

СТРАТЕГИИ И ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА ГК «РОСТАГРОЭКСПОРТ»

А. В. Бутов

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье представлена история создания группы компаний «Ростагроэкспорт» – одного из крупнейших производителей молочной продукции в России. Автором детально изложена эволюция стратегий развития группы – от агрессивного демпинга до выпуска премиальной продукции и предложения эксклюзивных услуг (спортивно-оздоровительного отдыха), показаны предпосылки их разработки и условия реализации, особенности создания полярных стратегий, дополняющих основные направления деятельности группы и характерных для периода корпоративной зрелости. В своем ускоренном развитии группа последовательно переходила от стратегии лидерства по издержкам к стратегии вертикальной интеграции и дифференциации и далее к стратегии диверсификации, минимизируя риски, оптимизируя многообразные бизнес-процессы, расширяя свой производственный и торговый потенциал, создавая межотраслевую корпорацию, включающую предприятия сельского хозяйства, пищевой промышленности и торговли, спортивно-туристской сферы и т. д. Значительное место в статье занимает анализ правил ведения бизнеса – основы эффективного управления любым предприятием, разработанных основателем группы Б. Александровым в результате многолетнего опыта развития разнообразных корпоративных бизнесов, а также сравнительный анализ правил ГК «Ростагроэкспорт» с принципами управления других выдающихся предпринимателей и их компаний, на основе которого были выявлены их преимущества и недостатки при использовании в управлении коммерческими организациями широкого профиля деятельности. Особое внимание в статье уделено изучению и оценке значимости таких социально значимых правил ведения бизнеса, как «вовремя платите сотрудникам» и «мотивируйте людей позитивными способами».

Ключевые слова: стратегия, дифференциация, диверсификация, правила ведения бизнеса, принципы управления, мотивация.

STRATEGIES AND RULES OF DOING BUSINESS AT 'ROSTAGROEXPORT' GROUP OF COMPANIES

Alexander V. Butov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article provides history of setting up the company 'Rostagroexport', one of the biggest producer of dairy produce in Russia. The author shows in detail the evolution of the group strategy development, from aggressive dumping to output of premium produce and offer of exclusive services (sports and recreation) and describes preconditions of their development and conditions of implementation, as well as specific features of designing polar strategies supplementing key lines in the group activity, which are typical of the period of corporate maturity. In its speedy development the group successively passed over from strategy of cost leadership to strategy of vertical integration and differentiation and later to strategy of diversification by minimizing risks, optimizing various business-processes, extending its production and trading potential, creating inter-branch cooperation, including enterprises of agriculture, food industry and trade, sports and tourist sphere, etc. An important place in the article is taken by analyzing rules of doing business, i.e. grounds of efficient management of any enterprise developed by B. Alexandrov, the founder of the group as a result of long experience of developing different corporate businesses and a comparative analysis of 'Rostagroexport' group rules with management principles of other well-known entrepreneurs and their companies. On this basis advantages and shortcomings of their use in management of commercial organizations of a wide sphere of activity were identified. Special attention is paid to study and assessment of such socially important rules of doing business, as 'pay to your employees in good time' and 'motivate people in positive ways'.

Keywords: strategy, differentiation, diversification, rules of doing business, principles of management, motivation.

Сегодня группа компаний «Ростагроэкспорт» – один из наиболее крупных игроков на рынке молочной продукции в Российской Федерации. На протяжении многих лет ГК «Ростагроэкспорт» входит в пятерку крупнейших национальных производителей, стабильно наращивая свой ассортимент и объемы производства.

В состав ГК входят три завода в России, которые ежедневно перерабатывают более 800 тонн молока, 150 тонн творога и выпускают более 150 тонн разнообразной продукции, в том числе:

- молочный комбинат в Пушкинском районе Подмосковья;
- завод по выпуску детского питания в Саратове;
- предприятие по производству глазури в Калининграде.

Ассортимент производимой продукции включает в себя более 250 наименований (сырки, сметана, творог, творожная масса, плавленые сыры, конфеты, восточные сладости, печенье, желе, кисели, компоты, кондитерская глазурь и др.), реализуемых под различными брендами. Портфель брендов ГК «Ростагроэкспорт» включает «Б. Ю. Александров», «Ростагроэкспорт», «Ностальгия», «Советские традиции», «ШокоМастер», «Фермер», «Фитоидея», «Диафит», «Вкусный день», «Снежок».

Значительные конкурентные преимущества ГК «Ростагроэкспорт» обеспечивают высокое качество продукции, развитая дистрибьюторская сеть, инновационные технологии производства и успешные стратегии развития компании.

Один из основателей компании Б. Александров в начале 1990-х издавал книги Агаты Кристи, торговал цветными металлами, коврами и стеклотарой, но реальный успех пришел компании в молочном бизнесе. В 1995 г. Борис Александров, Юрий Изачик и Леонид Микиртумов основали первое предприятие группы – ООО «Ростагроэкспорт» для открытия первой торговой точки. Александров писал, что в 1995 г. (когда очередей в Москве уже не

было) он увидел длинную очередь к маленькому магазинчику, реализующему по низким ценам продукцию Тульского молочного комбината: молоко, сметану и творог. Это стало поводом для начала закупок продукции у этого производителя. И «ровно через год вся продукция Тульского молочного комбината шла через нас» [1. – С. 60].

Одной из первых стратегий, используемых предприятиями малого бизнеса в торговле, является *стратегия лидерства по издержкам*, которую и выбрала компания в середине 1990-х, начав демпинговать на молочном рынке. Александров вспоминает, что на рынке у метро «Юго-Западная» «каждое утро мы обходили другие контейнеры и разведывали цены на молоко. Если у конкурентов цена составляла три рубля, мы ставили два девяносто пять. Конкуренты к обеду опомнятся, ставят два девяносто пять, а мы – два девяносто. За несколько месяцев путем такой ценовой борьбы мы всех вытеснили» [1. – С. 61].

Сначала компания выступала просто как перекупщик, но в 1996 г. создала свое производство в Москве. Выпускать под собственным брендом «Ростагроэкспорт» решили то, что пользовалось в то время наибольшим спросом – глазированные сырки.

В советское время глазированные сырки были популярны, и линии по их производству стояли на многих предприятиях молочной промышленности: десять – в России, девять – в Беларуси и шесть – в Прибалтике, каждая мощностью по 80 тыс. штук в сутки. Затем Беларусь с Прибалтикой отделились, а российские линии в период промышленного спада и передела собственности простаивали. «Мы увидели эту брешь и закупили 20 линий, сразу захватили рынок», – вспоминает Б. Александров [1. – С. 69].

С 1997 г. компания активно развивает дистрибьюторскую сеть, наращивает объемы производства, расширяет ассортимент: осваивает производство творожной массы и творога, в 1999 г. – открывает про-

изводство сметаны, в 2000 г. – осваивает выпуск плавленых сырков.

Ускоренному развитию компании послужил запрет в конце 1990-х на поставку молочных продуктов из Беларуси и стран Балтии, где еще с советских времен были сосредоточены их основные производственные мощности. Это позволило ООО «Ростагроэкспорт» в 1998 г. построить современный молочный комбинат в Пушкинском районе Подмосковья, выкупив заброшенный детский лагерь, а к 2003 г. – предприятие по производству глазури в Калининграде. В результате ввода в эксплуатацию этих производственных мощностей в настоящее время ежедневный объем продаж ГК «Ростагроэкспорт» достиг более 1 млн. глазированных сырков при общем объеме их реализации на российском рынке в 6 млн. штук. Крупнейшими игроками на рынке глазированных сырков помимо компании «Ростагроэкспорт» являются компании «Юнимилк», «Вимм-Билль-Данн» и Danone. При этом в России насчитывается еще 250 молокозаводов, выпускающих сырки под собственными торговыми марками. Поэтому конкуренция между производителями сырков на отечественном рынке до сих пор достаточно ожесточенная.

Значительно расширив ассортимент выпускаемой продукции, ГК «Ростагроэкспорт» переходит к реализации *стратегии дифференциации*. В конце 2000-х компания начала выпуск премиальной продукции – глазированных сырков «Б. Ю. Александров» стоимостью, в два раза превосходящих среднерыночные цены, в том числе сырков под собственной торговой маркой «Ростагроэкспорт». По мнению Б. Александрова, в стране до сих пор существует значительный дефицит премиальных молочных продуктов [1. – С. 78].

Компания к началу выпуска премиальной продукции стала вертикально интегрированной, владеющей помимо трех собственных промышленных предприятий двадцатью магазинами и крупным фермерским хозяйством. Это позволило ей

полностью контролировать качество сырья и сроки его доставки на заводы компании, а также покрывать сырки настоящим шоколадом. В результате спрос на ее продукцию до сих пор демонстрирует устойчивый рост.

Согласно данным эксперта по ретейл-аудиту «Nielsen Россия» Марины Лапенковой, в период с апреля 2016 по март 2017 г. «Ростагроэкспорт» занимал 27,1% продаж сегмента в натуральном и 34,7% – в денежном выражении. Бренд «Б. Ю. Александров» – лидер сегмента в денежном выражении с долей 20,8% и третий по продажам в натуральном выражении (11,4%) [8].

В настоящее время компании запускают производство премиальных сметаны и творога.

Следующим этапом развития ГК «Ростагроэкспорт» стал переход к *стратегии диверсификации*. В 2014 г. компания открыла в Латвии Центр коррекции веса Academy Vitality, расположенный на площади в 140 га на западе страны в регионе Курземе вдали от соблазнов цивилизации – ресторанов и магазинов.

В живописной местности компания построила два корпуса: один – для размещения клиентов с комфортабельными номерами, зоной отдыха и столовой, другой – для занятий спортом с бассейном, тренажерным залом и баней. Центр окружен прудами, в которые запустили 500 лососей. На его территории создан живописный парк с ухоженными аллеями, подстриженными газонами, скульптурами животных и птиц.

Оздоровительная и спортивная программы Центра включают консультации врача, прием анализов, заключение диетолога и составление меню, а также индивидуальную фитнес-программу – зарядку, скандинавскую ходьбу, рыбалку, верховую езду, водную аэробику, массаж тела и водные процедуры. Компания провела точные расчеты энергозатрат при разных видах активности – занятиях на тренажерах, катании на велосипеде, танцах, массаже и т. д. Основу спортивно-оздоровительной

программы Центра составляют диета, физическая активность и массаж. Центр гарантирует потерю 10 кг веса каждому клиенту, который проведет в нем 30 дней, придерживаясь диеты и спортивной программы, или возврат денег, если этого не произойдет.

День пребывания в Центре коррекции веса стоит от 100 до 230 евро. Центр рассчитан на размещение 35 гостей, и даже при полной ежедневной загрузке выручка составляет не более 3 млн евро в год. Компания «Ростагроэкспорт» до сих пор рассматривает этот проект как малый, но перспективный бизнес, который уже вышел на операционную эффективность [7].

По данным Минздрава России, в 2017 г. число россиян, страдающих ожирением, превысило 2 млн человек, или 1,3% населения страны [5]. В развитых странах на лечение ожирения и связанных с ним заболеваний тратится 8–10% средств, выделяемых на здравоохранение, в США – это около 70 млрд долларов. Поэтому этот проект активно развивается: компания осваивает еще 13 приобретенных участков общей площадью 450 га, расположенных на расстоянии десятков километров друг от друга для активных пеших прогулок и способных принимать до 150 клиентов одновременно. В результате годовая выручка Центра коррекции веса после обустройства и ввода в эксплуатацию всех приобретенных участков может возрасти до 12,6 млн евро в год. Это направление развития открывает перед компанией новые горизонты.

Выбор оптимальных стратегий и их успешная реализация во многом объясняются следованием компании «Ростагроэкспорт» 20 правилам ведения бизнеса, сформулированным Б. Александровым. Одни из этих правил действительно важны и представляют практический интерес, другие – банальны, а некоторые – спорны. Рассмотрим их подробнее.

1. Занимайтесь тем, что получается

Любовь к книгам основателя компании «Ростагроэкспорт» не привела к созданию

издательского или книготоргового бизнеса, хотя он здесь и экспериментировал, заказывая в типографиях выпуск книг и занимаясь их реализацией, так как перспективы рынка молочной продукции и возможности работы на нем были более захватывающими.

Этим принципом, как известно, руководствовался также Фред Де Люка, один из основателей компании Subway, открывший первую закусочную после окончания средней школы для того, чтобы заработать на дальнейшее обучение в колледже. И только через несколько лет после окончания колледжа он понял, что развитие сети закусочных Subway – дело, которому стоит посвятить всю жизнь [3. – С. 63].

2. Вкладывайте все силы в одно дело

Здесь речь идет о двух важных вещах. Во-первых, об узкой специализации, жизненно необходимой на начальном этапе развития бизнеса: «Мое дело, – пишет Александров, – молочные продукты. Если бы я занимался чем-то еще на стадии становления компании (то есть в первые десять лет), компания не победила бы конкурентов» [1. – С. 96]. Этот принцип использовали не только успешные предприниматели (Фил Найт – основатель компании Nike, Фред Де Люка), но и самые знаменитые люди творческих профессий. Пикассо, например, никогда не бросал живопись, не превращался в писателя или композитора. Он всю жизнь писал картины, но при этом успешно развивался, меняя стили и направления – от «голубого» периода к кубизму, а затем к сюрреализму. Бетховен никогда не отказывался от музыки ради поэзии или живописи.

Во-вторых, Александров здесь пишет о важности максимальной концентрации усилий предпринимателя и его команды на достижении и поддержании успеха (правило «25-й час»): «Если хочешь, чтобы твое дело стало успешным, занимайся им 25 часов в сутки. Я не встречал людей, успешно развивающих бизнес при стандартном восьмичасовом рабочем дне» [1. – С. 95–96].

3. *Вырабатывайте привычку побеждать*

Для создания успешного бизнеса важно не только доводить начатое дело до конца, но и выработать привычку побеждать, всегда ориентироваться только на победу. Умение побеждать – одно из главных качеств Томаса Эдисона. Чтобы изобрести электрическую лампочку, он провел одну тысячу неудачных экспериментов: он был готов на все ради победы.

Это правило Б. Александрова идентично принципу Фреда Де Люка, который гласит: «Будьте настойчивы: никогда не сдавайтесь». Он пишет, что следовал этому принципу с самого начала развития компании: «Мы решили продолжить бизнес, даже когда первая закусовая потерпела неудачу» [3. – С. 238].

4. *Учитывайте специфику бизнеса в России*

Специфика отечественного бизнеса определяется прежде всего отношением работников к труду. «Мы не немцы, – пишет Александров, – всю жизнь выпускающие молоко или конфеты одного качества. Мы русские. Малая ответственность за свое дело у нас в крови. Приходится каждый день контролировать все. Как только перестанешь следить, все результаты быстро улетучиваются» [1. – С. 98–99].

Второй специфической чертой в России является чрезмерная зависимость бизнеса от власти чиновников. «Бизнесмену нужно мириться с какими-то вещами, – отмечает Александров, – которые он изменить, к сожалению, не в силах. Бывают вещи сильнее тебя, и бесполезно бороться с ними напрямую. Например, в России для бизнесменов часто плачевно заканчивается борьба с государственными чиновниками» [1. – С. 107].

5. *Лично контролируйте качество*

Потеря контроля над состоянием дел, качеством продукции неизбежно ведет к репутационным, финансовым и прочим потерям. Поэтому компания уделяет особое внимание созданию комплексной системы контроля качества продукции через контроль качества молока и сроков его поставки от собственного фермерского хо-

зяйства. Кроме того, специалисты компании ежедневно контролируют качество не только в лабораториях, но и с помощью дегустаций каждой партии товара. Также раз в неделю дегустация происходит на совете директоров ГК «Ростагроэкспорт». Но и этого Б. Александров считает недостаточным. Он пишет о том, как лично контролирует качество: «Руководитель должен каждый день убеждаться, что с процессом производства, транспортировки, хранения все в порядке. На заводе мы везде установили камеры. Через Интернет из любой точки мира я вижу, что происходит... У меня во всех районах Москвы есть человек, который ежедневно ходит по магазинам. За каждым закреплено по пятьдесят магазинов. Люди проверяют наличие продукции, покупают и пробуют. Если что-то не так, они дают мне сигнал, я начинаю разбираться» [1. – С. 100].

6. *Отслеживайте цифры бизнеса еженедельно*

Когда все работает, есть стимул расслабиться и почитать на лаврах, но делать этого не следует. Александров рекомендует каждую неделю анализировать отчеты о реализации, отслеживать объемы продаж по каждой позиции из ассортимента, чтобы вовремя определить, в каком месте возник сбой [1. – С. 102–103].

Фред Де Люка также пишет об этом важном условии работы любого бизнеса, несоблюдение которого неизбежно приводит к гибели компании: «Мне необходимо видеть результаты работы каждой точки каждую неделю, и самое лучшее, если возможно, – узнавать подробности на следующий день после конца недели» [3. – С. 147].

7. *Обдумывая нерешенные задачи, можно получить оптимальные решения*

Сосредоточенность руководителя на проблеме позволяет найти решение даже для самых сложных из них.

8. *Слушайте своих клиентов*

Подобно Сэму Уолтону и Ингвару Кампраду, основателям Walmart и ИКЕА, Б. Александров регулярно отправляет ме-

неджеров к прилавку для изучения мнений покупателей о продукции компании, о сильных и слабых сторонах в работе компании.

9. *Находите общий язык с людьми*

Ваши сотрудники – ваш самый ценный капитал, определяющий развитие компании. Поэтому «человек, не умеющий общаться с людьми, заинтересовать, вызвать симпатию, бизнесом заниматься не может», – пишет Александров [1. – С. 106].

10. *Распознавайте ценных управленцев*

В современном российском бизнесе, как и во времена Ф. Тейлора в США, на первом месте стоит проблема кадров, в том числе дефицита компетентных и ответственных управляющих высшего звена. «К сожалению, – пишет Б. Александров, – здесь все меньше людей, умеющих решать задачи и считающих, что работа – это удовольствие» [1. – С. 107].

11. *Мотивируйте людей позитивными способами*

Рассуждая о влиянии на подданных, наградах и наказаниях, Н. Макиавелли писал, «...что лучше: чтобы государя любили или боялись. Говорят, что лучше всего, когда бояться и любят одновременно; однако любовь плохо уживается со страхом, поэтому, если уж приходится выбирать, то надежнее выбрать страх» [4. – С. 348–349].

Управляя людьми, надо либо их ласкать, либо угнетать. Поведением людей руководят два мотива: страх и любовь. Страх прочнее и результативнее, а любовь очень тонка. Н. Макиавелли рекомендовал правителям выбирать первый способ влияния, полагая, что страх более надежен, чем непостоянная любовь. Но в этом Б. Александров с ним не согласен: «Хвалите людей, когда они того заслуживают, а ругайте пореже, хотя иногда это необходимо. Чтобы стимулировать сотрудников, часто следует показать, что успехи компании – именно их заслуга, тогда им приятно и они лучше работают» [1. – С. 110].

Также важно показывать пример личного участия руководителя в выполнении даже самых тяжелых работ. «Всегда хоро-

шо, если предприниматель покажет пример своим сотрудникам. Я готов, – пишет Александров, – выполнять любую работу, направленную на продвижение бизнеса. Надо будет пойти разгружать вагоны – пойду» [1. – С. 110].

12. *Вовремя платите сотрудникам*

В России иногда задерживают зарплату, отдавая в первую очередь другие долги, поэтому эта позиция основателя ГК «Рост-агроэкспорт» заслуживает уважения. «Я всегда старался, чтобы люди, работающие с нами, – заявляет Б. Александров, – получали деньги вовремя, вне зависимости от обстоятельств, пусть даже из наших средств, а не из средств компании» [1. – С. 110].

13. *Впитывайте знания опытных предпринимателей*

Лучше учиться на чужих ошибках, чем на собственных, поэтому «любой начинающий бизнесмен сначала обязательно должен работать под руководством бизнесмена опытного», – пишет Александров [1. – С. 111].

Опыт Фила Найта и Фреда Де Люка подтверждает важность следования этому правилу. Им повезло в том, что их партнерами по бизнесу стали, соответственно, самый выдающийся тренер по бегу в США Бил Бауэрман и известный ученый, получивший докторскую степень в Колумбийском университете, Пит Бак [3. – С. 39; 6. – С. 66].

14. *Выработайте дисциплину исполнения решений*

В «Ростагроэкспорте» решения принимаются на еженедельных заседаниях совета директоров, состоящего из семи человек. «Если решение принято большинством голосов, то принцип у нас строгий: никто не имеет права его оспаривать или нарушать. Даже те, кто против, – указывает Александров, – обязаны исполнять общее решение» [1. – С. 113].

15. *Быстро реагируйте на инновации*

Инновации кардинально меняют спрос, вытесняя с рынка устаревшие продукты и услуги. «Рынок постоянно меняется. Пока

люди покупают молочные продукты, «Ростагроэкспорт» держится на рынке за счет качества и цены. Но я совсем не исключаю, – отмечает Александров, – что завтра придется заняться другим бизнесом. Сейчас я 60% времени трачу на исследования в других областях» [1. – С. 114].

16. Будьте реалистами – не только мечтателями

Важным преимуществом успешного бизнесмена является умение сопоставлять мечты и планы с возможностями их реализации в реальной жизни. «Поэтому умение оценивать реальность объективно – одно из важнейших для бизнесмена. Надо продолжать учиться и совершенствоваться, постоянно расти над собой, расширять свой профессиональный кругозор при каждой возможности. Если вы не будете делать этого, мир обгонит вас», – считает Александров [1. – С. 117].

17. Выбирайте стратегию в соответствии со своим характером

«Я в бизнесе, – пишет Александров, – следую пошаговой стратегии и не строю длительных планов. Больше, чем на полгода, в России планировать невозможно. За эти полгода или доллар подскочит, или законодательство изменится, или еще что-нибудь случится» [1. – С. 118].

Тактика использования пошаговых стратегий, безусловно, полезна, но она ограничивает возможности развития компаний. Большинство компаний действительно не разрабатывают долгосрочных планов по вышеперечисленным причинам. Но это не относится к компаниям, претендующим на лидерство. Ни «Магнит», ни X5 Retail Group, ни «Красное и Белое» не смогли бы попасть в топ-10 российских ритейлеров, не создавая долгосрочных амбициозных планов. Фред Де Люка со своим партнером Питом Баком, открывая в 1965 г. первую закусочную Subway, сразу же установили первую долгосрочную цель – открыть 32 закусочные за следующие 10 лет, а затем вторую – к 1994 г. открыть 5 000 закусочных. Фред так описывает преимущества долгосрочного планирования:

«Мне казалось странным устанавливать такую цель, когда мы даже еще не начали, но позже я осознал, что это одно из лучших решений, которые мы приняли. Установка долгосрочной цели сместила наше внимание с непосредственной цели – открытия закусочной – на те, что можно достичь» [3. – С. 103].

Большинство предпринимателей сосредоточены на достижении ближайших целей и не видят перспектив. Но настоящие предприниматели, претендующие на лидерство на рынке, дальновидны и способны видеть общую картину и перспективы развития компании. Долгосрочная цель играет важную роль, потому что показывает конечный пункт назначения, не позволяющий сбиться с пути. За повседневными делами без долгосрочной цели в качестве путеводной звезды, не видя общей картины, предпринимателю легко сойти с выбранного пути и оказаться не в том месте, куда он должен был бы попасть. У людей нетерпеливых, импульсивных в силу особенностей их характера сама мысль о долгосрочной цели часто вызывает дискомфорт. Сосредоточившись на решении повседневных проблем, они часто сбиваются с пути и не достигают того, на что способны на самом деле.

18. Стройте кредитную историю, когда деньги не нужны

«Взаимоотношения с банками, – пишет Александров, – важная и болезненная тема для бизнесменов. Работать на собственные деньги – конечно, идеальная ситуация. Но бизнес иногда так быстро развивается, что деньги нужно привлекать со стороны. Банкиры совсем не обязательно понимают то, что мы знаем и чувствуем. И сближение этих двух точек зрения возможно только при взаимном доверии. Банкиры знают мой подход и уже верят в то, что если я пришел с каким-то проектом, то он обязательно будет работать. За мной стоит кредитная история, и теперь взять крупный кредит не представляет труда» [1. – С. 120].

Фред Де Люка предлагает более кардинально решать проблему кредитования.

Он пишет: «Банки никогда не дадут денег предприятиям, которые нуждаются в кредитах. Я рекомендую владельцам предприятий занимать столько денег, сколько они могут, и делать это задолго до того, как они понадобятся. Я также советую не особенно беспокоиться о процентах. Ведь процент за ссуду стоит дешевле отсутствия денег» [3. – С. 206]. Последний совет, безусловно, подходит только к успешным предприятиям со значительным денежным потоком.

19. *Без удачи ничего не получится*

В становлении любого дела наряду с трудом обязательно есть доля удачи, и она часто является более важным фактором, чем любые другие. Многие успешные достижения в бизнесе стали возможны благодаря благоприятному случаю и удаче. Как отмечает Дж. Коллинз, «те, кто неспособен признать роль везения в своих достижениях и тем самым переоценивает собственные заслуги и возможности, проявляет высокомерие» [2. – С. 35].

20. *Виноватого ищите в зеркале*

Многие бизнесмены в своих неудачах часто обвиняют внешние факторы или окружающих – нерадивых сотрудников, конкурентов, равнодушных чиновников, но

только не себя. На самом деле если предприниматель взялся за ведение бизнеса, то во всех своих неудачах он должен винить только себя. «Если ты будешь всю вину сваливать на других, ничего не получится», – пишет Б. Александров [1. – С. 121].

Таким образом, основой успеха ГК «Ростагроэкспорт» является то, что она:

- одной из первых начала выпускать в России глазированные творожные сырки, что позволило ей войти в пятерку лидеров этого рынка;
- обеспечивает поставку качественного сырья на свои заводы с собственного фермерского хозяйства;
- занялась производством премиальных молочных продуктов;
- использует полярные стратегии, перейдя от производства дешевой к выпуску премиальной продукции, а затем открыв Центр коррекции веса, в котором можно снижать вес, приобретенный в том числе и от употребления собственной высококалорийной продукции, произведенной компанией;
- следует рациональным правилам ведения бизнеса, разработанным ее основателем Б. Александровым.

Список литературы

1. Александров Б. Ю. Сырок. История моей жизни и бизнеса. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.
2. Коллинз Дж. Как гибнут великие. И почему некоторые компании не сдаются. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
3. Люка Ф. Де, Хейз Дж. Начни с малого. Правила ведения бизнеса от основателя Subway. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.
4. Макиавелли Н. Избранные сочинения. – М. : Художественная литература, 1982.
5. Минздрав назвал страдающие от ожирения регионы. – URL: <https://www.rbc.ru/society/24/07/2018/5b519ee49a7947f2d4d7fa9b>
6. Найт Ф. Продавец обуви. История компании Nike, рассказанная ее основателем. – М. : Э, 2017.
7. Остров Александрова: зачем «король сырков» строит бизнес на похудении // РБК. – 2016. – 11 ноября. – URL: <https://www.rbc.ru/magazine/2016/11/58077dbc9a794703643b725c>
8. «Ростагроэкспорт» расширяет молочное производство // Информационно-справочное издание рынка пищевой промышленности Foodnewsweek. – 2017. –

19 июня. – URL: <http://www.foodnewsweek.ru/milk/rostagroeksport-rasshryaet-molochnoe-proizvodstvo.html>

References

1. Aleksandrov B. Yu. Syrok. Istoriya moey zhizni i biznesa [Sweetened Cottage Cheese. History of my Life and Business]. Moscow, Mann, Ivanov & Ferber, 2016. (In Russ.).
2. Collins G. Kak gibnut velikie. I pochemu nekotorye kompanii ne sdayutsya [How the Great Fall. Why some Companies do not Surrender]. Moscow, Mann, Ivanov & Ferber, 2013. (In Russ.).
3. Luka F. De, Hais J. Nachni s malogo. Pravila vedeniya biznesa ot osnovatelya Subway [Start from the Small. Rules of Doing Business Developed by Subway Founder]. Moscow, Mann, Ivanov & Ferber, 2014. (In Russ.).
4. Machiavelli N. Izbrannye sochineniya [Selected Works]. Moscow, Khudozhestvennaya literatura, 1982. (In Russ.).
5. Minzdrav nazval stradayushchie ot ozhireniya region [The Ministry of Public Health Named Regions Suffering from Obesity]. (In Russ.). Available at: <https://www.rbc.ru/society/24/07/2018/5b519ee49a7947f2d4d7fa9b>
6. Nite F. Prodavets obuvi. Istoriya kompanii Nike, rasskazannaya ee osnovatelem [Footwear Seller. History of the Nike Company Told by its Founder]. Moscow, E, 2017. (In Russ.).
7. Ostrov Aleksandrova: zachem «korol' syrkov» stroit biznes na pokhudenii [The Alexandrov's Island: Why 'the King of Sweetened Cottage Cheese' Builds His Business on Weight-Losing]. RBK, 2016, November 11. (In Russ.). Available at: <https://www.rbc.ru/magazine/2016/11/58077dbc9a794703643b725c>
8. «Rostagroeksport» rasshryaet molochnoe proizvodstvo [‘Rostagroexport’ Extends Dairy Production]. *Informatsionno-spravochnoe izdanie rynka pishchevoy promyshlennosti Foodnewsweek* [Information and Reference Publication of the Food Industry Market Foodnewsweek], 2017, June 19. (In Russ.). Available at: <http://www.foodnewsweek.ru/milk/rostagroeksport-rasshryaet-molochnoe-proizvodstvo.html>

Сведения об авторе

Александр Владимирович Бутов

кандидат экономических наук, доцент
кафедры организационно-управленческих
инноваций РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: a.v.butov@yandex.ru

Information about the author

Alexander V. Butov

PhD, Assistant Professor of the Department
for Organization-Management Innovations
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow,
117997, Russian Federation.
E-mail: a.v.butov@yandex.ru