

ЛЕБЕР

История производителя детских площадок:
от бизнеса с нуля до международной компании

Дела в Горку

Артем Сорокин
Сурен Багдасарян
Александр Личагин
Иван Афанасьев
Александр Шкваркин
Виктор Никитин

МИС

Артем Сорокин
Сурен Багдасарян

Александр Личагин
Иван Афанасьев

Александр Шкваркин
Виктор Никитин

ЛЕБЕР. Дела В Горку

История производителя детских площадок: от бизнеса с нуля до международной компании

Москва
МИФ
2025

УДК 334.722:658.87

ББК 65.290-2

Д29

Коллектив авторов:

*Артем Сорокин, Сурен Багдасарян, Александр Личагин,
Иван Афанасьев, Александр Шкваркин, Виктор Никитин*

Д29 **Дела в горку. История производителя детских площадок: от бизнеса с нуля до международной компании** / А. Сорокин, С. Багдасарян, А. Личагин [и др.]. — Москва : МИФ, 2025. — 336 с.

ISBN 978-5-00250-134-2

Компания «Лебер Групп» прошла все этапы становления бизнеса: от первого совещания основателей на маленькой кухне до экспорта в десятки стран мира и премии «Экспортер года». Сейчас детские площадки «Лебер» не только пользуются популярностью у девелоперов и архитекторов Москвы, но и радуют детей из Казахстана, Узбекистана, Монголии, ОАЭ, Саудовской Аравии, Иордании и других стран. За этим успехом — много работы и много личных историй.

О пути компании рассказывают ее основатель Артем Сорокин и соучредители: Сурен Багдасарян, Александр Личагин, Иван Афанасьев, Александр Шкваркин и Виктор Никитин.

УДК 334.722:658.87

ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00250-134-2

© Оформление. ООО «МИФ», 2025

Оглавление

Предисловие	11
Глава 1. Начало	17
Предыстория	19
Случайные встречи и давние знакомства	22
Свой бизнес в 22	22
«Мерседес» гендиректора	26
Совет директоров на кухне в однушке	28
«Лебер Групп»: первые шаги на рынке	32
Бизнес с нуля	32
Здоровая конкуренция	36
Искусство переговоров	37
Из офиса в офис	39
Экономия на кондиционерах	42
В роли заказчика	45
Главное	47
Глава 2. Масштабирование	49
Тендеры и госзакупки	51
Кампания для муниципалитетов	52
Первое кредитование	53

Поиск и открытие склада	55
Тупик в Бибиреве	57
Налаживание отношений	58
Склад растет	59
Трансформация складского комплекса	62
Спорные решения	63
Постройки на болоте	65
Автопарк	69
Мобильные бригады	69
Строительно-монтажное управление	72
Далеко не значит долго	72
Битва за качество	75
Больше заказов — больше людей	77
Главное	79
Глава 3. Собственное производство	81
От мастерской до завода	83
Конкурентное преимущество	83
К контрагентам со своими идеями	85
Метод проб и ошибок	89
Первые цеха	89
График в деньгах на единицу времени	92
Постоянное развитие	97
Группа изобретателей	98
Опыты на «собачках»	98
Дизайнерское бюро	101
Систематизация	104
Главное	106
Глава 4. Трансформации в структуре компании	109
Больше не всегда лучше	111
Разделение обязанностей	111

Структурирование отдела продаж	113
Сервисные отделы	116
Реформы в бухгалтерии	116
Формирование юридического отдела	120
Эволюция найма	125
Групповые собеседования	126
Собственная методика найма	128
Обучение и ценности	132
Обучение и обмен опытом	133
Отношения в команде	139
Главное	143
Глава 5. Пандемия: борьба за выживание	145
Будет ли сезон?	147
Кризисное управление	152
Расходы	154
Управленческий учет	159
Чему нас научил кризис	165
Главное	170
Глава 6. «Москвич» и научные площадки: поиск уникальности	173
Новый подход: можно все	175
Площадки нового поколения	176
6 принципов создания детских площадок нового поколения	178
Конкурс талантов	180
Научный музей и МГУ	183
Проектирование	187
Команда проекта	192
Не просто площадки	196
Результаты	203
Главное	205

Глава 7. Вызовы 2022 года: компания в новой реальности	207
Потенциальные риски	209
Судьбоносное решение совета директоров	212
Импортозамещение	216
Перестройка цепочек поставок и процессов	216
Работа с кадрами	220
Обратная сторона санкций	222
Изменение структуры рынка	223
Изменения внутри «Лебер»	227
Главное	229
Глава 8. Расширение производства	231
Покупка производственного комплекса	233
Качество начинается с условий труда	236
Расширение парка оборудования	240
Поглощение конкурента	245
Поиск кандидата	246
Сделка	248
Трудности поглощения	251
Главное	256
Глава 9. Выход на экспорт	259
Системный подход	261
Новая стратегия расширения	262
Маркетинговые исследования	263
Новый рынок — страны GCC	265
Входные барьеры	269
Адаптация продукции	271
Анализ особенностей региона	271
Изменения в продукте	273
Воссоздание инфраструктуры в ОАЭ	277

Бизнес-миссии и «Экспортер года»	282
Партнерство с конкурентами	287
Главное	289
Глава 10. Экосистема «Лебер»	291
На пути к экосистеме	293
Бизнес-инкубатор и концепция стартапов	296
Принципы запуска стартапов в «Лебер Групп» ...	298
Люди — главная ценность	302
Лидеры с нужными качествами	303
Конфликт приоритетов	304
Польза свежего взгляда	306
Компании внутри экосистемы	308
«Лебер Мебель»	308
«СнабХаб»	312
Фулфилмент	314
Логистика и монтаж	316
Главное	318
Заключение	321



Предисловие

Строить бизнес в России — нечто среднее между высоким искусством и экстремальным спортом. Для этого нужно редкое сочетание креативности, ума, чувства прекрасного, гибкости и отчаянности. Нужно дружить и с цифрами, и с людьми. Нужно иметь бизнес-план, но такой, чтобы можно было поменять его в любую минуту. Нужно уметь работать с информацией и при этом доверять интуиции. Нужно каждый день побеждать в неравной схватке с энтропией — не только внутри, но и снаружи. А еще — и это, пожалуй, самое трудное — не бояться того, что кажется наиболее страшным, и бояться того, что страшным не кажется.

Эта книга — история компании, которой каким-то неведомым образом — странным сочетанием ума, таланта, жизненного опыта и удачи — все

это удалось. «Лебер Групп» примечательна не высокой долей рынка и не темпами роста — что в развивающейся экономике России 2010-х не такая уж большая редкость. Примечательно в ней другое. «Лебер Групп» — команда, которая в непредсказуемой среде вырастила стабильный бизнес с человеческим лицом. Ей немногим больше десяти лет, но на эти времена пришлось два экономических кризиса, внешнеполитические кризисы, пандемия и санкции. И всякий раз, когда бизнесы вокруг распадались или теряли репутацию, «Лебер Групп» сохраняла и отстаивала свои позиции. Почему?

Во-первых, компанию определяет внешняя среда. «Лебер Групп» — компания, которая живет в динамичном и непредсказуемом рынке, где много возможностей, а еще больше рисков. Вот уже более десяти лет эта молодая, но уже со всех сторон тертая команда то приспосабливается под среду, то меняет ее — в общем, успешно эволюционирует вместе с бурным и странным рынком. Компания меняется: размером штата, портфелем заказчиков, схемой работы, моделью распределения прибыли. Неизменно одно — пионерская готовность к любому повороту событий.

Во-вторых, компанию определяет то, что можно назвать «генами организации», — набор правил и принципов ее функционирования, только не декларируемых, а настоящих: как в организацию попадают люди, какие у них перспективы и возможности, по каким правилам они работают, конкурируют или кооперируются, как делят обязанности, к чему стремятся. «Лебер Групп» — это компания, которая путем проб и ошибок нащупала и реализовала несколько классных правил и управленческих моделей. Рекрутинг в ней действует по принципу естественного отбора: шанс дают всем, но оставляют только эффективных. В ней есть прелести и капитализма, и социализма: управление на местах сочетается с централизованными решениями, конкуренция — с кооперацией, гибкость правил — с обязательностью их выполнения. Это компания, в которой иерархия пластична, решения принимаются либо совещательно, либо единолично, в зависимости от задачи, — что отличает самые эффективные компании мира. Это компания, которая, как живой организм, растет и мутирует одновременно, отрачивая себе то конечности, то мускулатуру, а то и лобные доли. И, согласно правилам естественного отбора,

выживает она не потому, что сильнейшая (хотя она не слабая), а потому, что адаптивная.

Ну и наконец, компанию определяют люди. В «Лебер Групп» собрались веселые продавцы сковородок и задумчивые дизайнеры-хипстеры, бывшие пивовары и лейтенанты детской комнаты милиции, блогеры и игроманы, люди, которым едва за двадцать, и те, кому глубоко за пятьдесят. Это компания, где люди сменяются и меняются, но умудряются жить в общем ритме и работать на общие цели.

«Лебер Групп» — не уникальная компания, не единорог и не новый «убийца “Амазона”», и в этом ее прелесть. Это настоящая живая команда, со своими недостатками, ошибками и ограничениями, но с амбициями, талантом и азартом, — одна из тех, кто не боится строить бизнес в современной России. Если у российского предпринимательства есть будущее, оно начинается именно в таких компаниях. Именно поэтому книгу, которую вы держите в руках, интересно будет прочитать не только начинающим предпринимателям и опытным управленцам, но и историкам России, экономистам, а может, даже эволюционным биологам.

В этом году стукнуло пятнадцать лет со дня знакомства Артема и Сурена на курсе английского языка. Я вела тот курс английского, и вот уже более десяти лет для меня нет более захватывающего сериала, чем их рост и развитие, их достижения и передраги. Я не только считаю «Лебер Групп» интересной организацией, но и просто по-человечески горжусь этими ребятами. Для меня честь приложить руку к написанию этой книги.

***Елена Брандт,
кандидат психологических наук,
подруга и давняя соратница Артема Сорокина***

