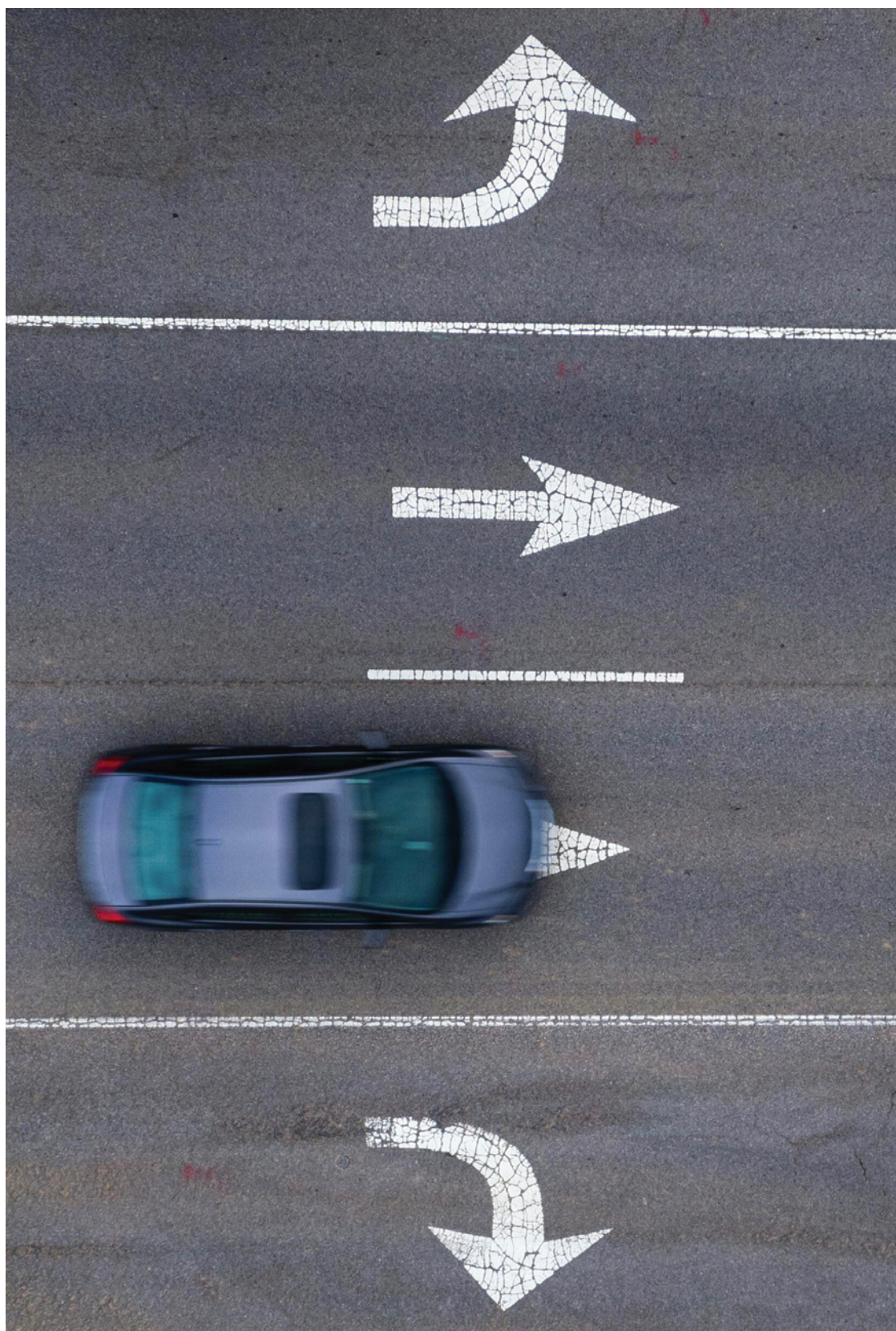


УПРАВЛЕНИЕ БУДУЩИМ



УПРАВЛЕНИЕ БУДУЩИМ

Буддисты и психотерапевты призывают нас жить в настоящем. Но бизнес не живет в настоящем. Настоящее у него уже случилось.

Весь бизнес живет в будущем. А значит, этим будущим нужно управлять. Для этого идет постоянное развитие подходов и технологий, таких как стратегическое и функциональное планирование, бюджетирование операционное и инвестиционное. И, конечно, стратегические сессии.

Этот номер мы решили посвятить этим технологиям — технологиям управления будущим.

Светлана Емельянова

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЕССИИ: НАШ ОПЫТ

Организация и проведение стратегических сессий для компаний-клиентов — одна из наиболее востребованных услуг в бизнес-консультировании. Стратегическая сессия — ключевой элемент цикла стратегического планирования бизнеса. Именно в ходе ее проведения на полную мощь включается «коллективный разум» компании, формируются базовые смыслы и идеи, определяются основные направления развития. Это одна из ключевых и любимая услуга ШАГ Консалтинг.

Начиная с 90-х годов мы провели 53 стратегические сессии разного формата с 24 компаниями. Некоторые из заказчиков обращались за услугой однократно, для других наши стратсессии стали регулярным бизнес-процессом, стартующим с началом каждого цикла годового планирования.

Ситуации, в которых компании чаще всего заказывают проведение стратсессий

В зависимости от ситуации в бизнесе заказчика нам пришлось ставить акценты на разных задачах стратегического планирования и по-разному организовывать процесс.

Обычно полный цикл планирования бизнеса на перспективу нескольких лет не проходит целиком внутри стратегической сессии (в течение 1-2 дней). Какие-то элементы планирования могут выполняться до или после стратсессии: в подразделениях, в комитетах и рабочих группах, на совещаниях владельцев. Стратегическая сессия — лишь одно из звеньев разработки и утверждения плана, но это — важнейшее звено. Почему? Грамотно проведенная стратегическая сессия отличается высокой интенсивностью и предельно мобилизует управленческую команду.

Появляется возможность в сжатые сроки заглянуть в будущее, получить большое количество нужных результатов, оперативно обнаружить и устранить нестыковки в планах служб и подразделений.

В нашей практике решения, принятые и затем реализованные в результате проведенных сессий, могли быть неожиданными для всех участников. Например, разделение единой организации на несколько независимых компаний. Или выход на совсем новый рынок. Или переход на иное ценностное предложение с полной перестройкой всех этапов товародвижения и продаж.



Проведенные нами стратегические сессии можно в зависимости от решаемых задач разделить на категории:

- Выработка целей развития бизнеса (с обязательным участием собственников бизнеса).
- Анализ возможных направлений развития бизнеса (новые продукты, новые рынки, новые клиентские ниши и т.д.).

Критически важную роль эти два вида стратсессий играют в ситуации неопределенности. Например, в связи с резким изменением рыночных условий или при подготовке к выходу на новый рынок. Остро востребованы они также при слиянии бизнесов, при изменении состава владельцев или значительном обновлении команды топ-менеджеров.

В ситуации, когда общие направления развития определены, на стратегических сессиях решаются, как правило, такие задачи:

- Поиск вариантов и путей достижения целей, поставленных собственниками.
- Сбор лучшего отраслевого опыта отечественного и мировых рынков и обсуждение, что из него может быть использовано в компании на текущем этапе ее развития.
- Презентация управленческой командой задач развития компании и ее подразделений среднему менеджменту (с последующим обсуждением и возможными корректировками).
- Выработка конкретных планов реализации решений собственников с разбивкой по подразделениям и функциональным направлениям; взаимная корректировка и увязка планов; выработка схем взаимодействия подразделений под стратегические цели компании.

С первых лет возникновения российского бизнеса и до начала 2000-х годов цели стратегического развития ставились достаточно отдаленные: компании планировали будущее даже на 10-летнюю перспективу и затем успешно следовали своим планам. Сегодня, в ситуации ускоряющихся изменений, разумный горизонт стратегического планирования сократился. Лучше всего зарекомендовал себя вариант, когда стратегия планируется на 3 года, но стратсессии проводятся ежегодно, и на каждой сессии план на следующий год обновляется с учетом изменившихся условий.

Другая линия эволюции проводимых нами сессий связана с повышением уровня бизнес-грамотности менеджеров. В начале пути мы организовывали мозговые штурмы, чтобы собрать от участников максимум идей и привести их к согласованному виду. Теперь же большей части стратсессий предшествует этап самостоятельной подготовки. Менеджеры получают от нас задания и темы, сами исследуют рынки и прорабатывают идеи по своим направлениям, а на стратсессию выносят для согласования четкие оцифрованные планы.

Стратсессии планируются под каждого заказчика индивидуально, в зависимости от отрасли и размера компании, от присущей только данному конкретному заказчику специфики. Вместе с тем статистика наших проектов показывает много общего в проблемах и стратегических приоритетах разных бизнесов. С каждым поворотом в истории российского рынка эти приоритеты менялись. Сегодня основная проблема для большинства бизнесов — разрывы в денежных потоках; ключевая стратегическая задача — удержание расходов.

В настоящее время, начиная с 2022 года, востребованность стратегических сессий резко возросла. Так было и в кризисы 1998 и 2008 годов, и после взлета курса доллара в 2014-м, и с началом пандемии в 2020-м. Стратсессии отлично помогают в критические моменты, когда компаниям нужно быстро сориентироваться в новых условиях и скорректировать направления движения и поддерживающие инструменты, чтобы путь бизнеса продолжался. ▲

ПРОЕКТЫ ПО СТРАТЕГИИ И ПЛАНИРОВАНИЮ БИЗНЕСА



Безумство храбрых

Из архива ШАГ Консалтинг. Кейс №1, 2002 год

Владельцы лидирующей в своем сегменте розничной сети пригласили консультантов провести стратсессию с топ-менеджерами. По логике процесса начали с главного: какой должна быть выручка через 10 лет? В выступлении одного из владельцев прозвучали слова, оказавшиеся судьбоносными: «Увеличить оборот в три с половиной раза — это был бы результат!» Позже он признавался, что вовсе не имел таких ожиданий и для себя ставил куда более скромную планку: «Увлёкся, в пылу обсуждений вырвалось!» Но вырвалось — и упало на благодатную почву царящих в команде амбиций, азарта, вкуса победы. Мертвой хваткой вцепились менеджеры в эти 350%. Конечно, сделаем! Давайте теперь думать, какими путями!

Участники, все как на подбор выпускники лучшего вуза страны, считать умели хорошо и быстро. Расчеты показали: емкость рынка, на котором работает компания, не так уж велика. Даже положение монополиста не позволит выйти на заявленный рубеж. Но отступать никто не хотел. Значит, будем выходить в смежные сегменты! У нас ведь лучшая в стране товаропроводящая сеть — так пустим по ней не только наш товар, но и продукцию из примыкающих ниш! Это был ответ менеджеров на вызов владельца. И счастливая идея, определившая судьбу бизнеса на многие годы вперед.

В оставшиеся полтора дня появлялись детальные маршруты движения к цели. Шла разработка и состыковка планов подразделений. Планов, которые люди строили для себя и за каждым из которых стояла уверенность менеджера: я сделаю это!

Консультанты едва успевали подкладывать под грандиозный мозговой штурм логику и рельсы, задавая следующий шаг в работе, на ходу меняя сценарий и перекомпоновывая рабочие группы. По этой, на живую нитку скроенной канве, гнал и гнал вперед локомотив командного драйва. К концу второго дня уже было подробно расписано: как, с чем, какими темпами и в какие регионы двинется каждое продающее направление. Как будут меняться ассортимент и форматы магазинов. В каком графике будет наращиваться инфраструктура, чтобы поддержать бизнес на всех этапах его роста. А еще была у менеджеров радость от участия в событии. И чувство огромной коллективной силы — импульс, надолго зарядивший их на дальнейшую работу.

Через 9(!) лет мы получили благодарственное письмо от генерального директора: план, созданный за два дня безумного полета мысли, полностью выполнен! А идея выхода из материнского бизнеса в смежный сегмент переросла в самостоятельную, крупнейшую в стране федеральную сеть с сотнями магазинов и рекордными темпами роста. ▲



Наша компания на протяжении нескольких лет сотрудничает с компанией ШАГ Консалтинг — каждый раз с большим удовольствием и очевидным результатом. Благодаря эффективной работе консультантов даже самые амбициозные цели развития бизнеса, которые кажутся недостижимыми, приобретают четкую форму, структурность и превращаются в планы конкретных действий.

Экспертами ШАГа была проведена рабочая сессия по разработке мероприятий по повышению операционной эффективности розничной сети. По итогам сессии удалось определить скрытые возможности нашей компании и сформулировать целый ряд задач, решение которых требует целенаправленных активных действий. Результатом работы стали планы действий как функциональных подразделений, так и непосредственно руководства розничной сети. В настоящий момент сформулированы основные задачи, сроки их решения и определены ответственные исполнители.

ШАГ Консалтинг провел стратегическую сессию для нашей компании. Это было не банальное мероприятие. Мы не просто сформулировали свою стратегию, мы ее нашли. Перебороли стереотипы, увидели заблуждения и нашли в итоге точный ответ, как за короткий срок значительно повысить эффективность и размеры нашей компании. В ШАГе меня поразило то, что они не просто были ведущими мероприятия. Они подталкивали к верному ответу. Причем так тонко, что возникло полное ощущение, что мы сами все нашли. Очень важно самим найти ответ, а не получить его готовым извне. Свое решение — это свое, не навязанное, за него ты будешь бороться. Самое главное, что такую стратегию хочется реализовать, что мы практически сразу стали делать.

Две стратегические сессии: почувствуйте разницу!

Из архива ШАГ Консалтинг. Кейс №2, 2011 год

Владельцы компании, продающей зарубежные бренды одежды, попросили помочь с разработкой планов развития на ближайшие несколько лет. Заказчики понимали: рынок меняется, меняются запросы покупателей и формы работы конкурентов, и все это требует корректировки целевых ориентиров.

Экспресс-исследование консультантов и проведенная стратегическая сессия показали:

- У компании серьезный потенциал развития, но для его реализации нужно подтянуть слабые звенья и полнее использовать предоставляемые рынком возможности.
- По каждому бренду — своя ситуация, свои сильные и слабые стороны в работе, свои возможные варианты развития. Поэтому стратегию компании целесообразно формировать «снизу», отталкиваясь от стратегии развития каждого бренда.

На первой сессии бренд-менеджеры попытались представить коллективу стратегии развития своих направлений. Попытка оказалась неубедительной: многие не смогли привести к общему знаменателю целевые показатели и планируемый ассортимент с реальной ситуацией на рынке. Не справились и с расчетом необходимых для развития логистических и финансовых ресурсов. Руководствуясь готовыми разработками зарубежных штаб-квартир, не делали поправок на российский рынок. Отсутствовал и механизм настройки планируемого ассортимента на конкретные регионы.

По результатам сессии владельцы поручили бренд-менеджерам доработать стратегии, воспользовавшись организационной и методической поддержкой консультантов. Консультанты организовали и запустили несколько рабочих групп. Состав групп и формы работы подбирались так, чтобы участники могли по максимуму обмениваться опытом и лучшими практиками. Одновременно консультанты помогали в сборе рыночной информации. По итогам работы менеджеры подготовили презентации для второй стратегической сессии.

Вторую сессию провели через несколько месяцев. Сначала бренд-менеджеры представили стратегии, причем сделали это гораздо более полно и аргументированно. Дальше необходимо было, задействовав весь интеллектуальный потенциал компании, проанализировать представленные планы, скорректировать, обогатить новыми идеями. Чтобы максимально вовлечь сотрудников, мы встроили в стратсессию элементы деловой игры: каждому, кто по роду работы не был погружен в тему развития бренда, предлагалась какая-то роль: инвестора, покупателя, конкурента и т.п. Люди включились с игровым азартом и «по косточкам» разобрали предложенные стратегии «изнутри» своей роли.

После игры провели серию мозговых штурмов. Для каких брендов возможны новые клиентские ниши? Какие еще зарубежные бренды можно втянуть в орбиту деятельности компании? С какими новыми каналами продаж имеет смысл экспериментировать? В ходе обсуждения приняли решения по новым формам продаж. Например, выйти в неохваченные богатые нефтедобывающие регионы через временные точки продаж в торговых центрах (Pop-Up Store), развивать совместные программы лояльности с крупными розничными сетями, фитнес-клубами, ресторанами и т.п.

К завершению работы участники вышли на обсуждение системы управления и сформулировали несколько оптимизационных задач: четче очертить ответственность руководителей за результаты, устранить «тромбы» в процедурах принятия решений, структурировать неупорядоченные потоки информации.

Многие из намеченных мер бренд-менеджеры реализовали уже в течение первого года. Выявили и удалили из ассортимента низкомаржинальные изделия. Начали адаптировать заказы производителям под запросы российских покупателей. Проработали планы расширения ассортимента в новых направлениях: обувь, аксессуары, сопутствующие товары. Для снижения потерь оптимизировали управление скидками в конце сезона.

Важным результатом сессии стало формирование мотивированной менеджерской команды. Это отмечали все. Вот слова одной из участниц события: «Я поняла, что компания находится в самом начале своего созидания. И рада, что не пришла на все готовое, — а в том, что предстоит создать, будет частичка меня!» ▲





СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ЦИКЛ БОЛЬШИХ КОМПАНИЙ

За 31 год своей деятельности ШАГ Консалтинг провел много стратегических сессий для разных клиентов — больших, средних и малых компаний, розничных, строительных, производственных и других бизнесов, с одним или несколькими (до 6 человек) владельцами. У нас есть свое понимание, опыт, свое видение этого инструмента. Для этого тематического номера бюллетеня мы побеседовали с топ-менеджерами крупных федеральных розничных сетей (АО), с которыми мы не работали: а как у них проходят стратегические сессии, как они встроены в бизнес-процесс разработки и реализации стратегии, есть ли какая-то специфика? Как мы и предполагали, базовый процесс у «гигантов» похож на «классический», но есть нюансы (как и в каждой стратсессии наших клиентов) — это специфика очень больших компаний. И вот что увидели «глазами менеджеров крупного бизнеса».

Все начинается с акционеров

Акционеры говорят CEO (или Генеральному директору): «Хотим *туда!*» «*Туда*» — это могут быть цели по стоимости компании, по рынку, по присутствию, по месту в чем угодно и т.д.

Разработка стратегии

CEO со своей «первой линейкой» подчиненных (CEO минус 1) на совещаниях прорабатывают общие направления стратегии и пути их достижения, без детализации, и обсуждают результат с акционерами: «Мы идем в *эту* сторону».

На следующей итерации CEO собирает большее количество руководителей (CEO минус 2), рассказывает об ориентирах стратегии («куда пойдём»), собирает мысли и предложения менеджмента, «полирует» их с «узким кругом (первой линейкой)» и утверждает у акционеров: «Мы идем в *эту* сторону *вот так*».

Специфика очень больших компаний: более слабое вовлечение в разработку стратегии менеджеров уровня CEO-1 и CEO-2 по сравнению с компаниями меньшего масштаба: у «гигантов» бывает, что даже не все топы уровня CEO-1 участвуют в процессе на этапе разработки и первого представления стратегии акционерам.

Стратегия на 5 лет

Она не содержит календарного, годового плана (типа: «В этом году мы хотим такой уровень сервиса, а в следующем году — вот такой»). Это только VISION, это именно направление, куда компания движется, без конкретных цифр. Здесь основные фокусы могут быть такими: на чем будет концентрироваться компания (например, улучшение сервиса или повышение лояльности клиентов), желаемая доля рынка, ожидаемые форматы магазинов, основные отличия от конкурентов. Но нет информации, как именно это будет достигаться. Такую стратегию компании обычно публикуют на сайте для инвесторов.

Специфика очень больших компаний: оцифровка стратегии осуществляется, по сути, функциональными подразделениями после защиты стратегического направления развития и не является собственностью стратегии (как обычно это бывает у компаний меньшего масштаба).

Стратегическая сессия компании

Компания собирает руководителей, широкий круг (CEO минус 3) — все функциональные направления, регионы — и презентует по сути уже готовые стратегические цели: как мы будем жить. Здесь представляют некоторые цифры: доля рынка должна быть не менее чем «X%», прирост продаж должен быть «У%», уровень сервиса должен быть «такой», — простые цели, которые может воспринимать аудитория из ста человек. У слушающих есть возможность задать вопросы спикерам. На такие стратсессии дополнительно приглашают интересных

выступающих из других сфер, мотивирующих спикеров, иногда организуют проработку в группах некоторых рабочих проблем (например, каннибализацию форматов магазинов). Такая сессия — важное событие, «настройка» менеджмента компании. Проходит офлайн, потому что отдельная ценность мероприятия — знакомство и живое общение менеджеров из разных подразделений.

Бюджетное планирование

После такой сессии менеджмент компании понимает цели компании и, исходя из них, планирует бюджет на верхнем уровне: P&L, EBITDA, объем выручки, глобальные проекты и промокампании, и др.

Специфика очень больших компаний: в рамках 5-летней стратегии планируются глобальные проекты — и уровня всей компании, и кросс-функциональные, и уровня функциональных подразделений. Стратегически важные проекты становятся для топов CEO-1 и CEO-2 частью долгосрочной мотивации (в отличие от годовых KPI).

Стратегические сессии функциональных подразделений/направлений

Руководитель функционального подразделения, зная стратегию компании и ожидаемые целевые показатели («куда бежать, с какой скоростью и зачем»), на стратсессии функции в рамках годового бюджетного планирования «приземляет» ее: продумывает с командой, как они будут это реализовывать. В такой стратегической сессии участвует не только само функциональное подразделение, но и смежники: например, к логистике приходят операционщики, категорийный менеджмент, HR со своими темами внутри функции (например, HR представляет, как будет в этом году решать проблему с логистическим персоналом).

5-летняя стратегия компании в целом не меняется, значимые цели и направления остаются. Но ежегодно на стратсессии происходит апдейт годовой стратегии функции/направления: как мы будем жить и на чем будет фокус в этом году. Есть входящая информация: определенные приоритеты на год от CEO, финансовые результаты прошедшего года, текущая реальная ситуация и понятные проблемные места. Менеджмент (вместе со смежниками) планирует, что будет делать с точки зрения реализации стратегии в следующем году с учетом этих вводных.

Такие стратсессии обычно проводятся менеджментом компании самостоятельно, без приглашенных фасилитаторов со стороны. Иногда добавляется «движуха», — например, в виде интервью из регионов, видеороликов, дебатов на острую тему.

Специфика очень больших компаний: в таких компаниях только топ-менеджмент и менеджмент (и то не весь) участвует в проработке целей и деталей до или после стратсессий. Сотрудники уровнем ниже не вовлечены, и им этого очень не хватает. А у менеджмента часто так много операционных задач, что не хватает времени, сил, потенциала держать в фокусе внимания какие-то стратегические моменты... Но так или иначе, наши «гиганты» все-таки идут по своим намеченным стратегическим дорогам.

P.S. Мы хотели узнать, используются ли на стратегических сессиях в крупнейших российских розничных компаниях «лучшие» или неизвестные нам практики, но оказалось (ожидаемо), что ничего сверхъестественного и удивительного никто из них пока не внедрил ☺. ▲

Компания ШАГ Консалтинг была привлечена в качестве внешнего эксперта для сопровождения повышения эффективности командного взаимодействия коллектива нашей компании под изменившиеся условия ведения бизнеса.

Был проведен цикл сессий для командообразования и отладки взаимодействия между сотрудниками центрального офиса, кураторами зон, координаторами и руководителями филиалов.

Работа консультантов была построена на 100-процентном вовлечении каждого участника сессии в процесс обсуждения и разработки основополагающих документов и показателей деятельности компании.

Эксперты ШАГа продемонстрировали знание последних трендов в схожих индустриях и смежном бизнесе.

Выражаем благодарность компании ШАГ Консалтинг за проведение стратегической сессии в рамках разработки стратегии компании на 2023-2025 гг. Разработка долгосрочной стратегии жизненно важна для каждой компании в динамично развивающейся сфере ритейла, поэтому наша компания с особой тщательностью подошла к выбору потенциального партнера, оценивая его профессиональные компетенции и накопленный опыт.

Сотрудничество с ШАГом показало высокую степень погружения коллег в специфику бизнеса. Модерация с их стороны позволила провести мероприятие в атмосфере нацеленности на результат и в сжатые сроки, что позволило, в свою очередь, существенно ускорить процедуру подготовки стратегии для ее защиты перед собранием акционеров. В результате был получен продуманный и функциональный продукт, который позволил нашей компании принять стратегически важные решения для обеспечения роста и развития бизнеса.

Креативная находка меняет бизнес-модель

Из архива ШАГ Консалтинг. Кейс №3 2022 год

Владельцы бизнеса по производству и дистрибуции средств ухода за волосами обратились в ШАГ Консалтинг с запросом на проведение стратегической сессии. Пандемия, а затем уход с рынка западных производителей сильно изменили весь бизнес-ландшафт. Пострадала полнота ассортимента, появились незакрытые потребности у клиентов, — открылись новые ниши. Партнерам важно было договориться, как воспользоваться новыми возможностями, куда и как двигаться.

В начале сессии владельцы и топ-менеджеры легко сошлись на амбициозной цели ближайших трех лет: увеличить объем продаж в два с половиной раза. Сложности возникли, когда участники стали думать, как реализовать ее: что нового они могут предложить рынку, чтобы совершить прорыв.

Поворотной идеей, выдвинутой одним из совладельцев, стала новая организация ассортиментной матрицы. Он не отвергал действующую классификацию — в зависимости от этапа, на котором потребитель использует разные средства в пошаговой процедуре ухода за волосами (очищение, ополаскивание, насыщение активным веществом и пр.). Но, сохранив это основание как подчиненное, предложил сделать базовой классификацию по проблемам, с которой сталкивается клиент (непослушные волосы, выпадение волос, раздраженная кожа и т.п.). По итогам сессии мы провели несколько совещаний с владельцами, на которых новая классификация была утверждена и началось внедрение. Из нового структурирования ассортимента стало понятно, чего не хватает в портфеле, чтобы компания могла предложить покупателю решения на все случаи жизни. Появилось ТЗ на разработку нескольких новых продуктов.

В соответствии с новой ассортиментной матрицей компания разработала маркетинговую стратегию и политику работы с каналами продаж — с розничными точками клиентов, маркетплейсами, оптовиками. Избавилась от избыточных рекламных «красивостей», сфокусировавшись исключительно на конкретных болях и проблемах покупателей. При внедрении нового ассортиментного классификатора были разработаны новые алгоритмы учета товародвижения и новая система складского хранения.

В ходе стратегической сессии участники пришли к единому решению: в условиях быстро меняющегося рынка критически важна скорость выведения на рынок новых продуктов. Особенно проблемным был временной отрезок от создания лабораторных образцов до массового производства. Принятие решений о запуске в производство осложнялось тем, что при большом количестве совладельцев согласования и споры по новинкам могли растягиваться на месяцы. Не меньше времени занимали и согласования с производственным подразделением, выставлявшими свои требования по технологиям и себестоимости. По завершении сессии заказчиками при поддержке консультантов был создан ассортиментный комитет и детально прописаны процедуры его работы. Вскоре «машина принятия решений» по новинкам заработала в полную силу, и это позволило в разы ускорить пополнение и обновление ассортимента.

Уже по прошествии полутора лет продажи компании выросли на 40%. Да, бизнес отставал от запланированных темпов, но заказчик доволен: с учетом непростой ситуации по рынкам в целом это — впечатляющий результат. ▲

ИЗ ЗАПИСНОЙ КНИЖКИ КОНСУЛЬТАНТА

Генеральный директор: «У нас сегодня стратегия, как у динозавров: жрать все! Мы идем и тянем шеи во все стороны, мечтая съесть все до последней травинки».

Из письма ИТ-директора финансовому директору холдинга: «Прошу определить финансовую стратегию в области закупки тонера для принтера».

Из рассуждений топ-менеджера: «Стратегия — это судьба, а структура — это место жизни».

Из повестки заседания правления: «Осуждение стратегии развития компании».

Владелец бизнеса: «Стратегическая ошибка в кадровом вопросе была сделана правильно».

Диалог учредителей:

— Стратегический маркетинг должен быть под кем?

— Под генеральным директором.

— Замечательно! Полный произвол и бесконтрольность!!!

Владельцы обсуждают стратегические цели компании: «А еще был Данко — он у себя сердце вырвал и быстро дуба дал...»

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

ШАГ
КОНСАЛТИНГ

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:

