



**Социально-ответственный
бизнес –
польза или груз**

часть 1 –

**Новые структурные модели
бизнеса**

Межрегиональный Ресурсный Центр

27 ноября 2013

Санкт-Петербург

Социально-ответственный бизнес – это что?

Бизнес, который в полной мере осознает возможность вклада в решение задач **устойчивого развития** социума и экологической безопасности места, при максимальной эффективности как в снижении негативных последствий от своей деятельности, так и в оптимизации позитивного воздействия на общество.

АКТУАЛЬНОСТЬ

**Известный тезис Г.П.
Щедровицкого о том, что**

**«...управлять можно только
развитием, а управление
функционированием есть
бессмыслица.»**

КСО

Корпоративная социальная ответственность (КСО, также корпоративная ответственность, ответственный бизнес и корпоративные социальные возможности — это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы.

Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства соблюдать законодательство и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества

КСО - потребность не только в получении материальной выгоды, но и в создании ценностей для общества

- Разработку полезных и качественных продуктов и услуг, способствующих физическому и духовному развитию личности.
- Создание рабочих мест, развитие персонала.
- Ответственность в образе бизнес-мышления, в повседневных делах, в процессах принятия управленческих решений.
- Вклад в общественное (культурное, духовное) развитие страны.
- Внедрение принципов КСО бизнеса в областях, как: создание продукта, маркетинг, персонал, финансы, управление логистикой, цепочкой поставщиков, партнерские программы создает полноценную, эффективную систему корпоративного управления. КСО не

Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие в РФ

- В РФ системно вопросами КСО и УР занимаются не более 100 крупных компаний, в основном это компании, находящиеся в поле международной конкуренции.
- Средний и малый бизнес практически не охвачены движением в области КСО и УР (за редкими исключениями), нефинансовая отчетность не используется.
- КСО в РФ обычно сводится к разовой благотворительности.

ЗАЧЕМ БИЗНЕСУ БЫТЬ

**СОЦИАЛЬНО-
ОТВЕТСТВЕННЫМ**

И

**УСТОЙЧИВЫМ В
РАЗВИТИИ?**



Польза или груз ?

- рост имиджа и укрепление репутации на международном и российском рынках

- кто знает, что вы купили подарки\услуги... ..ветеранам, детям....

....

Благотворительность, меценатство разве в почете?

СМИ пишут и ТВ показывает?

Дмитриенко Сергей Алексеевич, к.юр.н., генеральный директор
ЗАО «НПО «ПРИБОРЫ ЛЭК» вице-президент, председатель
Комиссии по благотворительности Санкт-Петербургского Союза
предпринимателей

Фонд помощи детям сиротам «Содействие» - церемония
награждения участников X Ежегодного Конкурса детских рисунков



Польза или груз ?

- сокращение и минимизация влияния нефинансовых рисков:

политические, социальные, репутационные, экологические риски, риски государственного регулирования, корпоративного управления...

Мерой ущерба\ выгоды служит прямое влияние

- На прибыль/издержки
- На стоимость акций
- На репутацию и развитие человеческого капитала
- На общую социально-политическую ситуацию на территориях присутствия и стране в целом.

При определении допустимого и критического риска учитываются такие факторы, как возможность возникновения социального взрыва, массовых протестов

- Мера затрат на репутацию, развитие человеческого капитала, экологию и политику в месте нахождения бизнеса

Пикалево

08 ноября 2008 Митинг работников Пикалевского глиноземного завода, ЗАО "Пикалевский цемент" и ЗАО "Метахим" - в связи с тем, что на этих градообразующих предприятиях возникла реальная угроза остановки производств, цель - побудить акционеров к единым действиям по обеспечению нормальной работы предприятий... Владимир Путин, премьер-министр, лично приезжал в это место, чтобы разобраться, помочь людям.

14 июля 2012 Гендиректор «БазэлЦемент-Пикалево» Д. Николаев: «Цементный завод в Пикалево может прекратить свою работу в течение 1-2 месяцев - нет средств расплатиться с кредиторами по результатам судебных решений.»

14 марта 2013 «Власти Ленобласти говорят: переезжайте в другие города и регионы, где есть работа. Такое впечатление, что чиновники с Луны прилетели, понятия не имеют о нас, землянах из российской глубинки. Ну, куда мы поедем от своего дома, с детьми? Где нас ждут? Что, сразу дадут на новом месте и работу, и жилье? Лично у меня, как и у большинства пикалевцев, вся родня здесь, ехать некуда. Тут хотя бы огородик у каждого, полученный ещё в советское время. Худо-бедно прокормиться можно.» из статьи местной

30 сентября 2013 Дмитрий Медведев советует россиянам готовиться к безработице. Пора уйти от политики сохранения занятости любой ценой и не бояться сокращения неэффективных рабочих мест, заявил премьер-министр, выступая в минувшую пятницу на инвестиционном форуме в Сочи. "Всех нас ждут не самые простые времена, – предупредил он. – Кому-то – это может быть довольно значительная часть населения – придется менять не только место работы, но и профессию, и место жительства". Теперь власть предупреждает, что намерена в одностороннем

Польза или груз?

- взаимодействие и сотрудничество со стейкхолдерами

Стейкхóлдер (от англ. stakeholder; букв. «владелец доли (получатель процента); держатель заклада», в узком смысле слова: то же, что и shareholder (акционер, участник), то есть лицо, имеющее долю в уставном (складочном) капитале предприятия, в широком смысле: одно из лиц, заинтересованных в финансовых и иных результатах деятельности компании.

Зачастую под термином «стейкхолдеры» подразумевают группы влияния, существующие внутри или вне компании, которые

- Влияет ли ваша социальная ответственность на взаимодействие и сотрудничество со стейкхолдерами?

Замена палочек на вилки – средства в фонд дикой природы



<http://dvepalochki.ru/>

Польза или груз



- положительное влияние на рост капитализации

Когда спрашиваешь современных российских менеджеров о ключевой цели их бизнеса, часто слышишь ответ:

«**Рост стоимости компании**».

- Положительное ли определение финансовых факторов роста стоимости компании при СО?

Все **финансовые факторы** стоимости условно можно разделить на 4 группы показателей, отражающие

- стратегическую эффективность компании,
- эффективность операционной деятельности,
- эффективность инвестиционной деятельности
- финансовую деятельность

1. Оценка стратегической эффективности компании

Успех менеджмента по достижению стратегической цели бизнеса — максимизация стоимости компании.

При этом задача определения рычагов воздействия на стоимость сводится к определению финансовых факторов, которые в наибольшей степени влияют на создание добавленной стоимости.

ВЛИЯЕТ ЛИ СО на добавленную

LUSH

Тесты на токсичность, которые проводят на животных, представляют собой устаревшие методы, которые не могут гарантировать потребителям 100% безопасность. Будущее косметических испытаний заключается в современных методах, основанных на человеческой биологии. Так что, нет никакого научного оправдания испытаниям на животных. Есть тысячи существующих косметических ингредиентов, которые уже давно известны как безопасные в использовании, **то есть они не требуют новых испытаний.** Бесчисленные комбинации этих ингредиентов позволяют компаниям, таким как LUSH, быть креативными и инновационными в создании продуктов. Так что, нет никаких бизнес оправданий для испытаний на

LUSH - благотворительность

*КРЕМ, СОЗДАННЫЙ
ДЛЯ ДОБРЫХ ДЕЛ*



2. Оценка эффективности операционной деятельности

Как результат основной деятельности компании по

- увеличению продаж,
- снижению издержек,
- повышению производительности.

Влияет СО на объемы продаж?

Есть примеры...

Natura Siberica

Первая на российском рынке отечественная органическая косметика на натуральных травах Natura Siberica (Натура Сиберика). Минимум искусственных компонентов, только проверенные и эффективные технологии, строжайший контроль производства на всех этапах. Низкая цена Natura Siberica определяется:

все природные компоненты добываются на территории РФ, что исключает таможенные и прочие расходы. Компания Natura Siberica не сторонник дорогостоящих рекламных кампаний. Хорошая косметическая продукция говорит сама за себя, реклама, основанная на реальном опыте человека, ценней любых громких рекламных акций.

2009 год, магазин на Невском – 2011, на Тверской –



3. Оценка эффективности инвестиционной деятельности

отражает эффективность инвестиционных проектов, осуществляемых компанией. Под инвестиционными проектами в данном случае понимаются любые проекты, связанные с инвестированием денежных средств (не меньше заранее оговоренной суммы) в реальные активы на срок более 1 года.

Лукойл

Инвестиционная программа ОАО "ЛУКОЙЛ" на период с 2007г. по 2016гг. составит более 100 млрд долл. По словам первого вице-президента компании Владимира Некрасова, указанный объем инвестпрограммы заложен в стратегию развития НК "ЛУКОЙЛ" на ближайшие 10 лет - с 2007г. по 2016гг.

Главными акцентами стратегии определены крупные проекты в направлении разведки и добычи нефти. улучшение финансовых показателей и повышения доходности. К примеру, одной из целей было четырехкратное увеличение свободного денежного потока (не менее 40 млрд. долларов), рост минимального размера дивидендов должен составить до 30%, вместо 15%.

По итогам 2012г. чистая прибыль ОАО "ЛУКОЙЛ" по стандартам бухгалтерского учета США (ОПБУ США) впервые превысила 11 млрд долларов.

СОЦИАЛЬНЫЙ КОДЕКС ОАО "ЛУКОЙЛ"

Благотворительные и социальные программы

В.Алекперов, обладая личным состоянием \$13,9 млрд, в 2011 году занял 8 место в списке 200 богатейших бизнесменов России (по версии журнала Forbes) - учредитель Фонда региональных социальных программ «Наше будущее» – некоммерческая организация, чья цель – способствовать качественным социальным изменениям..

Фонд региональных социальных программ «Наше будущее» создан в 2007 году для реализации долгосрочных социально значимых программ и проектов, где могут быть применимы **принципы социального предпринимательства.**



ИНВЕСТИЦИИ edumarket.ru



Конкурса грантов на обучение

"Мечты сбываются!"

- 21 165 человек стали участниками конкурса грантов на обучение "Мечты сбываются" с годовым призовым фондом 1 200 000 руб.
- Каждые 2 месяца разыгрывается призовой фонд на обучение 3-х участников конкурса 200 000 руб.
- Мы оплатили уже обучение 103 пользователям на общую сумму 3 779 900 руб. Победители прошли обучение на 109 курсах в 56 компаниях.
- Конкурс стал лауреатом премии PEOPLE INVESTOR 2011.

www.goodsmatrix.ru

Интернет-Каталог товаров: GoodsMatrix – поиск из 121275 товаров. 100 последних товаров.

[Войти](#) | [Зарегистрироваться](#) | [Домой](#) | [Каталог товаров](#)



Товарная матрица — независимый Интернет каталог рынка товаров массового спроса для потребителей и профессионалов

Номер штрих-код: 48908870002042

Товары

- Каталог товаров
- Рейтинг товаров **NEW!**
- Цены **NEW!**
- Популярные товары каталога
- Тематические подборки товаров
- Добавить товар
- Последние 100 отзывов
- Коммерческие предложения
- Сертификаты качества
- Сканер штрих-кодов
- Обсудить товары на форуме
- Доски коммерческих предложений

FMSG-рынок

- Кто есть кто
- Юридические лица
- Бренды
- Прайс-листы
- Профи-новости
- Профи-публикации
- Фотогалерея
- Коммерческие предложения
- FMSG аналитика
- Профи-кулинария
- FMSG словарь
- Выставки, события
- Расылка статистики страниц
- Работа
- Форум для профессионалов

Сообщество потребителей

- Мастро Лазерсон **NEW!**
- Полезная информация
- Интернет-статьи
- Профи-консультации
- Контрольная закупка
- Здоровый образ жизни школьника
- Итальянская кухня
- Тематические рассылки
- Астрология питания
- Толковый словарь потребителя
- Форум потребителей
- Экология питания
- Народная кулинария
- Публикации

Личная матрица

- Вход
- Регистрация
- Личная информация
- Мои товары
- Мои корзины
- Мои заказы
- Мои контакты
- Прайс-листы
- Мониторинг цен
- Статистика моих товаров
- Управление услугами
- Мои видео-ролики
- Мои отзывы
- Мои объявления
- Избранные рецепты

О проекте

- Новости
- Показатели развития проекта
- Контакты
- Рекомендателям
- Команда проекта
- Отзывы о проекте
- Партнеры проекта
- Ответы на вопросы (FAQ)
- Наши консультанты
- Наши вакансии
- Форум

Поиск на портале GoodsMatrix

Подпишитесь [Subscribe.Ru](#)

- Выбор добросовестного поставителя
- Истории о продуктах питания
- Астрология питания

ЗНАЙТЕ ВСЕ!

Правильные товары — добросовестные потребителям. Читайте, пробуйте, делитесь (или вступайте)

Товарная Матрица – система Интернет-мерчендайзинга

РЕКОМЕНДУЕМ:

Каталог товаров

Здоровое питание школьников - хорошие оценки

Как полюбить осень? Правила осеннего питания

Пицца первоклассника

Брусника - капля бессмертия

Дыня — лекарство от стресса и афродизяк

Кислый вкус - осенний вкус

Как выбрать арбуз - формула арбуза

 4601790004703	 4811137040259	 4802221010147	 4628002560029
 4604386004258	 3239570035748	 4807126190019	 4663907802182
			

4. Оценка эффективности финансовой деятельности

отражает эффективность работы по привлечению различных источников финансирования компании, размещению свободных денежных средств на фондовом рынке и управлению оборотным капиталом.

Польза или груз?

- положительно
е влияние на
рост
капитализации

КСО
положительно
влияние на рост
капитализации
при продаже
акций компании,
а если компания
– малая или
средняя?

- Лукойл озвучивала объемы инвестпрограммы на 2013г. на уровне 14-16 млрд долл. ЛУКОЙЛ намерен в 2013г. увеличить объем инвестпрограммы до 20 млрд долл.
- В.Алекперов отметил, что часть средств, полученных от размещенных недавно еврооблигаций на сумму 3 млрд долл., будет направлена на инвестпрограмму и поддержание высоких дивидендных выплат акционерам компании. ЛУКОЙЛ осуществил размещение для поддержания текущих нужд, в том числе для того, чтобы не допустить корректировки инвестпрограммы в связи с падением цен

Польза или груз?

Возможность займа крупных финансовых средств у социально и экологически ответственных международных финансовых кредитных и инвестиционных учреждений

Нужен ли вам заем у ответственных международных финансовых кредитных и инвестиционных учреждений?

...

А если без % и надолго?

Польза или груз?

Соответствие международным стандартам и лучшим практикам во взаимодействии с международными компаниями при реализации совместных крупных проектов в РФ и за рубежом

Есть ли у вас в планах реализация совместных крупных проектов в РФ и за рубежом?

Международные стандарты

К ним в первую очередь относится стандартизация по принципам КСО и последующая сертификация и аудирование на соответствие. Это, например, сертификация компаний по отношению к сохранению окружающей среды, соблюдению международных стандартов по трудовым отношениям и по отношению к правам человека. В этой категории выделяются несколько крупных законодателей, таких как Глобальная Инициатива по отчетности (Global Reporting Initiative), AccountAbility, SIGMA, Интернационал по социальной отчетности (Social Accountability International) и Международная организация по стандартам ISO.

Организации, сертифицирующие товары и компании, производящие

товары

- Международная организация по маркировке о честной торговле (Fairtrade Labelling Organization International, FLO) которая выдает марки/этикетки, (International Fairtrade Certification Mark) на товары в основном из развивающихся стран о том, что при их производстве соблюдался целый ряд специальных критериев и требований КСО.
- Всемирная организация честной торговли (World Fair Trade Organization, WFTO) сертифицирует и маркирует уже не товары, а компании, производящие товары на базе сырья из развивающихся стран так же по стандартам КСО.

КСО в сфере трудовых отношений: Ассоциация Честного Труда (Fair Labour Organization, FLO - инициатива Билла Клинтона), выпустившая Кодекс Поведения на Рабочем Месте, Совместная Инициатива по Корпоративной Отчетности и Правам Рабочих (Joint Initiative on Corporate Accountability & Workers Rights).

В области борьбы с коррупцией следит Transparency International и Волфсбергская Группа по принципам против отмыwania денег (Wolfsberg Group: Wolfsberg Anti-money Laundering Principles).

В финансовой/инвестиционной сфере социальные и экологические интересы охраняют НГО «Принципы Экватора» (Equator Principles) и «Руководство по экологическим и социальным аспектам и их интеграции в финансовый анализ» (Guideline for ESG Reporting and Integration into Financial Analysis), а также ООНовские инициативы «Принципы ответственного инвестирования» и «Финансовая Инициатива Программы ООН по Окружающей Среде».

Правила КСО в отрасли текстиля и одежды устанавливает «Фонд Чистой Одежды» (Fair Wear Foundation). В бумажной и деревообрабатывающей промышленности Устойчивое Лесное Хозяйство (Sustainable Forestry) – вы сегодня не продадите даже палки производителям мебели типа Икея, скандинавским, японским, или североамериканским производителям бумаги, если ваша компания не сертифицирована Sustainable Forestry по стандарту КСО, скажем, SmartWood. Не обойдены вниманием ни морское рыболовство, ни гидроэнергетика, ни строительство, ни транспорт, ни информационные технологии, ни даже туризм и путешествия...

Естественно, что всю стандартизацию, сертификацию, мониторинг и аудирование обслуживают университеты, аудиторские и тренинговые компании и так далее.

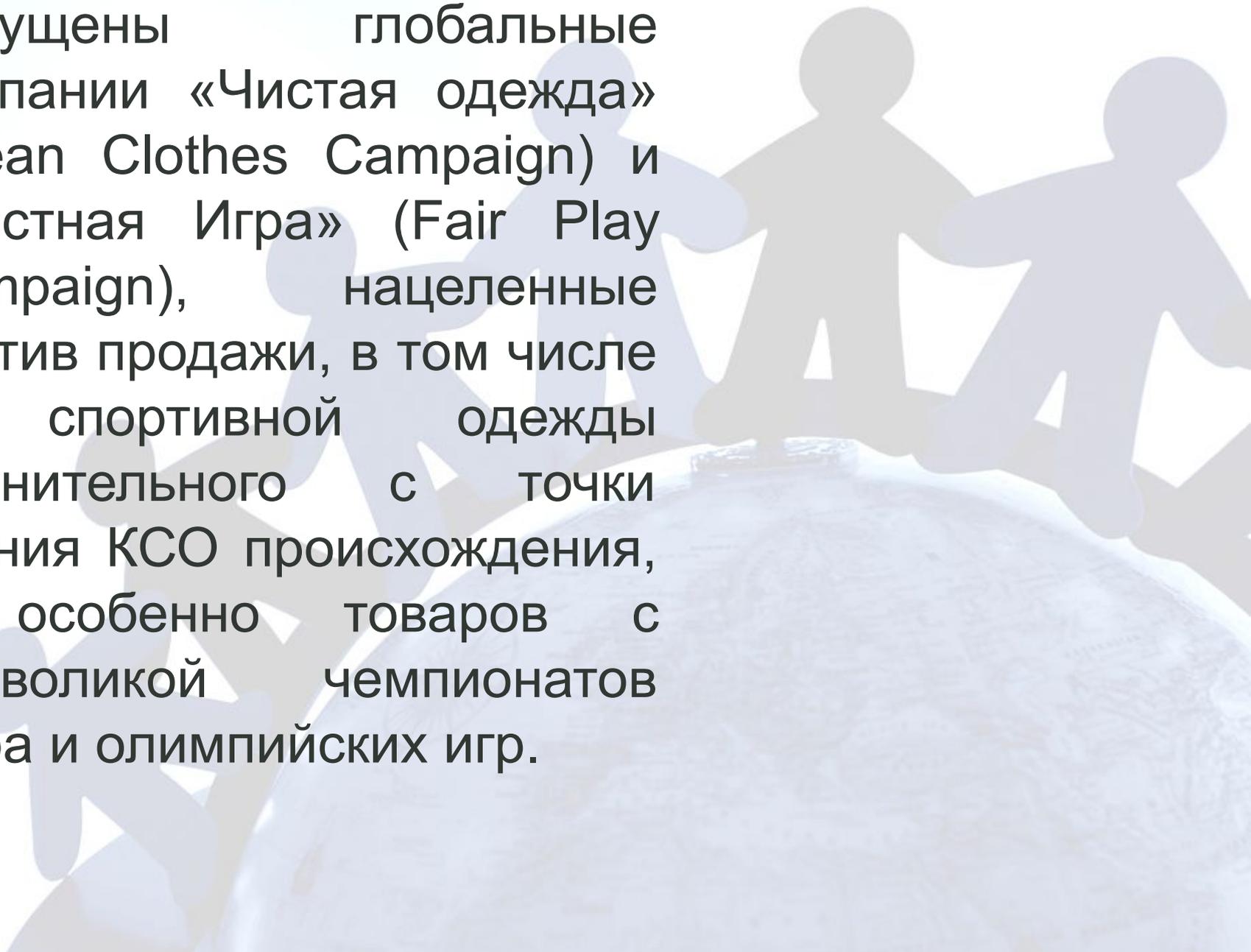
Россия практически никак не прописана в этом сегменте растущего мирового

Сертифицированные товары и компании захватывают рынки, здесь начинают разыгрываться политические сценарии: ширится движение «город чистой торговли», где вы не продадите ни одного товара без сертификационной марки.

Уэльс провозгласил себя первой страной «чистой торговли». В пику Уэльсу и Англии премьер министр Шотландии объявил, что его страна будет иметь титул «первой нации чистой торговли».

Например, то, что российский товар не сертифицированный по КСО, не пустит на местный рынок община, или мэрия города, или региональные власти, несмотря на то, что где-то

Запущены глобальные компании «Чистая одежда» (Clean Clothes Campaign) и «Честная Игра» (Fair Play Campaign), нацеленные против продажи, в том числе и спортивной одежды сомнительного с точки зрения КСО происхождения, и особенно товаров с символикой чемпионатов мира и олимпийских игр.



Устойчивое развитие бизнеса

Рассматривается в зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла находится компания. можно выделить три крайние стратегии:

- стратегия роста;
- стратегия удержания позиций;
- стратегия «сбора урожая».

Стратегия роста

Рост — это стадия, которую предприятие проходит в самом начале своего жизненного цикла. Продукты и услуги на данном этапе обладают существенным потенциалом роста. Для того чтобы капитализировать этот потенциал, необходимо привлечь значительные ресурсы с целью развития и продвижения новых продуктов и услуг; построить и расширить производственные мощности; инвестировать в системы, инфраструктуру и распределительную сеть; создать и развивать клиентскую базу. На этом этапе развития денежный поток может иметь отрицательное значение, а рентабельность инвестиций — быть низкой (средства либо идут на инвестирование в нематериальные активы, либо капитализируются для внутренних целей). Инвестиции в будущее развитие могут превышать доходы, которые бизнес получает от пока ограниченной базы существующих продуктов, услуг и клиентов. Общая финансовая цель на этой стадии развития бизнеса состоит в процентном росте дохода и объемов продаж в целевых сегментах.

Стратегия удержания

позиций

применяется, когда высокие темпы роста рынка сменились умеренными, а компания сумела занять на нем определенную нишу. В этом случае повысить рентабельность своего бизнеса компания может как за счет улучшения работы с клиентами, так и за счет оптимизации бизнес-процессов. Инвестиционные проекты, в отличие от долгосрочных вложений на первой стадии развития бизнеса, по большей части направлены на ликвидацию «узких мест», расширение мощностей и постоянное совершенствование бизнеса. Поэтому большинство компаний на данном этапе развития ставят перед собой финансовые цели, связанные с прибыльностью бизнеса, такие как достижение рентабельности компании, продуктов и каналов продвижения.

Стратегия «сбора урожая»

При наступлении стадии стабилизации или стагнации рынка компания прежде всего заинтересована либо в продаже своего бизнеса, либо в получении максимальной отдачи от него. В этом случае для поддержания приемлемых показателей рентабельности руководство компании должно снизить издержки настолько, насколько возможно. Ключевыми показателями являются удельные, прямые и общие издержки, а также период окупаемости новых капиталовложений, который должен быть наикратчайшим

Польза или груз?

С помощью одних лишь финансовых показателей невозможно проконтролировать эффективность инвестирования в нематериальные активы (бренд, репутации, персонал), между тем как именно от них во многом зависит успех компании на рынке. Система финансовых показателей и оценка степени СО задает ориентиры для дальнейшей декомпозиции факторов стоимости, и решает задачу построения комплексной системы показателей, стимулирующих сотрудников к повышению стоимости бизнеса.

*"Кто управляет миром?
Напиши мне его телефон?"*

Человек всегда будет искать систему управления.

Администратор-Лидер-Менеджер-
ТОП-менеджер.....

последние 20 лет не дает результата,
нет эффективности...

МЫШЛЕНИЕ ОСТАЛОСЬ СТАРЫМ –

Указующее Администрирование

Вышестоящие организации –

Законы, Нормативы, Указания



Сотрудники = исполнителям –

Приказы, Регламент, Указания

Указующий перст



Потребитель Вашей услуги\товара -

результативность

??

Я и ОНИ =Коллектив?

**ЯЙЦА КУРИЦУ НЕ
УЧАТ???**

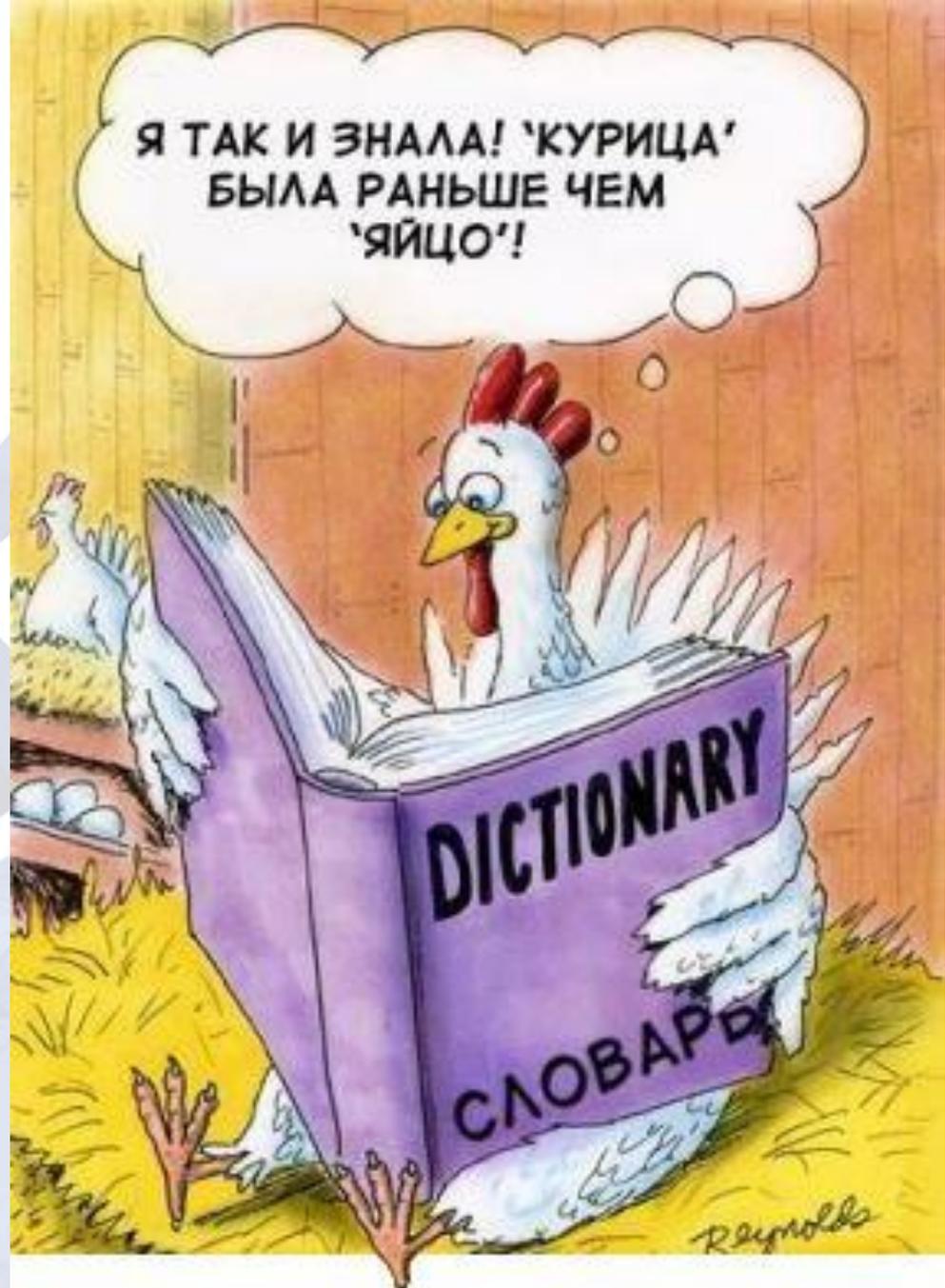
ТАК ЛИ???

Или

ТЫ СОШЕЛ С УМА!!

**Демократическое
предприятие**

Рикардо Семлер



В России, по сравнению с Западной Европой, гораздо большую роль играют **субординация, стремление избежать неопределенности, отношения коллективизма и неформальные связи.**

Но при этом:

Россияне неохотно принимают перемены и изменения.



Ключевым фактором, обеспечивающим эффективность деятельности является готовность участников делиться с коллегами своими знаниями и опытом.

ДОВЕРИЕ + УВАЖЕНИЕ + ВРЕМЯ

- Уважение означает признание суверенного права человека быть не таким, как Вы И. Кант = *надо дать ему пространство для мыслей вслух*
- Доверие означает разделение интересов другого как своего собственного дела жизни Е.Чурина = *надо создать вместе с интересом*
- Цена времени жизни дороже, чем стоимость того, что мы делаем!

структурные модели бизнеса

- От частного к общему можно изменить целое
- Оппортунистическое мышление
- Интенсивный процесс поиска
- Ориентация на того, ради которого осуществляется деятельность
- Ориентация на оптимизацию и эффективность бизнеса

Что залог успеха?... ..

сам Человек....

и развитие ЛИЧНОСТЕЙ ВОКРУГ СЕБЯ

при коллективном подходе и групповой
сообразительности

Если все думают одно и то же - все думают по старому



Групповая сообразительность

....., а Баба-Яга против



.....ну и пусть...

ЗА УЛЫБКОЙ ВСЕГДА СКРЫТЫ ЗУБЫ



....., зато есть шанс на **НОВОЕ
МЫШЛЕНИЕ** и **НОВЫЕ
МОДЕЛИ БИЗНЕСА**

РЕАЛИЗАЦИЯ

ПОТЕНЦИАЛ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ПОТРЕБЛЕНИЕ

ЦЕХ

УПАКОВКА

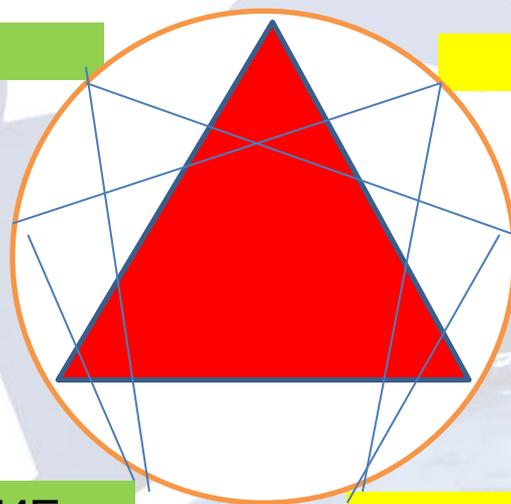
ТЕХНОЛОГИЯ

КЛИЕНТ

СЫРЬЕ

ИЗГОТОВЛЕНИЕ

ПОДГОТОВКА СЫРЬЯ



Обязанность проявлять должную тщательность



Отслеживаемость = наблюдение + экспертиза + информация

Кодекс директора XXI века

- Поведение, ориентированное на социальную ответственность бизнеса, должно стать неотъемлемой частью всех видов деятельности вашей компании
- Обязательство вести себя социально ответственно на всех уровнях – от низа до верха
- Совместная деятельность, направленная на благо вокруг себя, создает чувство сопричастности и мотивации, а также побуждает к освоению новых знаний и умений
- Установление связи между социальными проектами и продукцией компании делают социально-ориентированные усилия максимально эффективными
- Ответственность начинается с качества вашей деятельности - ваши работы, товары и услуги

Чурина Елена Николаевна

Председатель
Экспертного Сообщества

e-mail: info@airussia.info



Агентство Инновационного
Развития Регионов

www.airussia.info