



14 февраля 2018 года
Консалтинг-Центру «ШАГ»
исполнилось 24 года!
Принимаем поздравления!

Останусь здесь и все сделаю для того, чтобы изменить жизнь вокруг себя

Интервью с **Алексеем Половниковым**, совладельцем ижевской строительной Группы компаний «СБК»

— Как же так случилось, что вы стали предпринимателем? Как кривая жизни завела в бизнес?

— Совпало несколько причин. Во-первых, мне не нравилась та среда, в которой я рос. Провинциальный город, низкий уровень культуры, люди живут очень бедно. Хотелось чего-то более яркого и интересного. Я делю людей на три типа. Первый — их большинство — те, кого полностью устраивает жизнь вокруг. Второй тип людей многое не устраивает, и они меняют место жительства, меняют страну. У меня много друзей уехало на ПМЖ в другие города и страны. И третий тип — люди, которые своими собственными действиями меняют жизнь, меняют пространство вокруг себя. Одно время я много ездил, работал в разных городах. Был в Кирове, Республике Татарстан, на севере. Смотрел, как люди живут, и что можно было бы поменять, чтобы жить

лучше. Когда я вернулся в Ижевск, то твердо решил: останусь здесь и все сделаю для того, чтобы изменить жизнь вокруг себя, изменить свою экосистему, сделать ее лучше.

Мне было ясно, что сделать это можно только через собственный бизнес, со своими правилами, культурой, политикой.

Вторая причина — очень хотелось денег. Жить так, чтобы не отказывать себе, чтобы были обеспечены и собственная семья, и родители.

Третья причина — хотелось свободы. Чтобы можно было двигаться, путешествовать, развиваться. К сожалению, в графике 5/2 с 9 до 6 этого достичь невозможно.

— Неужели не нашлось дела интереснее, чем стройка?

— Я очень люблю стройку. Всей душой. Первый раз я попал на стройку, когда мне было 14 лет. Мы с ребятами объединились в бригаду. Занимались



Новости наших клиентов и партнеров

- **Международный аэропорт Шереметьево** стал первым аэропортом страны, в котором открыл ресторан Аркадий Новиков. Теперь пассажиры в «чистой» зоне Терминала Е смогут попробовать блюда «Колбасного цеха».
- Проанализировав структуру спроса на рынке элитного загородного жилья, аналитики **Blackwood Real Estate** отметили снижение среднего возраста покупателя (35–50) лет и смену предпочтений в выборе типа и класса загородной недвижимости для покупки: более молодой покупатель выбирает менее дорогую и готовую недвижимость.
- В мобильном приложении **сети Азбука Вкуса «Вкусомания»** проводится тематический конкурс «Поездка во Францию»: выполняя задания конкурса (до 29 марта), можно выиграть путешествие на двоих в Шампань!

неквалифицированными работами: демонтаж, подъем материалов на верхние этажи, вынос мусора. И уже тогда мне нравилось быть причастным к созданию чего-то большого, видимого. А еще мне очень нравились люди на стройке — настоящие мужики. С ними было приятно копать яму вместе (смеется). В институте я учился на инженера-строителя и во время учебы пробовал себя в нефтяной отрасли. Но строить дома мне нравилось больше, чем строить вышки. До сих пор очень нравится. Я часто бываю на стройплощадке, чтобы снова почувствовать эту атмосферу, вдохнуть этот запах — смесь сварки, бетона, «свежей» отделки. Правда, последнее время все чаще задумываюсь о других направлениях — необходимо диверсифицировать бизнес.

— Расскажите о компании.

— Группа компаний «СБК» была создана в 2012 году в результате моей встречи с партнером, Артуром Шаяхметовым. Сейчас в компании работают около 200 человек. Сейчас мы строим одновременно несколько объектов: производственный комплекс из 5 зданий, СПА-комплекс, несколько жилых домов. Эти объекты — одни из самых крупных и интересных в нашем городе.

— Артур такой же фанат стройплощадки?

— (Смеется.) Нет. У него был собственный бизнес — производство окон. Мы познакомились, когда моя компания строила небольшие частные дома. Объединились в феврале 2012 года, чтобы выполнить отделочные работы для крупного заказчика. Выиграли тендер, собрали 10 человек и хорошо выполнили работу. Это был очень большой проект, мы тогда отвечали за целый этаж (смеется)! Застройщик оценил нашу команду и предложил два этажа в соседнем доме, — его подрядчик не справлялся. Мы с Артуром сидели в машине и думали: брать или не брать? Это ж так много! Где мы возьмем столько денег? Сейчас, когда вспоминаем эту историю, нам очень смешно. Уже через год мы делали отделочные работы в нескольких многоэтажных домах одновременно. Но тогда было страшно.

Через какое-то время мы завели бизнес Артура под группу компаний, я выкупил долю, а позже мы оконное направление продали.

— Почувствовали ли вы разницу между единоличным управлением и совместным владением?

— Очень интересный вопрос, и я думаю, что многие ищут ответ: как идти в бизнес — одному или вдвоем. Лично

я пережил несколько стадий. Сначала мне жутко не нравилось, что нужно согласовывать свои действия с партнером. Одно время меня буквально жгла мысль: если у тебя есть партнер, у тебя есть хозяин. Мне было 25 лет — столько эго, столько амбиций! Но со временем, повзрослев, набравшись житейской мудрости, я увидел все плюсы партнерства. Есть человек, который не предаст, всегда подставит плечо. С ним у тебя появляется больше свободы. Партнерство позволяет путешествовать, надолго уезжая из города, и быть уверенным, что бизнес под контролем. Потому что партнер заинтересован в успехе так же, как и я. Хотя тут, конечно, очень важно найти своего человека. Чтобы у вас совпадали жизненные ценности, философия. Чтобы черное было для вас одинаково черным, а белое — одинаково белым. Тогда все обязательно получится.

— Любовь на всю жизнь?

— И да и нет. Мне очень повезло с партнером в этом бизнесе, но, когда я думаю о будущих проектах, вопрос о совладельцах открыт. Можно сделать собственную компанию. Можно — с нынешним партнером. А может быть, для другого бизнеса нужны другие люди.

— Давайте вернемся к СБК. О чем мечтаете? Стать лучшими в городе? Охватить всю страну? Весь мир?

— Мы сейчас работаем только в Ижевске. Но мечтаем, конечно, строить по всему миру. Я хочу строить только очень крутые проекты! Как в Америке, Эмиратах, Азии. Они меня вдохновляют!

— Мечтаете насыпать остров и построить на нем небоскреб?

— Это было бы очень круто. Но самая большая мечта — построить город. Целиком. В Ижевске многое неправильно. Дороги, расположение домов, коммуникации. А хочется построить такой город, где все будет правильно!

Ну а если вернуться к бизнесу — мечтаем, чтобы наш бизнес был стабильным. У нас был этап бурного роста, потом небольшой кризис из-за неверных решений, мы потеряли тогда много денег. Сейчас отыгрываем обратно. Сейчас нам нужен стабильный рост.

— Город небольшой, все друг друга знают. Расскажите про конкурентов.

— За время ведения бизнеса я сильно переосмыслил свое отношение к конкуренции. Она обязательно должна быть. Если ты работаешь над тем, чтобы с каждым днем

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Группу компаний
«Сатори»
с 25-летием!**



**Компанию «ОМС»
с 21 годовщиной!**

**Компанию «Альт»
с 26-летием!**

становиться все лучше и лучше, то конкурентов бояться не придется. Нет смысла демпинговать, пытаться урвать свой кусок «сейчас». Мне кажется, гораздо полезней и для компании, и для рынка потратить год-полтора, инвестируя свое время и деньги в развитие конкурентных преимуществ, и через некоторое время сделать качественный скачок. Чтобы тебе не было равных в твоём сегменте!

— **Какое было самое удачное решение в бизнесе за все годы?**

— Самое удачное решение было его начать. Мне тогда был 21 год. А вот самым неудачным эпизодом я считаю покупку оконного бизнеса. Надо было сразу продавать, без покупки. Мы с партнером зря потратили и время, и деньги. Хотя, конечно, неправильных решений у нас было много. Перефразируя почтальона Печкина: «А все почему? А потому, что у меня долгосрочной стратегии развития бизнеса не было». Сейчас мы над ней работаем.

— **Есть проект, которым вы гордитесь?**

— Их несколько. Но сейчас больше всего я горжусь семейным занимательным центром KIDO. Уникальное для Ижевска место. Площадь около 4000 квадратных метров, где дети осваивают разные профессии. Центр оформлен как старый европейский город. Ребенок получает удостоверение гражданина и начинает осваивать

различные ремесла и специальности. К нам приезжали люди, которые запускали «Кидбург» в Москве, и они сказали: «У вас круче!» Когда мы построили этот объект, я испытал настоящий кайф. Было вложено много сил. Были очень жесткие сроки, мы жили на стройплощадке, частично перевезли офис на стройку, чтобы сделать все хорошо и быстро. Очень хотелось запустить к новогодним каникулам. Такой подарок всем ребятам. И у нас все получилось.

Кстати, именно во время реализации этого проекта стало понятно, что компанию нужно

менять. И после окончания работ мы много изменили — ушли от ручного управления, прописали должностные инструкции, функционал, процессы, разработали стратегию и поменяли каких-то людей. Сегодня мы уже совсем другая компания. Лучше и технологичнее.

— **Есть что-то, чего вам сейчас не хватает? Времени? Денег?**

— Знаний. Мы продолжаем меняться. И продолжаем совершать ошибки.

— **А какая самая большая угроза?**

— Я недавно думал над этим и понял, что самая большая угроза для бизнеса — если мне надоест строить. ✨

Беседовала Инна Власова

Бизнес-встреча

«Бизнес-Грабли Клуб»: где научиться готовить отличные сыры европейского качества и как их потом продать с помощью сервиса краткосрочной аренды

8 декабря 2017 года в Москве прошла десятая встреча «Бизнес-Грабли Клуба». Напомним, что площадка Клуба — это место, где встречаются новое поколение бизнесменов и те, кто уже более 15–20 лет успешно ведет свой бизнес.

На юбилейной встрече о своих бизнесах рассказали два предпринимателя — **Артем Лобаченков**, создатель онлайн-сервиса «*Spaceinspace*», и **Олеся Шевчук**, владелица бренда «*Школа сыроделия Олеси Шевчук*». Два таких разных кейса, с разной моделью, но каждый из них — пример удачного бизнеса. В качестве экспертов выступили опытные бизнесмены: **Илья Клепиков**, соучредитель компании «Наша игрушка», **Глеб Карпенко**, член совета директоров компании «Башпласт», Олег Манирко, бывший совладелец компании «Энергосистемы и технологии», **Евгений Емельянов**, президент ГК «ШАГ».



«Трудности пути первопроходцев ниши»

Первым выступил Артем Лобаченков, который поделился историей создания платформы для краткосрочной аренды коммерческих мест. Сервис «Spaceinspace» — это сайт, где встречаются те, кто владеет коммерческими площадями, и те, кто хотел бы арендовать эти помещения. Инновационность данного проекта в том, что аренда исчисляется сутками. И конечно, тут же поступил вопрос: кому нужен магазин на один день? В первую очередь потребители данного бизнеса — это продавцы сезонного товара (например, елок или новогодних украшений), предприниматели, кто уже освоил онлайн-площадки — интернет или социальные сети — и хочет себя попробовать офлайн. Еще одна категория клиентов — это те, кто хотят протестировать торговую точку: подходит ли она под клиентский профиль покупателей этого ТЦ или магазина? Попадаем ли мы в «пул» с соседними торговыми точками? Такие агрегаторы уже существуют в других странах. Эти иностранные примеры и стали прототипами сервиса.

Артем рассказал о своем пути, который все гости в один голос назвали «дорогой первопроходцев». Потребность на услугу еще не сформирована, никто не знает, что так можно. С одной стороны, владельцам торговых площадей необходимо рассказать, что такой формат существует. Кроме того, необходимо согласовать юридические документы, и это занимает значительное время «подключения» нового владельца площадей. С другой стороны, некоторые арендаторы жаловались на недостаточную прибыль от аренды. Для того чтобы избежать «жалоб», сервис задал критерии выбора помещения (пока такой фильтр доступен только для арендаторов): тип товара, средний чек и т.д., чтобы максимально адресно выбирать точку и все участники процесса остались довольными.

У обеих сторон участников есть личный менеджер, оплата происходит через систему. Впереди еще много задумок по автоматизации процесса и сегментации клиентов с обеих сторон.

Проект «Spaceinspace» вызвал продолжительную дискуссию, но был оценен экспертами как перспективный. Главной угрозой проекта назвали уникальность ниши — как только процессы стандартизируются, появится «второй», который просто воспользуется наработками создателя. Другой угрозой наши эксперты посчитали сложности контроля «краткосрочного» арендатора — не продает ли он что-то противозаконное? Все ли сертифицировано и не создаст ли проблем потребителям? Разбираться разгневанные покупатели идут в ТЦ, а те, в свою очередь, обратятся в сервис. А самой главной угрозой всему бизнесу эксперты считают «игру» в ИТ-продукт. В первую очередь важно реализовать текущую бизнес-составляющую проекта и усиление продаж, а не увеличение финансовых вливаний в платформу. Разработка платформы — очень увлекательное занятие, но стоимость разработки будет только расти по мере выполнения «простых» задач. Если удастся избежать всех граблей проекта, то бизнес сможет стать прибыльным и инвестиционно-привлекательным.

«Все начинается с покупки второго холодильника»

Второй докладчик — Олеся Шевчук, владелица бренда «Школа сыроделия Олеси

Шевчук» — вызвала не менее эмоциональный отклик среди экспертов. Более 18 лет Олеся проработала в ИТ-бизнесе. Но в какой-то момент поняла, что хочет иметь ручную профессию. Примерно в этот же момент с прилавков супермаркетов исчезли сыры. В попытках приобрести продукт нужного качества Олеся стала искать интернет-магазины с сырами. И наткнулась на обучение сыроделию. «В тот момент я испытала невероятный прилив сил и желание учиться». Олеся прошла обучение у нескольких российских сыроделов, два курса в г. Углич в лучшем российском учреждении. Но нужные сорта сыров не получались, а делать простые продукты, во-первых, не хотелось, а во-вторых, их уже делают многие. В итоге пришлось ехать учиться за границу. В процессе обучения стало понятно, почему российское обучение не приносило своего труда: на итальянской сыроварне каждый из учеников свой продукт готовит собственноручно. В России же сыровар готовит, а студенты внимательно следят и записывают, пытаются повторить все манипуляции вне занятия.

До поездки в Европу Олеся была уверена, что, вернувшись, откроет свое производство. Но после поняла, что до производства ей еще надо расти как профессионалу несколько лет. Поэтому Школа начала свое существование на ВДНХ в рамках Парка ремесел. И основной задачей Школы — помимо обучения взрослых людей ручной профессии — стала отработка рецептуры сыров. Сегодня бизнес состоит из трех направлений.

Первое направление — обучение. Олеся с удовольствием передает навыки, которые приобрела и отработала. Раз в квартал в Школу приезжают иностранные преподаватели — сыроделы и технологи, — которые делятся секретами своего мастерства. Ученики вместе с именитыми учителями готовят свой продукт, который потом «выращивают» у себя дома в холодильнике.

Второе направление — продажа сыра — оптом и в розницу. Штучная продажа осуществляется через сырную лавку при Школе. Мелкооптовые партии уезжают в рестораны.

Третье направление — только сейчас запускается — это производство и хранение сыра. Производство небольшое, для локального потребления (производство сыров для массового потребителя требует других технологий). Сыр из Школы при той системе транспортировки и хранения, которая есть в супермаркетах, не выживет и быстро испортится.

Эксперты задали много вопросов — кто финансирует проект, откуда сырье, где закупается оборудование, что

является зарабатывающим подразделением, кто главный конкурент и т.д. Олеся легко и уверенно отвечала на любой из них, ведь она выбрала этот проект по велению души и давно определилась с ответами: «останусь ремесленником», «хочу производить этот сыр», «если мне предложат \$20 млн, я откажусь от заемных средств — развиваюсь на свои». По итогам выступления Олеся удостоилась



всеобщего восхищения и была признана создателем семейного ремесленного дела.

Подводя итоги, можно сказать, что десятая встреча «Бизнес-Габриэлы Клуба» стала иллюстрацией современного этапа развития бизнеса, когда существуют возможности для создания и развития как высокотехнологического проекта «Spaceinspace», так и возвращающей нас к забытым традициям ремесленного дела «Школы сыроделия Олеси Шевчук». Думаем, что обмен

опытом поможет таким разным предприятиям приобрести ценные знания, необходимые им для дальнейшего роста.

Чтобы наши эксперты могли оценить и ваш бизнес, обращайтесь к нам: mgr@stepconsulting.ru

Читайте подробные репортажи наших бизнес-встреч: <http://stepconsulting.ru/bv> ✨

Записала Инна Власова

Наблюдательный Совет и управление человеческим капиталом

На протяжении последних нескольких лет мы публиковали материалы, отражающие наш опыт формирования, запуска и сопровождения Наблюдательных советов в среднем бизнесе. В этих публикациях нашли отражения следующие функции, которые может выполнять Наблюдательный совет, а во многих случаях — никто кроме Наблюдательного совета:

1. Нормализация отношений между совладельцами — задача, решаемая обычно с привлечением экспертов или независимых директоров — «гостей», присутствие которых стимулирует участников на конструктивный диалог и повышает шансы разрешения назревших конфликтов. Особенно продуктивно задача решается в тех случаях, когда на заседаниях Наблюдательного совета приглашаются специалисты в области человеческих отношений и управления групповой динамикой.
2. Обеспечение «буферного режима» для безболезненного выхода владельца из оперативного управления с передачей управления наемному управляющему либо наследнику. В данном случае Наблюдательный совет управляет подготовкой компании к передаче в новые руки, координирует необходимые организационные перестройки, а также обеспечивает «в учебном режиме» отработку роли и функций управляющего бизнесом.
3. Еще одна из ключевых функций Наблюдательного совета — быть органом коллективного мышления, необходимого для решения сложных комплексных задач — таких как формирование долгосрочных стратегических планов, анализ текущей ситуации в компании и внешнем окружении, многосценарное прогнозирование, поиск путей устранения угроз и использования возможностей. При правильно выстроенной работе совета, особенно на его очных заседаниях, участие высших менеджеров и приглашенных экспертов дает владельцам «синергию умов», выводящую на новый уровень понимания проблем и возможностей, на более мудрые и дальновидные решения.

Однако потенциал и возможности эффективно выстроенного НС не исчерпываются этими тремя функциями.

Еще одной сферой приложения сил Наблюдательного совета является кадровая работа. Да, в компании есть руководители департаментов и отделов, есть HR-директор с его собственным штатом, и у всех у них есть свой немаленький фронт и свои задачи в управлении персоналом. Но есть в кадровой работе и стратегические вопросы, принимать решения по которым лучше всего на уровне Наблюдательного совета.

Один из таких вопросов — определение кадровой политики компании. Кадровая политика представляет собой набор принципов работы с персоналом. В разных компаниях такие принципы могут различаться:

- В одних ищут лучших специалистов на рынке труда, в других делают ставку на ценность коллектива и все силы направляют на выращивание своих собственных профи.
- В одних господствуют формализованные правила, другие основывают корпоративную культуру на неформальных образцах и «устной истории».
- В одних поощряется поиск и экспериментирование, в других, наоборот, ценят четкое выполнение поставленных задач в строго заданных рамках.
- В одних людям платят выше рынка, в других платят ниже, но стараются сделать компанию максимально привлекательной за счет других факторов и решений.

Поиск кадровых принципов, близких и понятных для владельцев и в то же время дающих максимальный бизнес-эффект для данной компании, — важнейшая задача Наблюдательного совета. Заметим также, что в современном усложняющемся мире, мире «поворотов и сюрпризов», острой конкуренции и многовариантного будущего, персонал становится более важным ресурсом, чем финансовые или материальные активы. В этих условиях кадровая политика становится полем сражения компаний за конкурентные преимущества, и уже многие владельцы и топ-менеджеры начинают ощущать: роль правильно найденных принципов и стратегий в работе с людьми возрастает с каждым годом. Профессионализм и самоотдача людей — вот за что идет теперь главная конкурентная борьба. И для того, чтобы успешно вести ее, крайне



важно честно и мудро ответить на вопрос: что начертано на знаменах, под которые мы зовем людей? Каковы наши ценности? В чем смысл того, что мы делаем, не считая зарабатывания денег? Вот небольшой пример из нашей повседневной практики.

Владелец мажоритарной доли в девелоперской компании давно отошёл от оперативного управления, но, будучи человеком глубоко верующим, много времени и сил уделял работе с людьми — общению с коллективом, личным встречам, организации корпоративных мероприятий. И для него крайне важно было сформулировать миссию и ценности своей фирмы, облечь их в понятные формулировки и зафиксировать их в кадровой политике. Интересно, что взявшись за эту задачу на десятом году жизни компании, он сформулировал миссию в соответствии с принципами и ценностью командной работы. А спустя еще десять лет понял, что провозглашаемые и небезуспешно внедренные им ценности могут и должны быть связаны с идеей православия.

В кадровой политике формулируются и раскрываются ведущие ценности, в соответствии с которыми происходит подбор, выращивание и продвижение людей, оценивается их труд и строится система оплаты, определяются механизмы нематериальной мотивации. Задача департамента персонала — воплотить эти принципы в конкретные методики, будь то методики подбора сотрудников, организации их обучения, аттестации, проведения корпоративных мероприятий и т.д. А задача менеджмента — в духе кадровых принципов, опираясь на разработанные «персональщиками» инструменты, вести конкретную повседневную работу со своими подчиненными.

В некоторых моментах кадровые задачи Наблюдательного совета совпадают с задачами менеджеров и HR-департамента: те же поиск, отбор, выращивание, обучение, оценка, поощрение, контроль. Только задачи эти Наблюдательный совет решает относительно не рядовых сотрудников и линейных менеджеров, а относительно генерального директора и топ-менеджмента. И методы решения этих кадровых задач могут существенно отличаться от методов, скажем, набора и тестирования продавцов.

В российском бизнесе можно наблюдать закономерность: компании небольшого размера при решении вопроса, брать ли кадры со стороны или выращивать внутри, чаще придерживаются второго варианта. В результате по прошествии 15–20 лет в компании возникает разрыв между требованиями к профессии и способностью людей,

пусть предельно преданных и лояльных, удовлетворять этим требованиям. Особенно критичен этот разрыв в ситуациях, когда компания из маленькой выросла в много-тысячную, а все высшие должности в ней занимают одни только ветераны. Если говорить о сегодняшнем дне, то из людей в возрасте 45 и старше лишь единицы мотивированы на «бег в ногу со временем» и непрерывное повышение квалификации.

Постоянно занимаясь мониторингом хода выполнения задач, имеющих стратегическое значение, члены Наблюдательного совета настоятельно рекомендовали генеральному директору заменить директора по маркетингу. Однако у генерального было свое мнение на этот счет. Согласно принятому распределению полномочий, Наблюдательный совет не мог принять решение об увольнении топ-менеджера: такие решения принимал только генеральный директор. И только по прошествии почти года, когда промахов директора по маркетингу просто нельзя было не замечать, генеральный директор принял решение об увольнении.

В этой связи на долю Наблюдательного совета рано или поздно выпадает задача замены старого поколения сотрудников на новое — задача нетривиальная и архитектурная как в техническом, так и в моральном отношении. ✨

Светлана Емельянова

Из записной книжки консультанта

Из договора: «Стоимость работ по договору составляет примерно 3 миллиона рублей...»

Менеджер: «Я собираюсь обсудить с генеральным директором вопрос о моей лояльности компании».

Крупный деятель российской науки: «Все хорошие дела делаются по недогляду начальства».

Генеральный директор: «Я выгнал их обеих. Пока только из кабинета».

Руководитель отдела: «Мы действуем кнутом и пряником, только пряник у нас жесткий».

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»» **Главный редактор:** Юрий Вильевич Пахомов
Выпускающий редактор номера: Юлия Капитанчук **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова
Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова

Адрес: 121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2.

Адрес типографии: 107143, Москва, ул. Вербная, д. 4

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № 77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Тираж 600 экз. Бесплатно

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2018 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru