

КАКИМ БЫЛ 2024?



ИТОГИ 2024



В 2024 году ШАГ завершил третий и вступил в четвертый десяток бизнес-жизни. В этом феврале нам уже 31. И мы продолжаем! Продолжаем собственную историю. Продолжаем выполнять свою миссию — содействовать развитию частного бизнеса в России.

Говорят, 2024 год был непростым. (А вы помните, когда было просто?)) Но мы двигались вперед и вместе с клиентами искали новые решения для сохранения, развития и масштабирования их бизнесов. В то же время нам удалось повысить эффективность собственного бизнеса на падающем рынке консалтинга. И по количеству консалтинговых проектов мы надеемся в ближайшем будущем перейти тысячный рубеж.

В 2024 году в ШАГ обращались и наши старые клиенты, и появились новые. Большая часть проектов была посвящена построению стратегии бизнесов, корпоративному управлению, поиску новых возможностей рыночного развития, новому позиционированию.

Отрадно, что старые заказчики помнят нас и делятся полученным опытом с владельцами других бизнесов. Например, в прошедшем году к нам обратился владелец бизнеса по рекомендации клиента, с которым мы начали сотрудничать еще в 90-х годах прошлого века! Нас попросили сделать буквально то, что мы 22 года назад сделали для компании рекомендовавшего нас. Получили такой привет из прошлого)).

В 2024 году мы запустили очередной проект «Дети бизнеса» — работу с наследниками владельцев бизнесов, начатую нами еще в нулевые годы. Подрросло следующее поколение наших заказчиков, которые уже думают о том, как передавать построенный ими бизнес в надежные

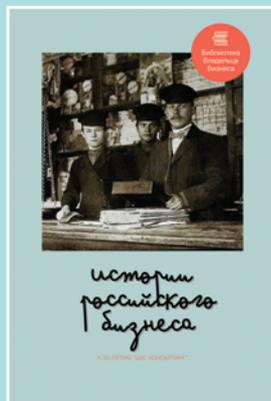
руки. А мы помогаем готовить наследников к управлению активами, созданными трудом родителей.

Продолжил работу наш любимый Бизнес-Грабли Клуб — площадка для обмена опытом между бизнесменами разных поколений. В 2024 году мы провели юбилейную 50-ю встречу. Ищем новые форматы работы Клуба. В наступившем году собираемся отметить 10-летний юбилей этого проекта. На наши встречи приходят предприниматели, которые создали бизнесы совсем недавно, в непростые 2020-е годы. Радует тот факт, что новые бизнесы прорастают, как трава сквозь асфальт, — бизнес в стране жив и будет развиваться, несмотря ни на что!

Мы активно участвовали в образовательной деятельности, сотрудничая с разными столичными вузами, в этом году особенно — с НИУ ВШЭ. Такая работа ведется нами уже несколько лет, некоммерческий образовательный проект успешно развивается. Студенты, выполняя исследовательские и проектные работы, на практике познают, как в реальности работает бизнес. Количество практикантов из «Вышки» за последний год заметно выросло. В наступившем году к этому проекту готов присоединиться и стать «опытной площадкой» для молодежи один из наших клиентов — крупная розничная сеть.

В 2024 году консультанты ШАГа много выступали на разных конференциях — и московских, и региональных. Очень востребованной стала тема, в которой мы супер-профессионалы — управление изменениями. Конечно, наши знания и опыт дают лучшие результаты в реальной работе — консалтинговых проектах, но мы с удовольствием делимся ими и с теми, кто хочет, ознакомившись с информацией, самостоятельно проводить изменения в своем бизнесе.

НАШИ ИЗДАНИЯ



ШАГ гордится своими результатами и в издательской деятельности. В 2024 году мы обновили дизайн периодического издания для клиентов «Жизнь бизнеса» (вы читаете уже 140 выпуск!) и выпустили две книги.

1. Подготовили и опубликовали 2-е переработанное издание знаменитой «Психологии бизнеса». Книга давно стала бестселлером, по ней учились поколения российских предпринимателей и менеджеров. Сам термин «Психология бизнеса» впервые ввели в научный и управленческий дискурс авторы этой книги — Евгений и Светлана Емельяновы. Давно стояла задача обновления содержания книги на основе опыта развития российского бизнеса в XXI веке, теперь она в значительной мере решена.

2. Совместно с московским Музеем предпринимателей, меценатов и благотворителей мы выпустили «Истории российского бизнеса». Книга знакомит читателей с историей жизни и успехов 22 выдающихся российских предпринимателей XIX века.

Мы поделились своими, наверное, самыми значимыми успехами и далее хотим представить вам достижения наших партнеров, знакомых, старых и новых клиентов, коллег по рынку — за 2024 год. Пусть их, такие разные, достижения станут для вас источником оптимизма в наступившем году! ▲



Мы попросили наших клиентов и партнеров рассказать о том, как у них прошел 2024 год

В прошлые годы вложились в производство, построили новый завод в Дубне. В 2024 году запустили третью очередь. Сегодня производство развернуто на площади 10 000 кв. метров. Сейчас завозится новое оборудование. Успели обеспечить завод персоналом — вскочили в последний вагон.

Изменился ассортиментный портфель, запущен проект по разделению ассортимента по каналам продаж, построили логистические цепочки.

Дмитрий Петрыкин,
свладелец ZELDIS GROUP

Мы стали серьезно заниматься маркетингом. В 2023 году открыли флагманский бутик на Петровке на месте ушедшего CARTIER, а в 2024 году стали проводить полноценные PR-кампании, организовывать мероприятия с целью продвижения бренда и привлечения клиентов. О нас уже узнали многие.

Илья Клюев,
основатель Ювелирного дома CLUEV

В Латвии мы построили и запустили производство формованной упаковки и пластиковых крышек из вторичного пластика. В этом году вышли с нашим продуктом на рынки России, Польши и Германии. И невзирая на все международные сложности доказали, что, если у тебя высокое качество продукта и высокий сервис, ты найдешь свою рыночную нишу. Например, вместе с европейским заказчиком мы разработали принципиально новую модель крышек для сметаны.

Российский бизнес — Флекс Филм Рус — это производство ПЕТ-пленки в Ступино. Оно является частью международного холдинга Uflex Group со штаб-квартирой в Индии. Здесь я лично запускаю новый проект — производство краски для печати на упаковке. Мы разработали и утвердили в штаб-квартире ценовую стратегию, в рамках ее разработали и будем патентовать экологическую краску. Она одновременно безопасна для потребителя и экономически эффективна для производителя — себестоимость упаковки получается в целом ниже за счет уменьшения трудозатрат.

Сергей Никитенко,
сооснователь компании FORPET BALTIC
(Венспилс, Латвия) и руководитель химического направления Флекс Филм Рус (Ступино, Россия)

В 2024 году мы вышли сразу в 5 стран: ОАЭ, Катар, Казахстан, Узбекистан, Беларусь. Это огромное достижение команды, теперь ЛЭТУАЛЬ — международный розничный бренд.

Татьяна Володина,
Председатель стратегического совета
Алькор и Ко (сеть ЛЭТУАЛЬ)

Открыли 600-й магазин в России, активно развиваемся вширь от «материнских городов»: на юг, на Урале, в Поволжье.

Увеличили на 23 магазина сеть в СНГ, в Казахстане и Беларуси.

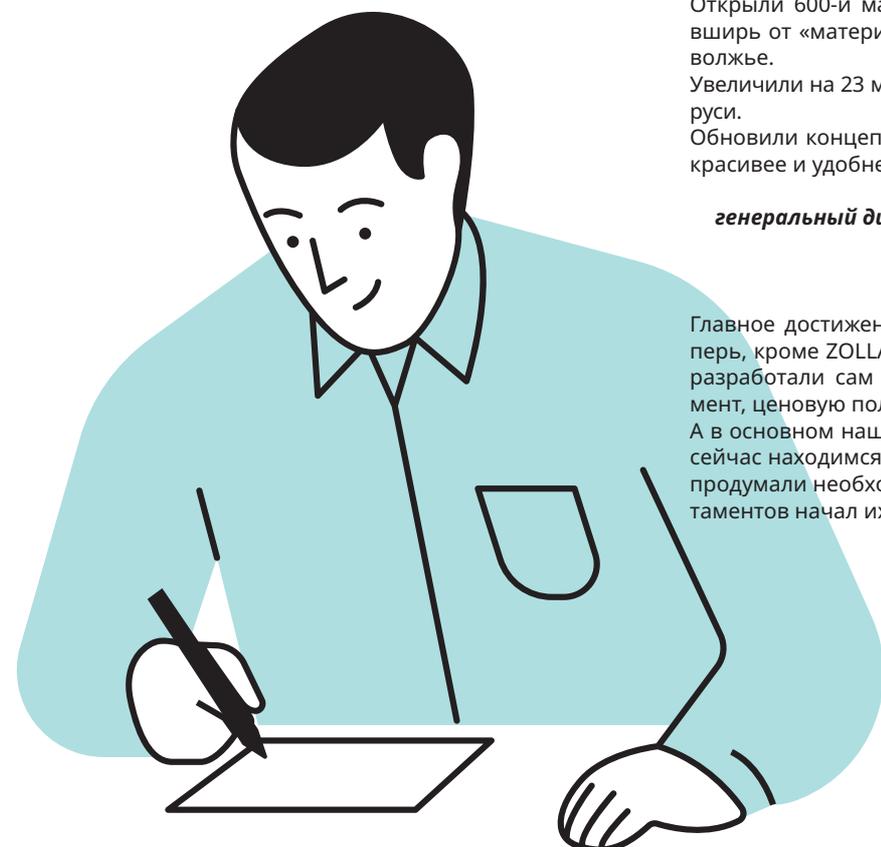
Обновили концепт магазина — сделали редизайн, стали красивее и удобнее для покупателей.

Станислав Мелингер,
генеральный директор Табер трейд (сеть Подружка)

Главное достижение — мы запустили второй бренд. Теперь, кроме ZOLLA, у нас есть NICE&EASY. В этом году мы разработали сам бренд, концепцию магазина, ассортимент, ценовую политику — и открыли первый магазин.

А в основном нашем бизнесе мы проанализировали, где сейчас находимся относительно рынка, сделали выводы, продумали необходимые изменения, и каждый из департаментов начал их реализовывать.

Виктор Костецкий,
генеральный директор ZOLLA



1. Мы немного подросли по выручке, прибыли и количеству людей. Точные цифры будем подбивать позже, но пока вижу, что совсем немного.
2. Я увидел некоторое освободившееся место на рынке коммерческой недвижимости: меньше людей с деньгами, меньше участников тендеров. В результате мы приобрели несколько неплохих объектов.
3. Мы взяли за существенное изменение системы управления бизнесом. Даже, я бы сказал, начали ее строить. Пока мы в начале пути, но перспективы интересные.

Валентин Кохно,
основатель Бест Бизнес Софт

Главное достижение уходящего года — слаженная работа на разных уровнях в очень тяжелый по условиям для нас год: из-за заморозков весной были вынуждены пересеять 20% свеклы и 26% пшеницы; и урожай, которым управляли, включая уборку и логистику, был низким, но мы удержали прибыльность, а также провели успешно все испытания новшеств: сорта, выбор техники, СЗР. Также (политически было не просто) закрыли 3 морально и физически устаревших молочных фермы. Одну будем модернизировать, и с учетом закрытия других поднимем рентабельность. Короче — слаженность и взаимодействие от топ-управленцев до поля в очень тяжелых условиях — главное достижение ☺

Алексей Угаров,
генеральный директор Продимекс Воронеж

Достижения CUSTIS в 2024 году — большие вызовы: новые клиенты, новые проекты.

Работали на укрепление банковской сферы: вели актуальные проекты в Газпромбанке и Банке России; появились новые клиенты, в т.ч. банк из топ-10.

Расширяли применение наших решений в управлении цепями поставок: сотрудничали как с давним нашим партнером Спортмастером, так и с новыми. Например, с Россетями Урала вели проработку перспективных тем материально-технического снабжения.

В этом году мы сделали шаг в новую для нас сферу, запустив проект для девелопера «Самолёт».

Расширили географию проектных и консалтинговых работ в сфере высшего образования: наши клиенты — по всей России: от Череповца до Сахалина, от Санкт-Петербурга до Ростова-на-Дону. К нашей образовательной платформе Modeus присоединилось еще несколько университетов — охват обучающихся растет!

Владимир Рахтеенко,
генеральный директор группы компаний CUSTIS

Основные достижения 2024 года:

- рост численности компании, связанный с развитием качественной инфраструктуры на производственных участках;
- рост производственных показателей год к году в физическом выражении;
- рост производительности, связанный с реализацией обновленных технологических регламентов;
- рост финансовых показателей по всем ключевым мультипликаторам;
- реализация инвестиционной программы компании в полном объеме;
- реализация проектов, связанных с развитием инфраструктуры производственных участков в полном объеме.

Валерий Шагидзе,
исполнительный директор производственной компании



В целом предприятие в 2024 году отработало хорошо, несмотря на изменения в стране, в мире и в экономике. Был тяжелый период, он продолжается в связи с западными санкциями. Пришлось заниматься импортозамещением, срочно искать замену многим сырьевым компонентам, необходимым для производства. Нашли чем заменять, как, — пришлось доработать рецептуры. На конечный продукт это сильно не повлияло. Мы расширили производственные мощности, закупили несколько новых линий. Увеличили объемы производства, расширили производственную линейку — это все в рабочем режиме.

А самым значимым событием этого года стало то, что, благодаря работе с ШАГом в этом году у нас началась некая глобальная перестройка. Мы начали переосмысливать работу Совета директоров, внутренние взаимоотношения, управленческие решения. Это более важно, чем все количественные дела. Надеемся, что изменения будут позитивными и позволят нам выйти на новый уровень управления предприятием и отношений между учредителями в 2025 году, который, скорее всего, будет тяжелее, чем прошедший.

Виктор Карпенко,
акционер компании Башпласт

Принято решение о закрытии традиционного бизнеса и его репрофилировании.

Владелец оптового бизнеса



В 2024 году были отремонтированы и запущены новые корпуса объекта офисной недвижимости.

Серьезно обновлена и оснащена площадка для сдачи в аренду под производственные мощности.

Было приобретено несколько земельных участков под строительство разных объектов. Часть участков находится в стадии маркетингового исследования, для других уже разработаны предварительные схемы застройки.

Александр Романов,
управляющий бизнесом коммерческой недвижимости

Основной результат 2024 года — рост бизнеса более чем на 50%!

Эмиль Баязитов,
владелец компании Scandinavia

В течение всего 2024 года не было ни метра свободной площади, арендовано было просто все. Год был самым успешным с 2016-го!

Сергей Козлов,
управляющий бизнесом производственно-складской недвижимости

В прошедшем году нам удалось справиться с трудностями, которые ранее не возникали. По ходу их преодоления уточнили свои приоритеты.

Алексей Кузьмин,
генеральный директор Процесс Консалтинг

Я бы не назвал 2024 год суперуспешным периодом для бизнеса. Но могу точно сказать, что он был стабильным. Стабильным относительно последних лет. Привыкли, поняли, прочувствовали, научились, подстроились. Я точно понял, что не бывает безвыходных ситуаций. Все решаемо. Опыт, который мы накопили за 2024 год, точно будет полезен и будет использоваться для достижения уже по-настоящему серьезных результатов в 2025 году.

Евгений Губарь,
владелец КИТ Консалтинг

Начали сертифицировать специалистов по процессному управлению (процессных аналитиков, методологов, архитекторов) в рамках Национальной системы профессиональных квалификаций — www.brpmpro.ru. Создали базу знаний лучших практик, паттернов и антипаттернов моделирования бизнес-процессов в нотации BPMN — www.brpmnbox.org. В сотрудничестве с издательством «Альпина» перевели на русский язык книгу «BPMN — Method & Style». Книга появится в магазинах в начале 2025 года.

Анатолий Белайчук,
президент российской Ассоциации BPM-профессионалов,
президент компании Бизнес-Консоль





КУЛЬТУРА — ГЛАВНЫЙ ИСТОЧНИК ЦЕННОСТИ В МИРЕ БУДУЩЕГО

Интервью с основателем чайного бизнеса «Нитка» Андреем Колбасиновым

— Андрей, расскажите, пожалуйста, про свой бизнес. «Нитка» — что это такое?

— «Нитка» — это современный чайный бренд: производство и сеть русских чайных. У нас две чайные, четыре еще строятся. И есть свое производство, которое работает напрямую с фермерами.

— Раньше вы были наемным сотрудником? И как пришли к своему бизнесу?

— Я был бариста, ездил на чемпионаты. Видел, как люди жарят кофе, — мне захотелось самому это делать. Стал обжарщиком. И первым производственно-общепитовским бизнесом у меня была кофейня. После мне стала интересна тема русских чайных. Я понял, что в России до революции были чайные, а не кофейни, и мне захотелось их воссоздать.

Сначала мы подбирали фактуру, материалы..., — использовали академическую литературу, исследования в интернете. Плюс антикварный рынок — там попадаются предметы, по которым можно какие-то выводы делать.

— Это удивительно: как на антикварном рынке можно узнать про чайный бизнес?

— Например, я коллекционирую преискуранты дореволюционных русских чайных компаний. Из них складывается понимание того ассортимента плюс видна определенная структура самого бизнеса, как он был устроен.

— С чем вам пришлось столкнуться на начальном этапе? Что было интересного? Что, наоборот, оказалось сложным?

— Новый продукт — это всегда интересно. Основная сложность — найти хороший продукт, оборудование. Для работы кофейен есть все, для работы чайных в России ничего не продавалось, когда мы начинали, и не продается сейчас.

Продукт мы создали. Мы сделали производство. Но, например, современных самоваров нет до сих пор. Посуды чайной современной тоже до сих пор нет.

— Мы знаем, что в ваших чайных есть красивые подстаканники.

— Да, мне нравится этот предмет. Он у меня ассоциируется с русским чаепитием. Мы их ищем и покупаем на блошиных рынках. Это постоянная работа, к сожалению. Если бы продавались такие, как нам нужны, мы бы просто покупали их в магазине. Но так как их нет, нам приходится винтажные искать.

— Андрей, а почему вы называетесь «Нитка»?

— Ниткой назывался караван верблюдов, который вез чай в Москву, вот в честь этого каравана. Кроме того, Нитка — это и связь между людьми, и связь времен, которую мы пытаемся создать.

Наша миссия — объединить людей вокруг чайного стола. Мы считаем, что главная боль современного мира — это разобщенность людей. И я думаю, что чай и русские чайные традиции могут объединить людей не только в России, но и по всему миру.

— У вас внутри компании два направления — производственное и розница. Что для вас важнее? Или вам важно их сочетание?

— Мульти-модальность бизнеса — это обязательное условие в XXI веке, как мне кажется. Все компании хотят быть представленными в разных каналах и быть вертикально интегрированными. Я не представляю себе успешный бизнес в чае, который не добрался бы до «земли» или который не имеет собственной розницы. Мы во всей цепочке имеем свои представительства.

— У вас есть уже открытые чайные, и есть, мы слышали, идея других форматов чайных — при музеях, при гостиницах. Как она возникла?

— Я в принципе не очень хотел открывать много. И если открывать, то открывать разные, потому что мне одинаковые просто неинтересно открывать. Плюс у нас не весь бизнес сконцентрирован на рознице, поэтому нет каких-то жестких задач по ее развитию.

Вот, например, иногда стоит вопрос: открыть еще одну чайную или несколько миллионов инвестировать в интернет-магазин, в какую-нибудь рекламную кампанию, больше купить сырья... Иногда ответ неочевиден на самом деле. Иногда вложить деньги в онлайн может быть намного более результативно, чем открыть еще один розничный объект. Сети, которые просто занимаются розничными продажами, сильно зависят от количества точек. И это, как мне кажется, их слабое звено.

— В каком формате точки вы верите? Какую вторую аналогичную точку будете открывать?

— Другую, если говорить одним словом. Мы не будем открывать точно такие же. Для нас новизна важнее, чем прогнозируемость. Риск — это один из компонентов бренда. Мы готовы идти на высокий риск.

— У вас будут франшизы? Кому вы доверяете? Это для вас риск или нет?

— У нас в Тюмени будет франшиза. Мы смотрим, какой есть предпринимательский опыт у человека, успешные проекты. И это должно быть молодое поколение — поколение условно Surf Coffee — то есть из тех, кто первый предпринимательский опыт получил в последние 10 лет, с 2014 года по 2024-й.

Новое поколение, на которое мы ориентируемся, — это люди, которые хотят лучше жить, быть более здоровыми, хотят меньше стресса. Они заточены на сохранение себя в большей степени, чем на достижение каких-то сверхрезультатов. Бизнес-поколения 80-х, 90-х, даже 2000-х — это еще люди старой формации, которые были заточены на высокий результат в большинстве своем.

— А правильно я слышу, что вы не только предпринимателей молодых рассматриваете на свои франшизные точки, но и целевую аудиторию более молодую?

— Как основную — да, лет 15-20. Это не то чтобы основная покупающая аудитория — но те, на чьих глазах мы хотим находиться постоянно, — молодежь. Это наши будущие покупатели, через 15-20 лет.

— Расскажите, пожалуйста, про направление «Чайная подписка». Что это такое?

— Это ежемесячная доставка. Сначала мы хотели просто «обрасти» чаем. А потом пришла идея сделать еще что-то объединенное про историю, про культуру, про разных героев русской культуры. Потом это превратилось в «посылку»: один пакетик чая (на литр воды), одна история на открытке в коллаборации с каким-то современным художником, плюс небольшое письмо от меня — про текущий месяц, размышления небольшие. Доставка в почтовый ящик. Мы будем это развивать, но там всегда будет чай для чаепития. И вся Россия будет садиться за большой виртуальный чайный стол и вместе пить чай. Для меня это — идея бренда, символ самого бренда. Направление станет прибыльным, когда будет хотя бы 20 000 подписчиков. Пока это дотационное направление.

— Но вы хотите его сделать прибыльным?

— Мы все направления хотим сделать прибыльными. Что-то делать, в чем нет денег, — противоестественно.

— И напоследок расскажите, пожалуйста, про ценности. Во что вы верите, чем живете?

— Главное для нас то, что Россия — нормальная страна. Здесь живут хорошие люди, и мы хотим здесь жить. И работаем над имиджем этого места. Нам здесь нравится. Это наша главная ценность. И конечно же ценность — объединение людей. Люди разобщенные никогда не смогут жить хорошо. А люди, которые вместе, — у них все получится. Я считаю культуру главным ресурсом России. Культура — это главный источник ценности в мире будущего. А чаепитие — это очень важная часть культуры. Поэтому мы продвигаем русскую чайную культуру. ▲

(Полную версию интервью читайте в электронной версии бюллетеня)

ИЗ ЗАПИСНОЙ КНИЖКИ КОНСУЛЬТАНТА

Со стратегической сессии: *«Мы не можем заставить людей размножаться с такой скоростью, которая нужна нашей экономике».*



Из выступления на конференции: *«Иногда наш искусственный интеллект считает себя человеком, и мы не запрещаем ему это делать».*



Директор по маркетингу: *«Если эффекта у пилотных проектов нет, то и бюджетных “хотелок” не возникает».*



Директор по электронной коммерции: *«Маркетплейс увеличил комиссию в 2 раза! Представь, что ты таксист в Яндекс Такси и с завтрашнего дня Яндекс у тебя забирает не 20 рублей с каждого платежа, а 40».*

Генеральный директор: *«А почему ты думаешь, что в таксистах мне понятнее, чем в наших продуктах?»*

Директор по электронной коммерции: *«Это не тебе, это мне так понятнее. Я так пытаюсь смириться с новой комиссией...»*



Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»
Ответственный секретарь: Екатерина Денисова
 Адрес: 123001, Москва, ул. Спиридоновка, д. 20, стр. 2
 Адрес типографии: 107241, Москва, Черницынский проезд, д. 3, к. 3
 Тираж 100 экз. Бесплатно. Издание не подлежит обязательной регистрации в реестре СМИ

© ШАГ Консалтинг 2025
<http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02,
 e-mail: step@stepconsulting.ru

Электронная версия бюллетеня:

