Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Утверждаю:
проректор
Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации
_____М.Н.Назаров
«___»_____2018г.

ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ЭКЗАМЕНА
Экзаменационный кейс

Направление 38.04.02 «Менеджмент»
Магистерская программа:
«Управление в государственной сфере и бизнесе»

Председатель
предметно-экзаменационной комиссии
д.э.н., профессор Чеканский А.Н.
_____

"____"_____2018г.

Москва-2018г.

Офис с доставкой в кафе

В Германии набирает популярность «коворкинг» - аренда рабочего места в больших залах

- Сергей Сумленный

Все больше немцев отказываются от работы не только в офисе, но и на дому. Новым перспективным трендом становится «коворкинг» — аренда рабочего места в больших залах, открытых для представителей самых разных творческих профессий

Фото: Cluboffice

"Вот видите, сколько людей сидит с ноутбуками у нас в кафе! Здесь всегда кто-то работает. Но, конечно, настоящие рабочие помещения дальше, за баром", — хозяйка и соосновательница культового берлинского центра коворкинга betahaus **Маделяйн фон Моль** светится гордостью. Коворкинг — новое направление в обустройстве рабочих помещений, за последние годы завоевавшее в Германии невероятную популярность. А betahaus, ставший одним из первых берлинских коворкинг-центров, до сих пор задает планку в этой новой отрасли. Принцип коворкинга прост. Если раньше у работника, будь то наемный специалист или фрилансер-одиночка, был выбор только между двумя возможностями — работать в офисе или дома, то коворкинг-центр создает третью — работать в офисном помещении, но без привязки к офису работодателя. На практике это выглядит так. За определенную плату (обычно от 100 евро в месяц) фрилансер, раньше работавший из дома или сидя в кафе, получает возможность арендовать в большом помещении с открытым офисным пространством отдельный рабочий стол и простейшие коммуникации (интернет, телефон, факс). Обычно рабочий стол не закрепляется за клиентом, то есть в следующий раз он может сесть на новое рабочее место. Это накладывает определенные ограничения: например, вместо постоянного компьютера клиенту приходится использовать собственный ноутбук, но подобная мобильность отлично компенсируется живой атмосферой и многочисленными дополнительными услугами коворкинг-центров.

В отличие от обычных офисов коворкинг-центры проводят информационные семинары, предлагают клиентам бесплатный кофе, а также оказывают юридические и налоговые услуги. Наконец, за отдельные деньги можно закрепить за собой постоянный стол или даже отдельный кабинет. Впрочем, последней услугой мало кто пользуется, ведь это нарушает саму идею коворкинга, главная выгода от которого не тишина, а работа в обстановке, отличной от офисной или от домашней рутины.

Одиночка ищет компанию

«Разумеется, большинство клиентов коворкинг-центров — фрилансеры, их здесь 50–55 процентов. Крупные компании тоже снимают места в коворкинг-центрах для своих сотрудников, работающих над определенными проектами, но, конечно, не каждая отрасль может подстроить свои бизнес-процессы под коворкинг. Например, трудно представить себе банкиров, работающих из коворкинг-центров. Сильная сторона таких центров — краткосрочность контракта. В Германии, если вы снимаете офис, контракт обычно подписывается на два года, и это очень неудобно для молодых компаний, которые сами не знают, что с ними будет через два года. А в коворкинг-центре контракт, как правило, можно разорвать в течение месяца, можно даже снять стол на неделю или две», — поясняет «Эксперту» **КарстенФёрч**, издатель журнала Desktop Magazine, специализирующегося исключительно на вопросах коворкинга. «Средний возраст клиента коворкинг-центра в Германии — 34 года. Самая крупная группа пользователей — от 25 до 39 лет. Интересно, что, хотя за последние годы средний возраст не изменился, увеличился разброс — сегодня в стране есть и 18-летние, и 65-летние пользователи коворкинг-центров», — добавляет г-н Фёрч.

Отрасль коворкинга — одна из самых молодых и быстрорастущих на рынке управления трудовыми ресурсами. Первый такой центр открылся пять лет назад, а сегодня в одном только Берлине их около 40. Всего в Германии за последние пять лет открылось не менее 130 подобных офисов. Постоянно или время от времени там работает не менее 80 тыс. человек. В итоге Германия стала бесспорным европейским лидером по количеству таких центров и второй страной мира после США по распространению коворкинга.

«Отрасль растет невероятными темпами. Пять лет назад вообще никаких рабочих мест в коворкинге не было. С тех пор каждый год количество мест в коворкинг-центрах увеличивается более чем вдвое. Главные клиенты, конечно, представители новых креативных отраслей. Но есть и еще одна интересная особенность — коворкинг стал возможным лишь тогда, когда в обществе появилось достаточно людей, работающих самостоятельно. Компьютеры и средства коммуникации стали дешевыми, а значит, простым и недорогим стал процесс превращения во фрилансера. Наконец, все больше компаний, в том числе некрупных, все активнее работают не с постоянными сотрудниками, а с подрядчиками, выполняющими конкретные краткосрочные проекты. Все это вызвало к жизни коворкинг. Можно исходить из того, что отрасль будет расти примерно теми же темпами, что и до сих пор. Пока что она увеличивалась на 100 процентов в год, в ближайшие пять лет можно ожидать ежегодного роста не менее чем на 80 процентов. Если сегодня в Германии 130 коворкинг-центров, то к концу года их будет уже 240–250», — делится своими наблюдениями Карстен Фёрч.

Типично немецкое явление

Массовое появление в Германии центров коворкинга не случайность. Из 39 млн работающих немцев 4,2 млн — предприниматели-одиночки. Более того, согласно подсчетам немецкого статистического ведомства, 10% всех наемных работников полностью или частично выполняют свои обязанности не в офисе, а дома. При этом в отдельных отраслях доля таких сотрудников может доходить до 30 и даже 50%, говорят специалисты. «Разумеется, в индустриальной сфере нет особого смысла переводить работников на домашние офисы, но в сфере управления и бумажной работы полностью или частично из дома работают до половины занятых. Все они так или иначе могут использовать коворкинг», — рассказывает «Эксперту» профессор **Вольфганг Венг**, специалист по исследованию рынка труда из Технического университета Берлина.

Неудивительно, что, учитывая высокую плотность населения в Германии, большое количество свободных предпринимателей и характерный для этой страны дух

коллективизма, отрасль коворкинга показывает отличный рост. «Германия — лидер Европы по количеству мест в коворкинг-центрах. При этом такие центры очень редко разоряются — не больше 8–10 процентов из вновь открытых. Для новой отрасли это очень низкие показатели. И это несмотря на то, что при создании коворкинг-центра можно наделать много ошибок. Надо найти место, где достаточно клиентов. Кроме того, нужно вложиться в создание комьюнити клиентов, чтобы им было приятно работать вместе. Вообще, комьюнити — это самое важное в коворкинге. Наконец, нужно помнить, что коворкинг-центр — это не офисное здание. В офис человек приезжает, потому что ему платят за это. В коворкинг-центр люди приезжают только тогда, когда сами готовы за это платить. Именно поэтому человек практически никогда не поедет в коворкинг-центр, если добираться до него больше двадцати минут, хотя для офиса такое расстояние нормально», — перечисляет особенности новой отрасли Карстен Фёрч.

Для тех, кто любит заниматься спортом прямо на работе, в коворкинг-центре могут создать маленький спортивный уголок

Фото: Daniel Seiffert

«Для многих людей важно работать не в офисе, но и не дома. В рабочей обстановке, без шума детей, без звонков в дверь от соседей, без отвлечения на домашние дела. Кроме того, в коворкинг-центре люди, работающие в самых разных отраслях, могут обмениваться идеями, спрашивать совета друг у друга», — говорит **Роберт Пфадт**, сооснователь и владелец крупнейшего берлинского центра коворкинга ClubOffice.
Молодой и длинноволосый, больше похожий на богемного художника, чем на бизнесмена, Роберт Пфадт рассказывает, как вместе с тремя партнерами семь лет назад основал первый центр коворкинга в швейцарском Цюрихе, а в 2008 году переехал в Берлин и продолжил свое дело здесь. Сегодня у компании ClubOffice три коворкинг-центра — в Цюрихе, Франкфурте и Берлине. Пфадт с гордостью показывает помещения своего берлинского центра. «Вот видите, у нас на последнем этаже ресторан, из него виден весь Берлин. Я же вырос в Цюрихе, мне в Берлине не хватало гор. Поэтому я выбрал это здание», — шутит он, сразу же поясняя, что, конечно, куда более важными были другие характеристики здания. Не в последнюю очередь то, что оно окружено улицами с бесплатной автомобильной парковкой, а наличие таких парковок гарантировано городом на ближайшие 99 лет.

Для крупных и мелких компаний

ClubOffice необычный центр. Среди главных его клиентов — крупные компании, которые снимают там помещения для своих сотрудников под конкретные проекты или на постоянной основе. «Например, крупной компании нужно одновременно десять рабочих мест, которые они могли бы предоставить пятидесяти сотрудникам, — и они снимают эти помещения у нас. Дело в том, что предприятия вынуждены сейчас бороться за сотрудников. Если раньше работники были обязаны ездить на работу в офис, то сейчас компании все чаще предпочитают создавать рабочие места там, где это удобно конкретным людям. Это часть конкуренции за квалифицированные рабочие ресурсы. Компания говорит: я сниму для тебя место в коворкинг-офисе, рядом с твоим домом, тебе не надо будет ездить на работу через весь город», — говорит г-н Пфадт. Самая крупная компания снимает в ClubOffice сразу 80 посадочных мест.

Постоянные клиенты ClubOffice — кинокомпании, которые начинают процесс съемок с аренды нескольких рабочих мест, затем, к середине проекта, им нужны уже десятки, к тому же они активно используют конференц-залы и сопутствующую инфраструктуру, а затем, когда проект близится к концу, снова сокращаются до нескольких рабочих мест. «А вообще, мы стараемся предоставить каждому идеальные условия работы. Например, для тех, кто любит заниматься спортом прямо на работе, мы сделали маленький фитнес-центр. Мы сами делаем мебель для наших помещений — потому что она нам нужна быстро, а в немецких салонах ее изготавливают в течение шести-восьми недель. У нас, наконец, очень много самых разных конференц-залов, где можно проводить видеоконференции с другими городами, видеосвязь есть в каждом зале, причем совершенно бесплатно», — перечисляет г-н Пфадт.

Клиент как источник идей

То, насколько важно в коворкинге прислушиваться к запросам клиента и смело пробовать новые решения, отлично знает Маделяйн фон Моль, основательница и совладелица betahaus. Это сегодня betahaus — образец для десятков создателей аналогичных центров в Германии и за рубежом. Это сейчас betahaus управляет тремя центрами в Германии (в Берлине, Гамбурге и Кельне) и до конца года собирается открыть центры в Софии и Барселоне. А в 2009 году компания была первой на столичном рынке, и шесть молодых сооснователей, только что закончивших университет, вслепую пытались сориентироваться на рынке, который сами же и создавали. «Первую арендную плату наших клиентов мы вложили в столы и стулья, вторую — в принтеры и бумагу, третью — в лампы и кофейный автомат. Мы постоянно пробовали что-то новое, и, если это не работало, сразу же отказывались от новинок. Разумеется, первую настоящую прибыль мы получили не скоро», — вспоминает г-жа фон Моль.

«Конечно, мы были очень наивны. Строили огромные планы, но совершенно не знали, как это осуществить. И главное, не могли ни у кого подсмотреть, потому что до нас на рынке никого не было. Мы фактически постоянно общались с клиентами и спрашивали: ну а что на самом деле вы хотите? Вам нужно, чтобы мы предоставляли секретаря? Бухгалтера? Или достаточно только стола и стула? Собственно, до сих пор так оно и происходит — наши клиенты выступают нашими главными советчиками и критиками», — говорит г-жа фон Моль, быстрым шагом проходя по многочисленным тематическим помещениям betahaus, раскинувшегося на 2000 квадратных метров старого промышленного здания в модном районе Восточного Берлина.

Коворкинг-центр — это не офисное здание. В офис человек приезжает, потому что ему за это платят. В коворкинг-центр люди приезжают только тогда, когда сами готовы за это платить

Фото: Daniel Seiffert

«Мы делаем ставку на предоставление дополнительных возможностей общения, работы и повышения квалификации. У нас постоянно проходят семинары и воркшопы. Вот здесь, например, у нас мастерская с бесплатными инструментами: молотками, дрелями, отвертками и пилами, швейными машинками и прочим. Если кому-то из наших клиентов надо что-то сделать для своего проекта, он может работать здесь. Тут же проходят воркшопы по прикладному искусству. Для наших арендаторов участие в таких семинарах обычно бесплатно или стоит символических денег. Именно поэтому, кстати, многие заключают с нами минимальный контракт — чтобы стать членами betahaus и иметь доступ на семинары», — поясняет госпожа фон Моль.

Сейчас владельцы betahaus думают о новых услугах. Во-первых, все больше клиентов, успевших за последние годы родить детей, нуждаются в детской комнате, куда они могли бы привести ребенка на несколько часов, необходимых для работы. Во-вторых, компания размышляет о возможности введения услуги кар-шеринга: если кто-то пожелает, то его машина, пока он работает в betahaus, может быть предоставлена другим клиентам коворкинг-центра.

Новое ощущение работы

Именно новые возможности, которые дает коворкинг, стали главным фактором роста отрасли. «Одна из самых интересных сторон коворкинг-центра — непредсказуемость рабочей атмосферы. Вы не можете знать, кто завтра будет сидеть за соседним столом — представитель какой отрасли, сотрудник какой компании. Это совершенно новое явление, важное для обмена информацией», — говорит профессор Венг. И продолжает: «Многие предпочитают рассматривать коворкинг с чисто функциональной точки зрения — так же, как вы снимаете комнату в гостинице, вы снимаете и рабочий стол. Но мне кажется, что коворкинг больше, чем чистая функция. Уже сегодня видно, что происходят структурные изменения работы, компании переводят своих сотрудников из офисов в коворкинг-центры. Это очень интересное изменение. Коворкинг меняет ощущения от работы: офис становится больше похож на университетский кампус, на библиотеку, на клуб. Работа прекращает ассоциироваться с принуждением, она приобретает черты креативного

университетского кампуса, где все обмениваются идеями и создают что-то новое. В типичном берлинском коворкинг-центре люди говорят на 30–40 языках».

С его мнением полностью согласна и Маделяйн фон Моль: «Большинство клиентов приходит к нам не потому, что у нас такие замечательные столы или стулья. Самое важное — знание, которым можно обменяться, и то, что здесь всегда можно подойти к человеку за соседним столом и посоветоваться по его специальности. Вообще, надо понимать, что за деньги, которые люди платят здесь, они могут найти в Берлине отличный офис. Но там надо будет протягивать коммуникации, и там не будет нашей атмосферы. Конечно, коворкинг подходит не каждому. Я знаю много людей, для которых работа здесь была бы просто кошмаром. Ведь у каждого свои привычки. Но я уверена, что коворкинг-центров будет все больше».

Цифровое кочевничество

Особенности появления феномена коворкинга свидетельствуют, что эта отрасль имеет вполне четкую и многочисленную клиентуру, сконцентрированную в крупных городах с высокой долей креативной индустрии.

«Меня в свое время очень впечатлила страница гугл-карт. Если ввести поисковый запрос “коворкинг”, то самую большую плотность коворкинг-центров можно увидеть там, где экономика наиболее развита, где наиболее развиты городские регионы, где наиболее продвинута экономика. Фактически коворкинг-центры становятся индикатором степени развитости экономики. Они показывают присутствие в регионе так называемых цифровых кочевников — специалистов, перемещающихся из одних регионов в другие, следуя за новой цифровой экономикой, — рассказывает Вольфганг Венг. — Если сегодня в Берлине вы представите себе этого нового цифрового кочевника с его ноутбуком Apple, то быстро поймете, что он как раз и ищет подобные центры для того, чтобы остановиться. Они создают среду обитания новой цифровой элиты».

Основатель первого в Берлине коворкинг-кафе St. Oberholz **Антон Оберхольц**предпочитает использовать другой термин — «цифровая богема». «Это старая берлинская традиция, пришедшая еще из Вены. Богема, художники, писатели предпочитали работать в кафе. Сегодня появилась цифровая богема — и люди продолжают работать в кафе, но только не с блокнотом, а с ноутбуком», — говорит он.

Высокий и крепко сбитый, Оберхольц еще шесть лет назад открыл кафе на оживленной Розенталерплатц в богемном районе Восточного Берлина. Впервые в Берлине всем желающим здесь был предоставлен бесплатный беспроводной интернет, а за удобными столами можно было сидеть с ноутбуком неограниченно долго. Концепция, казавшаяся прочим операторам кафе самоубийственной, сделала Оберхольца гуру берлинского коворкинга. Даже культовый betahaus вначале снимал помещение в кафе St. Oberholz, и владельцы betahaus до сих пор обращаются к Антону за советами. Сегодня помимо кафе на первом этаже дома Оберхольц предлагает клиентам три этажа помещений над кафе, переоборудованных в странную смесь исторических квартир, студенческого клуба и офисных площадей.

Оберхольц забегает в кафе в теплом пуховике: телефонная компания прислала техника, который должен наладить интернет-соединение, жизненно важное для работы кафе, и хозяин стремительно перемещается между служебными помещениями. Закончив общаться с техником, он смущенно извиняется за накладку и вдруг расплывается в улыбке: «Вот видите этот кафель? Это настоящий кафель 1898 года, ровесник дома. Мы стараемся добавить этому историческому дому дизайна, но делаем это очень уважительно и те вещи, которые можно не менять, не меняем. За это нас и ценят клиенты».

Воплощение концепции Оберхольца видно в каждом элементе. Под подлинным деревянным резным потолком (во время бомбежек Берлина дому повезло — резьба осталась нетронутой) изящно протянуты кабели, от которых идет питание к компьютерам («Мы долго думали, как сделать так, чтобы необходимые в помещении кабели не соприкасались с историческими стенами»), а бывшая комнатка для хранения припасов в столовой обита изнутри звукоизолирующим материалом и превратилась в идеальную комнату для телефонных переговоров. Выведенные на кухню водопроводные трубы, повидавшие, наверное, еще Веймарскую республику, соседствуют с современнейшими дорогими iMac`ами — неудивительно, что St. Oberholz остается культовым местом для берлинской цифровой богемы. «У меня в кафе работали люди из самых разных профессий: из киноиндустрии, из СМИ, сотрудники модных агентств, писатели, переводчики. Самым необычным посетителем, наверное, был композитор, который регулярно раскладывал на столе свои нотные партитуры», — с гордостью рассказывает Антон Оберхольц.

Для имиджа городов

Развитие коворкинг-центров и приглашение в них «цифровых кочевников» не только отличный шанс для многочисленных фрилансеров найти рабочее место по душе. Наличие подобной инфраструктуры серьезно повышает шансы городов в борьбе за самые передовые и креативные отрасли, считает профессор Венг. «Мэры многих городов — не только в Германии, но и во всем мире — начинают понимать, что коворкинг-центры повышают привлекательность города. Я знаю случаи, когда региональные руководители обращались к уже имеющимся операторам коворкинг-центров в других городах и предлагали им открыть филиал в их городе — вплоть до предоставления офисного здания по невысокой цене. Современные специалисты, предпочитающие работать в коворкинг-центрах, перемещаются между городами и странами — но речь идет не о классической утечке мозгов, которая считалась негативным явлением, а о мобильности, обмене мозгами», — говорит профессор.

Коворкинг-центры кардинально меняют ситуацию сосуществования различных компаний. «Даже владельцы коворкинг-центров в Берлине предпочитают обмениваться мнениями — это совершенно другой подход к бизнесу, нежели в других сферах, где бизнесмены

воспринимают друг друга как конкурентов, готовых украсть идею. У нас все наоборот: у меня есть что-то, чего нет у тебя, и вместе мы толкаем отрасль вперед», — делится своими наблюдениями Роберт Пфадт из ClubOffice. Точно так же к работе в коворкинг-центре относятся и клиенты: жесткую конкуренцию между компаниями сменяет сотрудничество и обмен идеями. Фактически такой центр воссоздает атмосферу пресловутого гаража для стартапа, с той разницей, что под его крышей существует сразу много стартапов. В результате экономика региона, в котором сильны коворкинг-центры, получает дополнительные стимулы для развития. И наоборот: те города, где креативные стартапы не популярны, обычно не имеют потребности в коворкинг-центрах. «Подобные центры возникают там, где сильна креативная отрасль. Например, в США мы вряд ли найдем коворкинг-центры в Вашингтоне, зато их очень много в Сан-Франциско», — резюмирует Карстен Фёрч.

Впрочем, исследователи рынков не оставляют надежды, что через какое-то время коворкинг-центры будут сами по себе привлекать представителей креативных профессий в те регионы, куда раньше они не приезжали. «Очевидно, что развитие таких центров будет проходить в направлении все большей специализации. Сегодня уже недостаточно просто снять помещение и поставить в нем столы и стулья. Сейчас появляются центры для художников, центры антропософской направленности, центры с теми или иными особенностями. Чем дальше, тем больше коворкинг-центры будут отличаться особыми идеями и все меньше походить на обычные офисы. Обустройство рабочей атмосферы больше не доверяется работодателю — человек сам оформляет свое рабочее пространство. На рабочем месте возникает атмосфера расслабленности, отдыха. В конце концов, почему бы не открыть коворкинг-центр на море? Или где-то, куда традиционно люди ездят на отдых? Я вполне могу представить себе, что через несколько лет коворкинг-центры будут открываться в самых необычных уголках — и люди будут приезжать туда, чтобы поработать именно в такой экзотической обстановке. С новыми коммуникационными средствами это возможно», — предается безграничной фантазии Вольфганг Венг.

Вопросы.

1. **В чем основная причина возникновения коворкинг-центров?**
2. **Насколько актуальна перспектива возникновения аналогичных центров в России? Если актуальна, то где в первую очередь они возникнут?**
3. **Если предположить, что возникла необходимость создания аналогичных центров в России, то на какой основе целесообразно их создавать и почему:**
    - **Как коммерческое предприятие**
    - **Как муниципальное предприятие**
    - **Как муниципально-частное партнерство?**
4. **Почему города заинтересованы в создании коворкинг центров?**

Критерии оценивания результатов вступительного экзамена (по 100-балльной шкале):

95-100 баллов – ответы на все вопросы кейса на отличном уровне, умение грамотно проанализировать предложенную информацию, умение убедительно аргументировать выводы и обосновать рекомендации.

85-94 баллов - ответы на все вопросы кейса на хорошем уровне, умение грамотно проанализировать предложенную информацию, умение представить аргументацию своих выводов и рекомендаций.

80-84 баллов - ответы на все вопросы кейса на достаточно хорошем уровне анализ предложенной информации, соответствует предложенной аргументации выводов и рекомендаций.

75-79 баллов – ответы на все вопросы кейса на удовлетворительном уровне, неполный анализ предложенной информации, недостаточность предложенной аргументации выводов и рекомендаций.

Менее 75 баллов – неудовлетворительные ответы, недостаточный анализ предложенной информации, отсутствие какой-либо аргументации выводов и рекомендаций.

Минимальный балл вступительного испытания – 75 баллов