

## Памяти Емельянова Евгения Николаевича

Не стало Евгения Емельянова — мужа, партнера, любимого. Пять лет тяжелой болезни могло выдержать только его умение бороться и выживать.

После первой операции он просил меня работать еще больше, чтобы «было, куда вернуться». И мы старались всем ШАГом.

И теперь мы будем стараться, чтобы ШАГ жил и процветал. Спасибо всем нашим заказчикам, которые остаются с нами несмотря ни на что.

Понятно, что Женю никто не заменит. Его неожиданные, часто опережающие время идеи легли в основу многих ШАГовских начинаний и проектов.

Его блестящие статьи в бюллетень «ЖИЗНЬ БИЗНЕСА», СНОБ и другие издания неизменно привлекали к себе внимание и глубиной, и слогом. Чего стоят только новогодние тексты по китайскому календарю.

А книги — вся библиотека ШАГа — его детище. ШАГовские «Бизнес-встречи», «Мировые советы», «Бизнес-Грабли Клуб», онлайн-консалтинг — это все его проекты.

Он выучил и вырастил всех нас, создав то, что мы с гордостью называем «Консалтинг в стиле ШАГ».



Да и сам ШАГ тоже он создал, будучи его основателем, идеологом, творцом, методологом и креативным директором одновременно.

А главное — Женя заложил тот базис любви к заказчикам, партнерам и своему делу, который уже 28 лет, собственно, и создает неповторимый дух ШАГа!

Во многом именно Евгений Емельянов стал создателем профессии консультанта, продвигая ее и через учебные курсы в МГУ, Высшей школе экономики, РАНХиГС и других вузах.

Ассоциация консалтинговых компаний (АСКОНКО) — наш профессиональный нетворк — был задуман Евгением, и уже 14 лет объединяет коллег по консалтинговому бизнесу. Да и вступление ШАГа в европейское сообщество консалтинговых бизнесов IMCN — его идея.

Все пронизано им: и дом, и ШАГ, и все вокруг... Сыновья, внуки и вся семья скорбят... Заказчики, партнеры, коллеги пишут письма с соболезнованиями... Невосполнимая потеря для всех нас... Для меня.

Пусть земля тебе будет пухом, родной мой! И спасибо за годы любви! ✨

*Светлана Емельянова*

## Нетворкинг «по-ШАГовски»

Шесть лет назад был создан Бизнес-Грабли Клуб — оригинальный инструмент нетворкинга. Рассказываем о его основных принципах

Бизнес-Грабли Клуб — это бизнес-сообщество, состоящее из владельцев бизнеса и топ-менеджеров, которые встречаются несколько раз в год и обсуждают какой-то интересный бизнес-проект коллег — как правило, начинающих.

Проект презентует сам основатель. Он рассказывает про путь создания бизнеса: от зарождения идеи до текущего момента и построения планов на будущее. У спикера обычно имеются волнующие его вопросы, которые он адресует аудитории — более опытной и обладающей своего рода бизнес-насмотренностью.

После презентации проекта начинается дискуссия. Эксперты задают уточняющие вопросы спикеру, а потом предлагают идеи по принципу: «Что бы я сделал, будь это мой бизнес...» Далее все участники выходят из-за «круглого стола», и начинается самая интересная часть

мероприятия — неформальная — тот самый нетворкинг, на который мы специально закладываем достаточно времени, чтобы все успели спокойно пообщаться.

Почему мы с уверенностью называем встречи Грабли-Клуба нетворкингом? Вспомним определение этого понятия. Нетворкинг (от английского «networking» — работающая сеть) — способ выстраивания личной сети контактов — как профессиональных, так и бытовых, основной идеей которого является создание собственного уникального сообщества. И все это точно описывает главную задачу Клуба. Эксперты, спикеры и другие гости часто находят на встречах партнеров, клиентов, инвесторов. Происходит это в нерабочей, максимально комфортной и приятной обстановке — за чашечкой кофе в уютном коворкинге Дома архитектора. Часто выходит так, что люди обнаружива-

ют смежные профессиональные интересы друг у друга, что позволяет им в дальнейшем строить рабочие связи.

Более того, и нам, организаторам, удается успешно находить новые полезные контакты на встречах Клуба. Часто эти люди становятся нашими клиентами или партнерами, что, согласитесь, совсем небезынтересно!

Репортажи со встреч мы публикуем в этом бюллетене и на страницах серии книг «Перекрестное опыление». Таким образом о начинаю-

щих предпринимателях узнают и другие, кому контакт с ними может быть полезен.

Бизнес-Грабли Клуб — пример нетворкинга, который действительно работает. Проверено временем! Приходите к нам рассказать о своих проектах или просто послушать о только зародившихся. Это интересный и полезный опыт, да и просто прекрасный способ приятно провести вечер с пользой! ✨

*Наталья Брагина*



## Партнерский материал

# Как обустроить финансы?

## Помогаем разобраться в мире корпоративных финансов

### Кому может быть полезна эта статья?

Она может быть полезна в первую очередь собственникам бизнеса, а также CEO компаний, которые ищут пути улучшения управляемости организаций, в том числе с опорой на финансы как один из ключевых элементов действенной архитектуры управления.

Собственники или руководители стремятся нащупать оптимальный путь в управлении, и, безусловно, конфигураций здесь может быть бесконечно много. Влияние оказывает и личный опыт, и бэкграунд команды единомышленников, и контекст окружающей действительности.

Тем не менее в устоявшемся мире корпоративных финансов есть ряд сложившихся правил и практик, понимание сути которых может быть полезно при построении финансовой службы организации.

Цель данной статьи — помочь разобраться в логике устройства мира корпоративных финансов, чтобы было легче принимать правильные решения по эффективному построению функции внутри бизнеса.

### Для чего нужны финансы?

Начнем с ключевого вопроса: для чего же существуют финансы в организации? На базовом уровне цели финансов:

1. Собрать деньги и заплатить контрагентам. Банально, но это первоочередная задача, без решения которой существование организации невозможно. Расчеты с покупателями, поставщиками, сотрудниками, собственниками, государством и банками — основа основ.

2. «Подставлять зеркало» — давать своевременную объективную оценку:

- Структуры компании как чистого актива:
  - Какими активами мы владеем (с точки зрения собственника) или управляем (с точки зрения менеджера)?
  - Что мы должны внешнему миру (структура обязательств)?
  - Есть ли угрозы для нашей платежеспособности?

## ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Компанию  
«Блэйд»  
с 28-летием!**

**Межбанковский  
Финансовый Дом  
с 30-летием!**



**Розничную сеть  
«Л'Этуаль»  
с 25-летием!**

**Компанию  
«ЛИГА»  
с 18-летием!**

- Результатов работы за период времени, выраженных через прибыль, кэш и изменение чистого актива в распоряжении собственников.

### 3. Давать защиту:

- Собственникам — от манипуляций менеджмента, наездов налоговой, неприятных финансовых неожиданностей через достоверную и своевременную отчетность.
- Менеджменту — от неверных решений, вызванных непониманием фактического положения дел.
- Внешним стейкхолдерам — акционерам, поставщикам, покупателям, сотрудникам, банкам и т.д. — от компании через информированность о ее финансовом здоровье.

Для более продвинутых пользователей есть расширенный пакет:

4. Давать качественный причинно-следственный анализ прошлого — разбор полетов и понимание, какие уроки можно извлечь на будущее.

5. Давать бизнесу рекомендации по изменению поведения в будущем — доносить уроки до бизнеса и потом последовательно проверять, хорошо ли выучили.

И наконец, для самых передовых есть еще несколько премимум-опций:

6. Лидировать оценку рисков операционных и стратегических планов. Работа с рисками — традиционно сильная компетенция финансов, проактивная оценка рисков — зачастую залог успешной реализации планов.

7. Координировать стратегическое планирование — все дороги ведут в Рим. Финансы так или иначе стоят на вершине пирамиды коллективного творчества в плане оцифровки его финансовых последствий.

## Как правильно обустроить финансовый дом?

**Для базового пакета услуг** — собрать и распорядиться деньгами, получить «зеркало» и защиту — достаточно базового набора финансовой инфраструктуры:

1. Финансовые операции:
  - Расчеты с покупателями.
  - Расчеты с поставщиками.
  - Расчеты с сотрудниками.
  - Учет запасов и основных средств.
  - Учет затрат цепочки поставок.
  - Ежедневная работа с банками.
  - Финансовая отчетность.



2. Расчеты по налогам и сборам.
3. Казначейство — расчеты по кредитам, хеджирование, страхование.
4. Внутренний аудит.
5. Внешний аудит.

Данного набора при его качественном «приземлении» вполне достаточно, чтобы собственники и менеджмент своевременно обладали всей полной информацией и были надежно защищены с финансовой точки зрения.

При этом для эффективной работы необходимо соблюдение нескольких важных условий:

1. Роль финансовых операций в учете должна быть первичной и ключевой. Роль расчетов по налогам и сборам — вторична. Хвост не должен рулить собакой, в противном случае никто никогда не узнает, что же происходит на самом деле. Поставить налоги во главе учета — типичная грубая управленческая ошибка с тяжелыми для бизнеса последствиями.

### 2. Должен быть четкий SLA:

- Между бизнесом и финансовыми операциями. Бизнес должен быть уверен, что финансы во-

время соберут средства с покупателей, вовремя и безошибочно заплатят поставщикам и сотрудникам. Также должны быть четкие договоренности по формату, качеству и срокам отчетов, которые необходимы бизнесу для принятия управленческих решений в базовом пакете.

- Между налогами и финансовыми операциями. Налоги должны быть уверены, что первичный, а именно учет по корпоративным стандартам, осуществлен своевременно и качественно и позволит обеспечить своевременное и качественное формирование бухгалтерского и налогового учета на его основе.

- Между финансовыми операциями и казначейством. Финансовые операции должны быть уверены, что возможные кассовые разрывы своевременно закрыты кредитами и есть возможность своевременных расчетов.

3. Должен быть четкий OLA — что финансы ожидают от бизнеса для качественного выполнения своей работы.

4. Внутренний аудит должен быть независим, причем желательно от финансового и генерального директоров.

- 5. Внешний аудит должен быть регулярным, причем как для корпоративной, так и для бухгалтерской и налоговой отчетности.

### Для пакета «продвинутой»

необходимо добавить команду финансового планирования и анализа, которая задаст 7 раз вопрос «почему», докопается до корневых причин изменений, отклонений, всех измучает и, наконец, сформулирует рекомендации и уроки для бизнеса и проследит, чтобы все было выучено и исполнено.

**А пакет «передовой»** уже потребует матерого CFO с невероятно многогранным пониманием бизнеса и контекста, но это уже совсем другая история. ✨

Андрей Емельянов

# Корпоративная культура как фактор эффективности

## На примере производителей азотных удобрений

Хотите узнать эффективность ваших сотрудников? Рассчитайте TP-Index. Это показатель выручки на одного сотрудника и один из значимых аналитических элементов. Высокий индекс показывает, что, скорее всего, ваша компания разумно подходит к инвестициям в человеческий капитал и заботится о развитии продуктивности сотрудников. Если же показатель индекса низкий — это повод пересмотреть корпоративную культуру.

На примере компаний-производителей азотных удобрений посмотрим, как при минимальном количестве сотрудников можно иметь показатель TP-Index, равный миллиону. Или как при штате 4000 один сотрудник может приносить примерно 200 \$ в год.

В список вошли топовые зарубежные и отечественные компании. Они ранжированы от большего значения TP-Index к меньшему. Индекс рассчитывался на основе данных за 2020 — первый пандемийный год. Пандемия Covid-19 внесла свои коррективы в корпоративную культуру производств и добавила новый критерий для оценки благоприятных условий работы.

\* \* \*

Первая компания — **CF Industries Holdings**. Это основанный в 1946 году североамериканский производитель и дистрибьютор сельскохозяйственных удобрений, годовая выручка которого оценивается в несколько миллиардов долларов. CF Industries понимает, что долгосрочный успех производства без людей невозможен, поэтому холдинг стремится предоставить своим сотрудникам такие условия, при которых люди гордятся своим рабочим статусом, имеют возможность расти и чувствуют свою пользу. Компания внимательно следит за безопасностью сотрудников, так что несчастные случаи сведены к минимуму и их показатель равен 0,14 инцидента на 200 000 рабочих часов.

Ключевые подходы в корпоративной культуре CF Industries сосредоточены на выявлении и развитии талантов и лидерства. Главный принцип успешной деятельности — командная работа. Сотрудникам предлагается широкий набор формальных и неформальных программ. Он включает в себя перемещения по рабочим местам, получение ключевого опыта и обучение, с акцентом на создание культуры вовлечения. В CF Industries разработали набор лидерских компетенций. Производство помогает согласовать общий взгляд на умение быть лидером на всех уровнях организации, чтобы успешно выстраивать развитие бизнеса.

В первый год пандемии CF Industries не уволила никого из персонала и не вводила сокращений заработной платы и льгот. С мар-

та по июнь 2020 года действовала краткосрочная бонусная программа компенсации за продолжение выполнения важнейших задач в начале пандемии COVID-19. По этой программе людям было выплачено около 19 миллионов долларов. И успешность CF Industries показывает TP-Index, равный 1 373 333 \$ — это отличный показатель при количестве работников, равном 3000.

Следующая организация — **CVR Partners, LP** — публичная компания, которая производит и поставляет азотные удобрения. Это дочерняя компания Coffeyville Resources, принадлежащая CVR Energy, Inc, была создана для управления бизнесом по производству азотных удобрений. По сравнению с лидером нашего рейтинга у «второго места» не такой большой годовой доход (он не достигает и половины миллиарда долларов), а TP-Index получился ненамного меньше — 1 219 338. Как? — На конец 2020 года число сотрудников было равно 287. Конечно, производство привлекает независимых подрядчиков и работников, чтобы соответствовать деловым и операционным потребностям, а также пользуется услугами сотрудников CVR Energy и ее дочерних компаний. Но в годовом отчете CVR Partners, LP указывает 287 человек в штате.

По мнению CVR Partners, LP, успех во многом зависит от способности привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников. Компания стремится к тому, чтобы заработная плата и льготы были конкурентоспособными. В 2020 годовая сумма бонусов всех сотрудников производства составила 126 523 \$. Основные ценности организации — безопасность и защита сотрудников, соблюдение деловой этики и добросовестности, а также постоянное совершенствование и раскрытие своего потенциала.

\* \* \*

Третья в нашем списке — **Группа Azoty S.A.** Эта холдинговая группа является одним из лидеров в производстве удобрений и химической промышленности в Европе. В ее состав входит более 5 дочерних компаний. В годовом

отчете корпоративной культуре отведен целый раздел. Основные принципы управления персоналом и уважения прав человека определены в Коллективных договорах, которые были разработаны специально для каждой компании Группы. В соглашениях прописаны правила оплаты труда работников, рабочее время, правила, регулирующие надбавки и другие компоненты вознаграждения, а также правила, регулирующие выплаты, отличные от вознаграждения за работу (пенсии и пособия в случае смерти). Единого стандарта льгот для Группы Azoty S.A нет — каждая компания сама предлагает льготы в за-



Компания	Доход	Сотрудники	TP-Index	Доля выручки от №1
CF Industries	4 120 000 000	3000	1 373 333	100 %
CVR Partners	349 950 000	287	1 219 338	8,49 %
Grupa Azoty	2 865 651 460	15 625	183 402	69,55 %
ПАО Акрон	1 622 510 000	11 429	141 964	39,38 %
China Bluechemical	1 595 353	4719	338	0,04 %
Тольятти Азот	725 268	4062	179	0,02 %

висимости от ожиданий сотрудников и возможностей компании. К льготам могут относиться: защитная спецодежда, пособия и премии, возможности обучения, финансирование праздников и форм досуга и многое другое. За 2020 год на производстве не было ни одного несчастного случая, что подтверждает успешную работу системы управления охраной труда и промышленной безопасностью, внедренной в компании. На момент объявления пандемии был разработан список необходимых мер, — Grupa Azoty старалась продолжать деятельность с минимальными рисками для сотрудников.

На производстве трудятся 15 560 работников. Каждый из них приносит 183 402 \$ в год. TP-Index гораздо меньше, чем у предыдущих двух производств, а количество персонала самое большое в списке, но при их годовом доходе такой индекс — хороший показатель эффективности группы.

\* \* \*

Четвертая в рейтинге — отечественная группа компаний-производителей минеральных удобрений **ПАО «Акрон»**. Это ведущий вертикально интегрированный производитель сложных удобрений NPK в России. Годовая выручка компании в 2020 году достигла 1,6 млрд \$. Штат компании составляет 11 429 работников. Выручка на одного сотрудника равна 141 964 \$. Это единственная отечественная компания с доходом больше полутора млрд \$ в нашем списке.

С 2018 года в Группе работает система повышения производительности труда и личной эффективности работников — Система управления индивидуальной результативностью (СУИР). Обратная связь от руководителя к сотруднику — ключевое звено СУИР, обеспечивающее повышение эффективности. При этом каждый участник СУИР получает итоговый годовой балл — индивидуальный коэффициент оценки деятельности, от которого зависят многие кадровые решения и размер переменного вознаграждения работника. В 2020 году в СУИР приняли участие более 550 человек. Для повышения эффективности сотрудники на постоянной основе проходят профессиональную переподготовку. А для получения независимой коллективной обратной связи в 2020 году на предприятиях внедрили метод опросов.

Компания выделяет много средств и возможностей на поддержание благополучия своих работников. На предприятиях Группы ПАО «Акрон» разработана и действует система дотаций на питание. Работникам выплачивается компенсация, сумма которой ежегодно индексируется. Популяризация здорового образа жизни среди сотрудников — важная составляющая кадровой по-

литики компании. На территории предприятий функционируют стадионы, бассейны, спортивные центры, детские спортивные клубы. Для работников предприятий и их семей ежегодно организуются спортивные и культурно-массовые мероприятия. Можно сказать, что в ПАО «Акрон» эффективная корпоративная культура.

\* \* \*

Завершают список компании с интересными значениями индекса.

Пятая в рейтинге — **China BlueChemical**, производитель азотных удобрений в материковом Китае, занимается переработкой природного газа для производства химических удобрений и других химических продуктов. Годовая выручка компании равна всего 1,5 млн \$. В корпоративной культуре производства много похожего с упомянутыми выше компаниями: безопасность сотрудников, меры в связи с пандемией и льготы, развитие и обучение сотрудников — одна из главных ценностей. В China BlueChemical в 2020 году внедряли «3 плюс 1» — стратегию подбора талантов. На фоне эпидемии был разработан годовой план, который еще больше усовершенствовал систему отбора, обучения, оценки и стимулирования персонала, а также продолжил работу по созданию основного резерва талантов. На производстве работают 4719 человек. А индекс выручки на одного человека равен всего 338 \$. Одна из версий причин такого результата — возможно, что корпоративная культура этой китайской компании почему-то «не цепляет» и тем самым неэффективно мотивирует своих сотрудников.

Заканчивает список отечественная компания **ПАО «Тольяттиазот»** — одно из крупнейших предприятий химической промышленности России, входящее в тройку основных производителей аммиака в стране и в десятку мировых лидеров. Единственный в мире химический комбинат, способный производить 3 миллиона тонн аммиака ежегодно. Доход компании в 2020 году составил 725 268 \$. Перед тем как рассчитать индекс, посмотрим, что «Тольяттиазот» предлагает своим сотрудникам. На производстве соблюдают соотношение числа сотрудников с опытом работы и молодых перспективных работников. Это способствует преемственности кадров, передаче профессиональной экспертизы и узких специфических знаний. «Поколение X» является основой кадрового состава работников. Их опыт и стаж работы позволяет эффективно выполнять работу даже в сложных ситуациях. В 2020 году в «Тольяттиазот» приняли на работу сотрудников «Поколения Z», с надеждой, что их способности — такие, как цифровая грамотность, стремление к самообразованию,

умение работать в режиме многозадачности, — помогут в решении задач высокого уровня сложности. Помимо этого, в 2020-м была запущена мотивационная программа «ТИР. Твоя идея работает». Она направлена на повышение вовлеченности сотрудников в развитие предприятия, повышение производительности и качества выполняемых работ, устранение потерь экономического и организационного характера, улучшение условий труда, повышение комфортности и безопасности рабочего места. Из 75 заявок от сотрудников 19 были приняты к реализации. И общий экономический эффект от идей собрал более 650 млн руб. в 2020 году. Создание мотивационной программы — хороший подход для вовлечения сотрудников в общие ценности и работу компании.

На период пандемии работникам были осуществлены дополнительные выплаты, а для тех, кто обеспечивал безостановочную работу основных производственных цехов, в апреле—июне 2020 года были организованы

особые условия труда на рабочих местах и предоставлено проживание в санатории. Несмотря на это при указанной годовой выручке и числе сотрудников 4062, TP-Index равен всего 179 \$. Для компании-лидера это очень мало. Возникает закономерный вопрос: проблема «Тольяттиазот» в неэффективной корпоративной культуре или дело в других факторах?

Корпоративная культура — важный фактор, влияющий на доход компании. Когда к сотруднику хорошо относятся и дают ему возможность почувствовать себя важным звеном команды, его КПД растет вместе с уровнем удовлетворенности рабочим местом. Лидеры по производству азотных удобрений знают о важности грамотного подхода к корпоративной культуре. А мы на примере расчета индекса убеждаемся, что без людей успех компании невозможен. ✨

Виктория Фролова

## Истории российского бизнеса

# «Савраска без узды»

## История жизни Веры Фирсановой — одной из первых женщин-предпринимательниц в царской России

По случаю недавнего праздника 8 марта хочется рассказать о Вере Ивановне Фирсановой — удивительной женщине, предпринимателе и меценате. Она оставила яркий след и в истории российского предпринимательства, и в современном архитектурном облике центра Москвы, и в благодарной памяти тысяч людей.

Иван Григорьевич Фирсанов (отец Веры) был одним из представителей старинного купеческого рода Фирсановых, известного с 1732 года. В роду было несколько ветвей, в каждой ветви по 7—10 детей. Кто-то занимался торговлей и принадлежал к купеческому сословию, а кто-то становился мещанином, мастеровым или приказчиком.

Женился Иван Фирсанов по любви, выкрыв из Института благородных девиц пансионерку — дворянку Александру Николаеву, которая была моложе его на 25 лет. Единственная и любимая, красавица-дочь Вера (1862 г.р.) ни в чем не имела отказа. Получила прекрасное домашнее образование, свободно говорила по-французски и по-немецки, музицировала. Но в одном отец был непреклонен — выдал 17-ти лет замуж за сына московского купца 1-й гильдии Владимира Воронина против ее воли. Иван Григорьевич хорошо

знал семью своего будущего зятя еще по Серпухову, знал, что тот рано остался без родителей, опекал сирот из этой добропорядочной семьи и, выдав дочь замуж за потомка купеческого рода, был спокоен за судьбу своих капиталов. Своих денег у Воронина не было, и вдобавок он оказался патологи-

чески скуп. Молодой жене, привыкшей ни в чем не знать отказа, денег не давал. Брак не задался.

Отец умер через год после свадьбы дочери. В наследство она получила многомиллионное состояние и решила уйти от мужа. Развод по закону был возможен только по причине измены одного из супругов. Верочка предложила мужу астрономическую сумму отступных — 1 млн рублей, чтобы он взял вину на себя. Развод состоялся. Она вернула себе девичью фамилию и начала самостоятельную жизнь, много времени

и сил уделяя благотворительности.

Первое, чем она занялась, — вместе с матерью достроила богадельный дом дешевых и бесплатных квартир для вдов и сирот, где по их настоянию часть помещений было отдано под первую в Москве школу для слепых детей. Идея основать «убежище» на 400 человек, «старых, дряхлых и таких, кои совестятся просить милостыню, доброго поведения, всякого звания, которые по несчастью пришли в убожество и не в состоянии пропитаться своею работою», принадлежала ее покойному отцу. Этот громадный дом в модном псевдорусском стиле, с богатой отделкой фасада, рассчитанный на 400 человек

и оцененный в 700 тысяч рублей, был подарен в ведомство «Московского комитета братолюбивого общества» и открыт в 1883 году. Начиная с этого времени и до 1918 года, Вера Ивановна являлась почетной пожизненной попечительницей этого дома, названного в честь ее отца «Фирсановским».



Вокруг ее имени в нескольких селах традиционно жили профессиональные мастера-краснодеревщики, а в соседнем селе Лигачево открылась фабрика Зенина по изготовлению шпона ценных пород дерева. Вера Ивановна видела, что на рынке нужна более стильная мебель, чем изготавливали местные мастера. Она договорилась со Строгановским училищем и открыла в селе Алексеевском филиал, где обучались художественному ремеслу дети местных краснодеревщиков. Преподаватели училища также помогали составлять эскизы, по которым местные мастера изготавливали уникальную мебель. Сохранилась Алексеевская церковь с декоративной внутренней отделкой, сделанной руками выпускников училища. Мебель, изготовленную ими, заказывал Центральный банк; она была востребована не только на внутреннем рынке — ее продавали в Польше.

\* \* \*

Вера Ивановна была меценатом и в сфере культуры: устраивала благотворительные концерты, спектакли с участием известных деятелей культуры: Шаляпина и Рахманинова, Собинова и Неждановой. Выручка от представлений шла на поддержку ограниченных в средствах одаренных студентов, нуждающихся деятелей культуры. Устраивала в собственных домах благотворительные выставки молодых художников.

В 1914 году, к столетию со дня рождения Михаила Лермонтова, Вера Ивановна поставила в своем имении в Середникове памятник поэту (он гостил в имении, когда оно принадлежало Столыпиным, в 1829—1832 гг.). В том же году она открыла для крестьян Лермонтовскую школу. На собственные деньги приобретала для учеников форму, книги, тетради, карандаши, готовальни. К праздникам делала подарки. Еще одну школу Вера Ивановна открыла в одном из ближайших сел, потом — приходскую — в Москве, при Ильинском Обыденском храме. С учетом школы для слепых в Электрическом переулке, это была уже четвертая.

Вера постоянно помогала многодетным крестьянским семьям, инвалидам. Когда началась эпидемия холеры, быстро выстроила холерные бараки для изоляции заболевших, снабдила их бельем, медицинским оборудованием. Эпидемия быстро закончилась, и благодарные крестьяне поставили за здоровье Веры Ивановны фантастическую двухпудовую (!!!) свечу. На свои деньги Вера оборудовала рядом с Середниковым железнодорожную станцию на 41-й версте Николаевской железной дороги. Сегодня станция называется в ее честь — Фирсановская.

В 1892 году Вера Ивановна второй раз вышла замуж — за Алексея Ганецкого, петербургского красавца-корнета, сына генерала, начальника Петербургской крепости. По легенде, именно он вдохновил ее на перестройку Сандуновских бань, доставшихся ей от отца. Молодые предприняли путешествие в Европу для изучения банного дела. Посетили Париж, Вену, Стамбул. Пригласили лучшего австрийского архитектора Фрейденберга и заказали

проект комплекса зданий, который состоял бы не только из бань, но включал бы гостиницу и сеть магазинов. На стадии согласования проекта неожиданно возникли трудности: рядом уже строили Центральный банк. Пришлось строить свою электростанцию, бурить несколько артезианских скважин, проложить собственный водопровод: воды в Москве не хватало, и получить воду из городского водопровода для бань было невозможно. Водопровод тянулся от Пречистенской набережной через центр города. А внутри бани поставили фильтры тонкой очистки воды, так что воду можно было пить прямо из бассейна.



Новый банный комплекс возводился в течение 2-х лет и открылся в мае 1896 года. Он состоял из 8 строений (еще одно — гараж для автомобилей клиентов — появилось в 1910 г.). Один корпус был жилым, с роскошными магазинами на первом этаже. В магазинах продавались велосипеды, мебель, ноты, обувь и пр. Наверху были дорогие квартиры. В остальных 7 корпусах размещалось банное хозяйство и собственно бани. В одном — мужские и женские бани по 6 копеек (на 300 и 125 человек), по 12 копеек (на 140 и 110 человек) и мужские бани по 50 копеек (на 100 человек). В другом — «номерные» бани на 24 номера. В каждом номере была собственная парная, ванная комната с мраморной ванной и душем и кабинет для отдыха и развлечений. Эти номера стоили от 1,5 до 5 рублей. Имелись 2 бассейна: один — в 50-копеечных банях (6\*12м), другой — в простонародных. Была хитрость для экономии: вода из дворянского бассейна перетекала в бассейн простонародной бани. В 3-х домах размещались технические службы: собственная мощная электростанция, современная водораспределительная станция, ремонтные мастерские и кладовые. Отделка бань была выполнена из лучших материалов: итальянского и норвежского мрамора, плитки и кафеля из Англии, Германии, Швейцарии. Стену бассейна 50-копеечного отделения украшало мозаичное панно с видом Флоренции.

\* \* \*

Сандуновские бани в Москве пользовались заслуженной славой, многие известные люди с удовольствием посещали их. Любили захакивать купцы, в комнатах отдыха заключались сделки. Ходили и целыми семьями. А новобрачные обязательно приходили, чтобы их окатили из серебряной шайки «на счастье».

В 1901—1913 годах доходы с Сандуновского комплекса составляли 109 250—112 385 руб. в год. Из них около 60 % приносил сам банный комплекс, остальные — сдача в аренду торговых и жилых площадей в трехэтажном доме с выходом на Неглинный проезд. Доход от бань был примерно в 1,5 раза выше, чем у ближайших конкурентов, расположенных по соседству: Малышевских бань и бань сестер Хлудовых (после революции — Центральных).

Второй брак также продлился недолго: спустя 6 лет после свадьбы супруги

расстались. Дело в том, что Вера Ивановна выдала мужу полную доверенность на управление ее делами и передала на его имя Сандуновские бани. А в 1898 году до нее дошли шокирующие слухи о связи мужа с другой женщиной. Он уехал с новой пассией в путешествие по Европе, где вел расточительный образ жизни. По совету адвоката Ф.Н. Плевако она написала прошение на имя Николая II с просьбой оказать покровительство по имущественным делам. Основанием для ходатайства адвокаты выставили «нанесение оскорбления» ее «супругескому праву». Но глава Министерства юстиции отказал в просьбе оскорбленной жене. Вера Ивановна не стала сидеть сложа руки. Она дошла до московского губернатора, великого князя Сергея Александровича, и по его ходатайству делу еще раз был дан ход. Вскоре последовал развод. В процессе скандального расставания Вера вернула себе Сандуновские бани, а заодно и девичью фамилию.

\* \* \*

В начале XX века Вера Ивановна вступила в Торговую палату и вновь заявила о себе громким проектом в Москве. В 1903 году она, продав несколько своих владений, приступила к строительству нового магазина-пассажа на принадлежащем ей земельном участке на Петровке. Она еще раз пригласила архитектора Бориса Фрейденберга, доверив ему и русскому архитектору Сергею Калугину работу над проектом. Проект стеклянных перекрытий разработал инженер В. Шухов (впоследствии построивший легендарную телебашню на Шаболовке). Строительство Фирсановского пассажа, который мы теперь знаем как Петровский, продолжалось 3 года и обошлось свыше 1,5 млн рублей. Москвичи окрестили новый Пассаж чудом света. Один из самых современных московских комплексов своего времени получился очень просторным, его торговые ряды соединял широкий центральный проход, а благодаря высоким сводам в здание в дневное время проникало много света. Вечером же в Фирсановском пассаже включалось электричество, которое обеспечивала электростанция Сандуновских бань. В новом храме торговли разместилось более 50 магазинов, были представлены самые знаменитые российские и зарубежные фирмы. Фирсанову стали называть «самой роскошной предпринимательницей России».

Будучи похожа на отца характером и обладая несомненным предпринимательским даром, Вера Ивановна была необыкновенно хороша собой, обладала «живым темпераментом, бойким умом». Известный писатель того времени, А. В. Амфитеатров, описывал ее так: «Ее красота... ее фантастический образ жизни, ее чудесная сложность — смесь старомосковского,

даже замоскворецкого, закала с парижским выпечком... До чего была хороша эта женщина!»

Сострадание к ближним, приветливость и мягкость в обращении сочетались в ней с безудержной инициативой и готовностью самой высокой ценой добиваться задуманного. Бесстрашие и жажда полноты жизни проявлялись во всем. Ее современник, певец И. Тартаков, рассказывал о фирсановских катаниях на тройках: «Верочка любила сама править, и, когда садилась на козлы, — катать-валяй! Головоломная скачка, лошади уже не бегут, а несут, седоки ни живы, ни мертвы, — не знай, доедем, не знай, на первом хорошем ухабе шеи сломим... А она — она хохотала!» Сама о себе она говорила: «Я — савраска без узды».

Скончалась Вера Ивановна Фирсанова, одна из талантливейших русских предпринимателей и меценатов, настоящая русская женщина, в Париже в 1934 году.

#### Использованная литература:

1. Амфитеатров А.В. Та, кто всех прелестней.
2. Ульянова Г.Н. Дворцы, усадьбы, доходные дома. Исторические рассказы о недвижимости Москвы и Подмосковья. М.: Форум, Неолит, 2012.
3. Варенцов Н. Книга судеб. Фирсанов. Журнал «Новая Юность», 1998, №1.
4. Московский Музей предпринимателей, меценатов и благотворителей. Материалы вечера, посвященного истории рода Фирсановых. ✨

Елена Кисель

#### Из записной книжки консультанта

Менеджер по маркетингу: «Исследования я делаю неправильные, и это мне зачтется на Страшном суде».

\*\*\*

Муки владельцев. Владелец: «Получил прибыль. Теперь вопрос — куда деньги девать?...» Другой владелец: «Мне проще: у меня благотворительность съест все».

\*\*\*

Руководитель: «Мы должны...» Сотрудники: «Но мы не хотим...» Руководитель: «Раз мы должны — значит, надо хотеть!»

\*\*\*

Покупатель: «Почему этот крем такой дорогой?» Продавец: «В его состав входит дорогой ингредиент "X"». Покупатель: «Тогда почему он не стоит еще дороже?..» Продавец: «Так этот ингредиент только проносят над варочным котлом».

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»

Выпускающий редактор номера: Наталья Брагина 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

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2022 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: [step@stepconsulting.ru](mailto:step@stepconsulting.ru)