banco de Brasil вкладывает значительные средства в программы зеленого кредитования, которые позволяют компаниям финансировать инициативы, оказывающие явное воздействие на окружающую среду. Доля таких кредитов составляет треть всего кредитного портфеля и превышает 50 млрд долл.

Зеленые ссуды можно использовать для строительства экологически чистых зданий, завершения проектов в области возобновляемых источников энергии или реализации мер по повышению энергоэффективности.

#### **Prologis**

Prologis — мировой лидер в сфере логистики и недвижимости, а также инвестиционный фонд на рынке недвижимости. По состоянию на 31 декабря 2019 года компании принадлежало 3840 зданий общей площадью 7562 га в 19 странах Северной Америки, Латинской Америки, Европы и Азии. Усилия в области устойчивого развития сосредоточены на экологичном строительстве, повышении энергоэффективности зданий.

По состоянию на 2017 год у Prologis было 304 сертификата экологичного строительства на общую площадь 1041 га в 17 странах. Более того, 82% их общего операционного портфеля имели эффективное освещение, а 40% — прохладные крыши.

#### **Everlane**

Everlane — американский ритейлер, образованный в 2010 году, со штаб-квартирой в Сан-Франциско, Калифорния. Специализируется на одежде, которую продает преимущественно онлайн. Компания находит своего потребителя на высококонкурентном рынке одежды благодаря своей значительной экоориентированности и открытости.

Для пошива одежды компания выбирает фабрики, поддерживающие принципы устойчивости: экологичные, предлагающие справедливую зарплату и т. д. На корпоративном сайте Everlane есть список фабрик, с которыми они сотрудничают, и описание условий труда на них.

Компания борется за сокращение отходов и не стремится продать вещь на один сезон, напротив, все предлагаемые модели имеют классический, «вневременной» дизайн и качество, позволяющее носить их долгие годы.

Everlane исповедует принцип радикальной прозрачности, это означает, что они раскрывают истинную стоимость вещи: материала, работы, транспортировки и т. п., а также торговую наценку.

Также компания поставила перед собой цель полностью избавиться от пластика в своей цепочке поставок. Для этого была создана коллекция ReNew, вещи которой сшиты из переработанного пластика.

# Почему будущее за устойчивым развитием?

Еще в прошлом веке ряд исследователей опубликовал выводы о том, что компании, уделяющие внимание социальным и экологическим вопросам, в целом успешнее своих конкурентов. Так, Джим Коллинс и Перри Поррас в своей работе «Built to Last», опубликованной в 1994 году, приводили данные о превышении акционерной доходности устойчивых компаний в шесть раз по сравнению с конкурентами; а Радж Сисодиа в 2003 году в книге «Firms of Endearment» утверждал, что выручка компаний, практикующих «сознательный капитализм», в 14 раз превысила аналогичный показатель большинства компаний из списка S&P 500 за 15 лет.

Согласно исследованию McKinsey от февраля 2020 года, наибольшую финансовую отдачу от вложений в устойчивое развитие бизнес-лидеры видят в улучшении репутации и повышении капитализации бренда.

Очевидно, что успеху компаний, ориентированных на устойчивое развитие, способствует комплекс факторов. В первую очередь, приверженность и лояльность со стороны клиентов, сотрудников и партнеров, хорошая репутация, лучшая инвестиционная привлекательность, возможности расширенного взаимодействия с заинтересованными сторонами и др.

#### Основные способы улучшения финансовых показателей с помощью программ ESG



Источник: McKinsey, опрос 342 бизнес-лидеров в 2019 году и 136 — в 2009 году

Обобщенно преимущества и, одновременно, предпосылки устойчивого развития можно условно разделить на три категории: **регуляторные, потребительские, корпоративные.** 

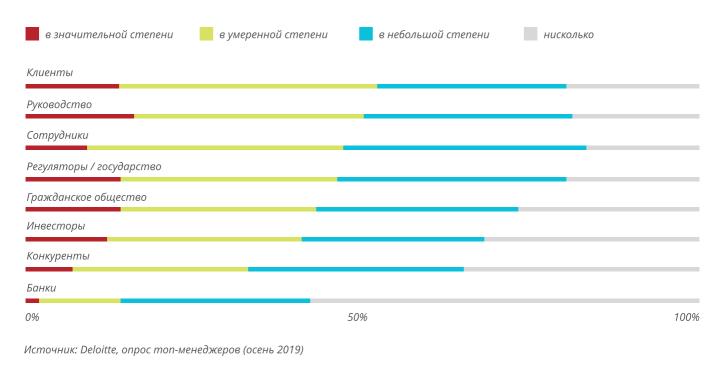
### Влияние регуляторов

Общемировой тенденцией является усиление законодательных мер ("soft laws") и увеличение требований к компаниям, в особенности — публичным.

McKinsey в исследовании «The ESG premium: New perspectives on value and performance» от февраля 2020 года говорит о том, что 45% опрошенных ими бизнес-лидеров считают соблюдение нормативных требований и соответствие общепринятым отраслевым ожиданиям в отношении производительности, прозрачности и / или подотчетности главным аспектом деятельности в сфере ESG (environmental, social, governance: экология, социальное развитие и корпоративное управление), что на 10% больше, чем 10 лет назад.

Согласно опросу 1200 финансовых директоров, проведенному Deloitte осенью 2019 года, регуляторное давление не относится к числу наиболее значимых для стимулирования экологических инициатив компаний. Опрос McKinsey же, напротив, свидетельствует, что регуляторы и инвесторы — вторая и третья по значимости группы заинтересованных в устойчивом развитии сторон, их выделили 50% и 48% респондентов соответственно.

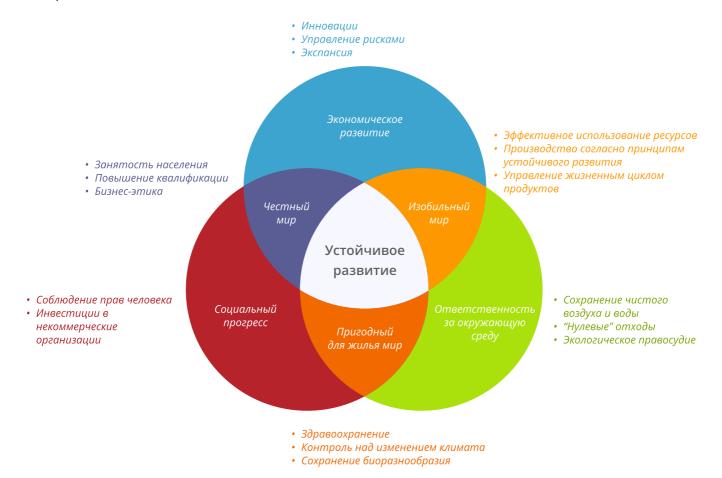
# Заинтересованные стороны, в наибольшей степени определяющие переход компании к устойчивому развитию



Интерпретируя данный результат, необходимо учитывать, что Deloitte проводил свой опрос среди европейских компаний, большая часть из которых — крупные. В странах, в которых уже сформирована соответствующая культура, основные законодательные изменения приняты, сознание изменилось, — видение ситуации бизнесом отличается.

Тем не менее, для любой страны регуляторный фактор в большей или меньшей степени является формирующим, определяющим стратегию и стимулирующим иные виды воздействия. Два базовых направления влияния государства на устойчивое развитие бизнеса:

- разработка национальной стратегии в регулировании областей, составляющих устойчивое развитие, определение фокусных направлений улучшений и постановка целей, создание условий для их достижения;
- формирование культуры, самосознания населения, поддержка экологического образования.



Мы не будем здесь приводить конкретные меры по направлениям формирования устойчивой экономики, поскольку они разнятся по странам и даже регионам одной страны. В более развитых странах экологическое и социальное законодательство более жесткое, поэтому и достижений в области устойчивого развития больше (при более значительном воздействии на окружающую среду).

Кроме того, многие инвестиционные компании поддерживают национальные стратегии, увеличивая «зеленые» инвестиции и, напротив, оказывая дополнительное давление на корпорации, сильно влияющие на изменение климата.

Важно отметить, что в странах, где правительства лишь формально поддерживают тренд на устойчивое развитие (присоединились к ЦУР), бизнес не мотивирован инвестировать в экотрансформацию. В этом случае мы, как правило, можем наблюдать лишь отдельные примеры устойчивых компаний, и они, как правило, ориентированы на работу с внешними рынками.

#### Изменение ценностей потребителей

В эпоху клиентоцентричности нет ничего удивительного, что потребители оказывают значимое давление на бизнес и стимулируют трансформации в нем. Не стал исключением и переход к устойчивому развитию.

Экологическая осознанность и изменение ценностей — важные составляющие, определяющие данный переход.

В ходе опроса > 16 тыс. представителей поколений Y и Z в 42 странах, проведенного в 2019 году Deloitte, выяснилось, что почти половина из них надеются внести позитивный вклад в развитие общества.

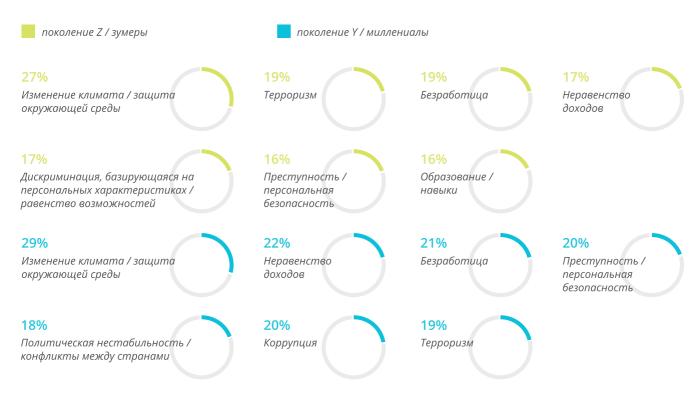
#### Приоритеты и стремления миллениалов и поколения Z



Источник: Deloitte, onpoc > 16 тыс. представителей поколений Y и Z в 42 странах (2019)

А среди глобальных проблем, которые в наибольшей степени волнуют их, экологические — наиболее значимые.

#### Области беспокойства миллениалов и поколения Z



Источник: Deloitte, onpoc > 16 тыс. представителей поколений Y и Z в 42 странах (2019)

Также исследование показало, что сегодня существует разрыв между приоритетами потребителей и бизнеса, причем в сфере защиты окружающей среды он наиболее значителен.

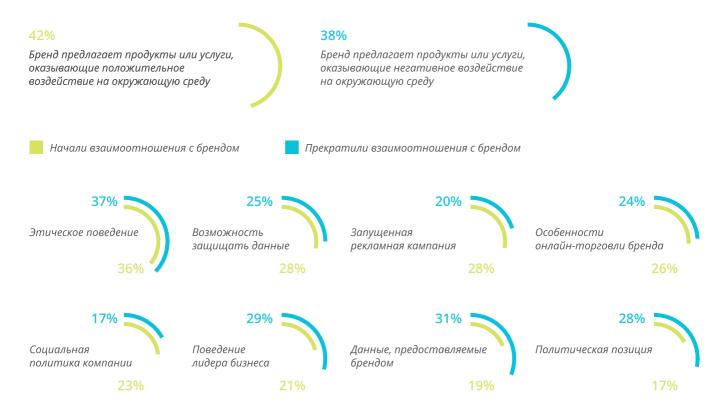
#### Цели, которые должен ставить перед собой бизнес, по мнению миллениалов



Источник: Deloitte, onpoc > 16 тыс. представителей поколений Y и Z в 42 странах (2019)

Несоответствие бизнеса ценностям и ожиданиям его целевой аудитории способно привести к отказу от сотрудничества с ним как потребителей, так и сотрудников.

#### Основные причины изменения отношения миллениалов к бизнесу



Источник: Deloitte, onpoc > 16 тыс. представителей поколений Y и Z в 42 странах (2019)

Аналогичные выводы содержатся и в других исследованиях.



По данным Edelman, 64% потребителей покупают тот или иной продукт осознанно и готовы бойкотировать его, если принципы ведения бизнеса компании не соответствуют их представлениям о заботе об окружающем мире.

В Cone Communications уверены, что 89% потребителей готовы сменить бренд, если он не олицетворяет принципы устойчивого развития.

Nielsen считает, что 66% покупателей даже готовы заплатить больше за товары и услуги тех компаний, которые придерживаются устойчивого развития.

Из опроса американских потребителей Cone Communications делает также следующие выводы:



опрошенных хотят, чтобы корпорации стимулировали социальные и экологические изменения в отсутствии действий правительства;



совершат покупку, потому что компания отстаивает интересующий их вопрос;



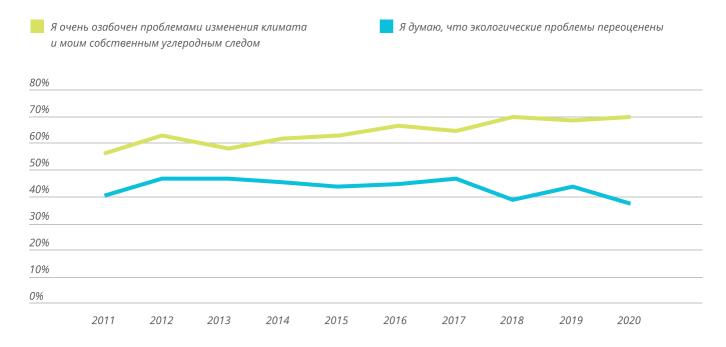
ожидают, что компании примут меры против изменения климата;



перестанут покупать продукцию у компании, которой безразлично изменение климата.

Число потребителей, вовлеченных в проблему изменения климата и готовых менять свои потребительские привычки, чтобы уменьшить негативное воздействие на окружающую среду, растет во всех странах мира.

#### Рост озабоченности потребителей проблемами изменения климата



Источник: Deloitte, onpoc 2020

#### Изменения бизнес-среды

Под давлением мегатрендов, связанных с изменением самосознания, экологической и социальной ответственности, бизнес все глубже интегрирует устойчивое развитие и корпоративную социальную ответственность в свои долгосрочные стратегии, делая их более целостными, прочно увязанными с корпоративной культурой и иными направлениями развития и трансформации.

Руководители компаний осознают, что в ближайшее десятилетие влияние на их бизнес социальных и экологических будет существенным.

# Результаты опроса о том, какие из следующих социальных проблем будут наиболее важными для бизнеса в ближайшее десятилетие

Изменение климата и защита окружающей среды 47%
Забота о здоровье и предотвращение болезней 42%
Разрыв в образовании и навыках 39%
Равенство доходов и повышение благосостояния 37%
Борьба с социальными предубеждениями и неравенством 31%
Задачи, связанные с цепочкой поставок 30%
Дефицит ресурсов (в т.ч. нефти, газа, воды) <b>26%</b>
Голод и недостаток еды 19%
Миграция населения 18%
Сексуальные домогательства 8%
0% 50% 100%

Если ранее многие корпоративные инициативы в сфере устойчивого развития определялись нормативными требованиями и / или желанием снизить издержки, то сегодня менеджмент преследует и иные цели, связанные с заботой о репутации, сохранением доверия к бизнесу потребителей и сотрудников, улучшением ЕХ и СХ, удержанием потребителей, привлечением талантов и проч.

Об изменениях в потребительском поведении мы подробно говорили в предыдущей главе. Здесь хочется остановиться на связи устойчивого развития с внутренними проблемами компании, в частности с поиском и удержанием талантов.

Обеспечение отличного опыта сотрудников — важнейшая задача бизнеса. Подробнее об этом — в открытом отчете «Текарт» «<u>EMPLOYEE</u> EXPERIENCE в эпоху коронакризиса».

Исследования показывают, что лишь 13% людей работают с энтузиазмом, хотя 87% организаций говорит о том, что выстраивание корпоративной культуры и формирование у сотрудников чувства причастности к компании — один из их основных приоритетов. Две трети представителей поколения У рассматривают возможность ухода из своей организации.

Компании, которые выстраивают доверительные отношения с сотрудниками и при этом соответствуют их глобальным ценностям, способны лучше удерживать таланты и являются более привлекательным работодателем.

87% представителей поколения третьего тысячелетия считают, что успех организации должен измеряться в более широких категориях, чем просто финансовые показатели.

Они готовы принимать участие в общественнозначимой деятельности, а их производительность труда существенно повышается при участии в деятельности, имеющей глобальные цели.

Увеличивается число специалистов, для которых содержание работы важнее зарплаты. При условии участия в значимых для себя инициативах, такие люди готовы выбрать компанию с более низкими показателями оплаты труда, а также участвовать в волонтерских проектах.

Таким образом, компании с высоким уровнем социальной ответственности, способствующие решению значимых мировых проблем, более привлекательны для соискателей, лучше удерживают таланты и демонстрируют более высокий уровень вовлеченности, сопричастности и производительности. Это, в свою очередь, способствует более эффективному управлению и готовности бизнеса к преобразованиям.

Помимо лучших показателей в HR-сфере, принципы устойчивого развития позволяют создавать более надежные экосистемы бизнеса.

Так, например, исследования показывают, что 64% устойчивых компаний добиваются значительного снижения затрат на логистику и обслуживание цепочек поставок.

Прозрачность и надежность внутренней и внешней организации делают устойчивые компании более интересными для инвесторов.

# COVID-19 и устойчивое развитие

После кризиса 2008/09 годов политики всего мира были настолько заинтересованы в восстановлении своей экономики, что соображения устойчивости отошли на второй план.

Глобальное распространение коронавируса катализировало назревшие проблемы (подробнее см. отчет «Новая нормальность») и привело к новому экономическому кризису. Возникли опасения, что и в этот раз произойдет то же самое.

Однако правительства развитых стран, напротив, использовали кризис, чтобы усилить свои «зеленые» инициативы. Так, например, Европейский союз выделил почти 550 млрд евро на экологические проекты в течение следующих семи лет, что составляет почти треть всех государственных вливаний в восстановление экономики; президент Джо Байден пообещал потратить 2 трлн долл на борьбу с изменением климата.

Китай, Япония и Южная Корея также взяли на себя заметные обязательства стать странами с чистой экономикой, что является явным признаком возросших амбиций в Азии, которые должны изменить инвестиционный ландшафт в регионе.

Локальные инициативы в сфере устойчивого развития не связаны с абсолютными экономическими показателями или масштабом конкретных стран. Традиционно большее число инициатив принадлежит странам Европы, а корпорации Китая, напротив, не замечены в «топе» движения в направлении устойчивого развития.

Действия предпринимаются не только национальными правительствами. Количество компаний, согласно данным Corporate Knights, подключившихся к инициативам устойчивого развития, увеличилось более чем вдвое по сравнению с показателем 2019 года.

Были запущены Net Zero Asset Owner Alliance и Net Zero Asset Managers — инициативы, целью которых является переход к нулевым выбросам парниковых газов к 2050 году.

Таким образом, несмотря на зафиксированное ООН в 2020 году ухудшение статистики по многим ЦУР (главным образом, связанным с социальными аспектами), можно говорить о том, что пандемия COVID-19 не прервала и не изменила существенно тренды в направлении устойчивого развития в развитых странах, что имеет важное значение для бизнеса.

## Устойчивое развитие в России

#### Государственный уровень

В 1996 году в РФ была утверждена Концепция перехода страны к устойчивому развитию, которая была направлена на обеспечение баланса в решении социально-экономических задач и задач по сохранению благоприятной окружающей среды и природно-ресурсного потенциала для удовлетворения потребностей людей.

В настоящее время меры, направленные на достижение целей устойчивого развития (ЦУР) в нашей стране, интегрированы в национальные проекты и другие стратегические и программные документы, в том числе в доктрины, государственные программы, концепции. Эти документы по своему содержанию обобщают все цели устойчивого развития.

Согласно анализу, данным Аналитического центра при правительстве Российской Федерации, опубликованным весной 2020 года, 12 национальных проектов и Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры прямо или косвенно затрагивали 107 из 169 задач, определенных в документе ООН.

Помимо национальных проектов, достижению ЦУР способствуют и иные инициативы, в частности, доктрина продовольственной безопасности, государственные программы «Развитие образования», «Доступная среда», «Содействие занятости населения», «Комплексное развитие сельских территорий». 26 июня 2020 года, на сайте ООН опубликован первый Добровольный национальный обзор достижения РФ целей устойчивого развития, в котором приведена статистика устойчивого развития в РФ, а также 40 кейсов российских компаний.

Чтобы сохранить конкурентоспособность российского бизнеса на фоне глобального роста внимания к устойчивому развитию и вопросам изменения климата, Правительство РФ и Банк России к 1 сентября 2021 года должны разработать «план мероприятий по снижению рисков возможного негативного влияния на российскую экономику и финансовые рынки из-за сокращения спроса со стороны участников глобального рынка капитала на активы с высокими климатическими рисками». Такое поручение дал президент России Владимир Путин по итогам совещания, прошедшего в начале марта 2021 г.

Таким образом, несмотря на невысокое пока вовлечение бизнеса в процесс достижения целей устойчивого развития, определяемое, в числе прочего, сырьевой направленностью и невысоким уровнем развития экономики, очевидно, что наша страна, как и прочие, игнорировать общемировые тенденции не сможет, а число активных участников движения будет только расти, особенно из числа экспортно-ориентированных компаний.

Усиление влияния поколений Y и Z на потребительский и трудовой рынки лишь ускорит переход.

#### Корпоративный уровень

Опрос рейтингового агентства «Эксперт РА», проведенный в феврале 2021 года среди 150 компаний, показал, что более 80% российских компаний реального сектора экономики не имеют стратегии устойчивого развития.

Тем не менее, ситуация постепенно меняется. В своем отчете «The ESG premium: New perspectives on value and performance», выпущенном в феврале 2020 года, аналитики McKinsey сделали вывод о том, что компании, уделяющие внимание ESG-принципам, уже сейчас оцениваются в среднем на 10% дороже менее «ответственных» конкурентов, а в будущем значимость этого фактора будет только расти.

Включение элементов ESG в корпоративную стратегию и отчетность демонстрирует, что компания нацелена на устойчивое развитие и долгосрочное лидерство. Инвесторы уделяют особенное внимание подобным показателям, меняют стратегии с целью исключить из своих портфелей компании, которые не соответствуют показателям ответственного финансирования. По данным EY, 91% институциональных инвесторов во всем мире в принятии инвестиционных решений фокусируются на нефинансовых показателях.

В России инвесторы также могут сыграть важную роль в переходе компаний к устойчивому развитию. Так, по информации агентства «Эксперт РА», сегодня почти треть крупнейших банков ввели КРІ на ESG-метрики в своих кредитных и инвестиционных процессах. К концу года их доля достигнет 50%, что значительно ускорит процесс ESG-трансформации.

К концу года их доля достигнет 50%, что значительно ускорит процесс ESG-трансформации.

Одновременно с этим 17% управляющих компаний из топ-15 также ввели ESG-оценки эмитентов в своих инвестиционных политиках, еще 30% планируют утвердить их в этом году.

Такие изменения, по мнению Россельхозбанка, объясняются тем, что капитализация компанийэмитентов акций, которые уделяют внимание ESG-тематике, растет в 3 раза быстрее прочих.

Среди прочих факторов давления — быстрое изменение внешнеэкономической среды. Ожидается, что с каждым годом компаниям с низкими ESG-оценками будет труднее выходить на международные рынки и работать с международными регуляторами.

Стремление соответствовать международным критериям заставляет компании обращаться к технологиям декарбонизации, разрабатывать и внедрять на производстве энергосберегающие и иные экологические подходы и проч.

Однако основное внимание российские компании уделяют хорошему здоровью и самочувствию сотрудников. Это главная цель 34% российских компаний, согласно исследованию Effie Russia и КПМГ, проведенному в 2020 году среди участников премии Effie Awards Russia в рамках программы Effie Worldwide по продвижению 17 целей устойчивого развития ООН в России.

В фокусе стратегий устойчивого развития российских компаний:

34%	16%	10%	7%
здоровье и благополучие	индустриализация, инновации и инфраструктура	достойная работа и экономический рост	устойчивые города и населенные пункты
10%	5%	5%	
ответственное потребление и производство	уменьшение неравенства	сохранение экосистем суши	
Источник: Effie Russia, КПМГ			

Большинство проектов в сфере устойчивого развития в РФ посвящено социальным вопросам, поскольку они наиболее близки и понятны потребителям.

Выбор направления при этом в 54% случаев базируется на анализе российского контекста и локальной проблематики. На резонирующие, вызывающие эмоциональный отклик у команды компании приходится 22% проектов.

В среднем 77% российских компаний реализуют долгосрочные проекты в сфере устойчивого развития. Среди b2b-компаний таковых 86%, причем многие из них посвящены индустриализации, инновациям и инфраструктуре.

16% акций— разовые, из них 70% направлены на изменение поведения и повышение осведомленности потребителей, что идет вразрез с общепринятым пониманием необходимости системной поступательной работы для реальных изменений, в том числе в поведении людей.

В целом можно констатировать факт того, что направления фокусировки российских компаний отличаются от мировых, где на первом месте цели по борьбе с изменением климата (65%) и гендерным неравенством (48%). Кроме того, есть разница в глубине проникновения идеологии устойчивого развития в бизнес: среди западных компаний она заметно выше.

## Что может сделать каждая компания?

Статистика говорит о том, что в развитых странах более 60% руководителей бизнеса уверены, что устойчивое развитие дает конкурентные преимущества уже в настоящем, еще более 20% ожидает, что это неизбежно произойдет в будущем.

И несмотря на то, что наша страна пока не входит в число лидеров движения к устойчивому будущему, компаниям необходимо учитывать, что данный тренд только углубляется и, пусть и с задержкой, российскому бизнесу также придется пересмотреть ценности, ввести инициативы по достижению устойчивости, чтобы соответствовать вызовам времени.

Уже сейчас компаниям разного масштаба и сфер деятельности можно сделать ряд шагов, чтобы подготовить свой бизнес к грядущей масштабной экотрансформации.

Это могут быть инициативы в сфере переработки или сокращения образования отходов, сокращения выбросов, экономии воды и энергии и иные экоактивности.

Как и в случае со стратегией бизнеса и его трансформациями, «одного правильного решения» в отношении устойчивости не существует.

Устойчивое развитие каждой компании должно определяться ее сферой деятельности, целями, амбициями, потребителями, финансовыми возможностями и другими факторами. А также строиться на комплексной оценке воздействия бизнеса на окружающую среду, общество и экономику.



При разработке собственной стратегии можно и нужно учитывать опыт иных компаний и рынков, особенно тех, чье включение в движение по достижению устойчивости произошло раньше и уже имеется некоторая история и итоги проводимых изменений.

Полезной является как информация о наиболее популярных действиях по достижению устойчивого развития, так и о выборе подходов и направлений приложения усилий.

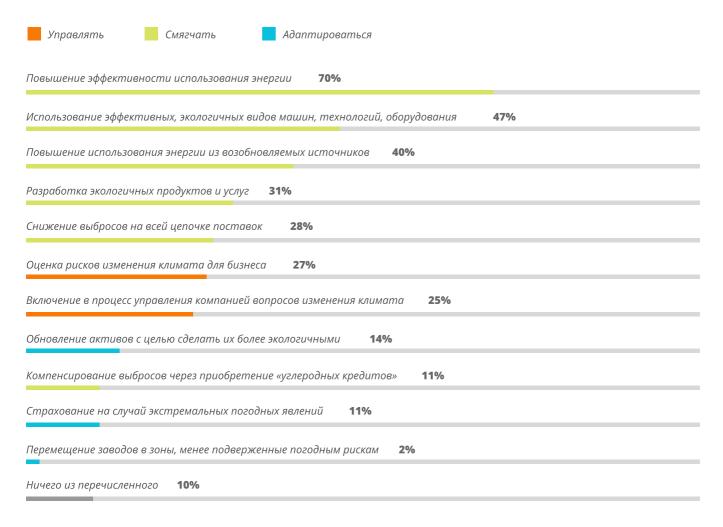
Так, например, Deloitte выделяет следующие пять наиболее популярных действий по обеспечению экологической устойчивости и социального неравенства<sup>1</sup>:

#### Экологическая устойчивость Социальное неравенство 1. Обучение сотрудников экологической грамотности 1. Увольнение сотрудников, включая лидеров, за факты проявления социального неравенства 2. Разработка устойчивых продуктов и услуг 2. Обсуждение социальных проблем компании на высшем уровне хотя бы раз в год 3. Обсуждение проблем устойчивости бизнеса на высшем 3. Проведение тренингов или обучения, помогающих уровне хотя бы раз в год в решении социальных проблем 4. Разработка требований устойчивости 4. Постановка целей для достижения социального для поставщиков и партнеров разнообразия на корпоративном уровне 5. Разработка плана сокращения перемещений 5. Создание равных возможностей для достижения сотрудников на самолетах лидерских позиций для каждого

Для практически любого направления приложения корпоративных усилий также есть возможность проанализировать опыт иных компаний и учесть его при разработке собственной стратегии. Например, если базовой целью выбрана борьба с изменениями климата, то существенной будет информация о том, что 70% европейских компаний борются с изменениями климата, главным образом, путем повышения эффективности использования энергии.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> На основании опроса 2260 руководителей компаний из 21 страны, проведенного в 2021 году

#### Меры, предпринимаемые европейскими компаниями против изменения климата



Источник: Deloitte, опрос руководителей осенью 2019

Вместе с тем важно понимать, что достижение организационной устойчивости — это сложная и длительная бизнес-трансформация. Компании нужно быть готовой к сложностям, неопределенности, волевым, целенаправленным действиям, инвестициям. Для этого необходимо развивать подготовленность к внештатным ситуациям и адаптивность работников, улучшать взаимодействие внутри компании, повышать доверие на всех уровнях, расширять понимание ответственности.

#### Практические рекомендации

#### 1. Согласование корпоративной стратегии с активностями по достижению устойчивости.

Если усилия по достижению устойчивости оторваны от стратегии компании, то они, как правило, не приносят компаниям конкурентных преимуществ. Вся деятельность компании должна быть увязана вокруг достижения понятных единых целей. Лидеры в сфере устойчивого развития своими примерами демонстрируют, насколько их устойчивые концепции переплетены с ценностями и целями. Например, концепция «Устойчивого образа жизни» Unilever комплексно охватывает все направления деятельности: сокращение отходов, эффективность использования ресурсов, инновации, экологическое сырье, справедливые условия труда и проч., т. е. является частью ДНК компании.

#### 2. Соблюдение требований первично по отношению к конкурентным преимуществам.

В первую очередь компаниям необходимо обеспечить соблюдение требований, которые часто связаны с нормативными актами в области управления отходами, загрязнением окружающей среды и энергоэффективностью, а также с правами человека и трудовой ответственностью. Последние данные BCG / MIT показывают, что инвесторы все больше избегают комплаенс-рисков. 44% инвесторов не станут инвестировать даже в «интересные» компании при их низкой устойчивости.

#### 3. Проактивное реагирование и постоянная забота о репутации.

Многие сегодняшние лидеры в сфере устойчивого развития, в частности Nike, Coca-Cola, Telenor, IKEA, Siemens и Nestlé, достигли своих показателей благодаря (или вопреки) кризису. Например, Nike столкнулась с бойкотами и общественным порицанием из-за злоупотреблений в сфере труда на рынках развивающихся стран на протяжении 90-х годов, но переломила ситуацию. В 2005 году компания перешла к принципу прозрачности и первая в сегменте опубликовала полный список заводов, с которыми она заключает контракты, и подробный 108-страничный отчет, раскрывающий условия и оплату на своих заводах.

#### 4. Количественная оценка, экономическое обоснование.

Все компании испытывают трудности с количественной оценкой отдачи от своих инвестиций в устойчивое развитие. Тем не менее, необходимо искать собственные метрики и подходы для осознания эффективности проводимых изменений и корректирования стратегии.

#### 5. Прозрачность — необходимое условие для устойчивого развития.

Устойчивое развитие напрямую связано с тем уровнем прозрачности и открытости, который компания сможет обеспечить в общении со всеми заинтересованными сторонами. Большое значение имеет также уровень собственных компетенций, определяющих степень анализа проблем, уровень раскрытия информации, ясность и точность, умение выявлять ошибки и улучшать практики.

#### 6. Высшее руководство должно быть вовлечено в обеспечение устойчивости.

Как и для иных трансформаций, эффективность и отдача от устойчивого развития тем выше, чем более активную роль готово играть высшее руководство в данном процессе. Однако, как показывает исследование BCG / MIT, лишь в 42% компаний топ-менеджмент принимает активное участие в обеспечении устойчивости. Как правило, менеджеры С-уровня вовлечены в сотрудничество с ключевыми заинтересованными сторонами, такими как НПО, правительства и международные организации.

#### 7. Устойчивой должна быть вся экосистема.

«Один в поле не воин» — это точно характеризует попытки компании перейти к устойчивому развитию без включения в процесс экосистемы. Сотрудничество имеет решающее значение для эффективных практик устойчивого развития, в частности для разрешения кризисов и выработки более широких решений и достижения успеха.

#### 8. Объединение вокруг общих целей и вовлечение каждого.

Устойчивое развитие может стать центровой целью, способной вовлечь в процесс каждого сотрудника, объединить компанию, повысить удовлетворенность и производительность. Это увеличит не только отдачу от непосредственно устойчивых инициатив, но и привлекательность компании на рынке труда.

# Для повышения эффективности процесса трансформации бизнеса «Текарт» оказывает своим клиентам следующие услуги:

- анализ внешней среды, конкурентного окружения и потребительского поведения, выделение тенденций, прогнозирование, поиск идей и решений, определение целей устойчивого развития, выходящих за рамки традиционных для проектов корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития;
- консультирование по вопросам внедрения принципов устойчивого развития в стратегические планы компании;
- разработка стратегии устойчивого развития;
- оценка эффективности стратегии в области устойчивого развития/корпоративной социальной ответственности;
- оценка бизнес-стратегии в разрезе показателя совокупного социального эффекта (Total Societal Impact, TSI);
- оценка перспектив заключения частно-государственного партнерства для разработки системных решений глобальных проблем;
- консультирование по вопросам создания экосистемы, поддерживающей разработанные принципы устойчивого развития;
- разработка методики оценки эффективности программ в области устойчивого развития и социальных инвестиций;
- оценка зрелости функции корпоративной социальной ответственности.



## Консалтинговая группа «Текарт»

На основе отраслевого опыта, в сотрудничестве с сообществом экспертов, предлагаем решение аналитических и стратегических задач:

консультирование по устойчивой / ESG трансформации бизнеса;
анализ agility-зрелости бизнеса — западные и авторские методики;
анализ цифровой зрелости бизнеса и потенциала цифровизации, конфигурирование цифровой трансформации;
анализ клиентоцентричности и СХ-зрелости бизнеса, «сшивка» маркетинга и продаж;
«адвокатура клиентов» (customer success management);
разработка методологии ABM и «выращивания» клиентов, автоматизация;
разработка концепции экосистем бизнеса и отношений с клиентами, внедрение CRM, интеграция;
технологизация маркетинга, разработка и формирование маркетинговых стеков (martech);
разработка платформы управления аналитикой и инновационным развитием, событийно-ориентированная роботизация;
стратегический консалтинг;
комплексный анализ рынков любой степени узости и закрытости;
региональный анализ: человеческий капитал, инвестиционный климат, конкуренция и т.п.;
поиск потенциальных партнеров, АВМ-маркетинг, лидогенерация;
экспресс-анализ, включая кейс-анализ, любого рынка / сегмента / кластера технологий;

#### Другие услуги в рамках компетенций «Текарт»

Для реализации проектов используем ряд собственных наработок и подходов (процессные исследования, гибридные проекты, agile и цифровой подходы и др.), позволяющих в том числе оптимизировать бюджеты и получать первые результаты уже через несколько дней.

#### Консультации и заказ:

<u>research@techart.ru</u>

<u>info@techart.ru</u>

+7 (495) 790 75 91 #145, 140

Наши консультанты в сжатые сроки проведут анализ вашего запроса (или диагностику проблемы) и сориентируют по подходам, ценам и срокам.