

Интервью

Программист «с нуля» и «под ключ»

Интервью с Валентином Кохно, владельцем и управляющим партнером компании «Бест Бизнес Софт», о новой услуге — выращивании программистов 1С

— Валентин, ваша компания уже больше 10 лет работает на рынке 1С. И мы знаем, что не так давно у вас появилось новое направление — вы воспитываете программистов и отдаете их в теплые руки заказчиков. Расскажите, как это направление появилось?

— Компания у нас с 2009 года. Мы официальные партнеры фирмы 1С. Занимались проектами по внедрению 1С и сопровождению текущих клиентов. На разных конфигурациях, с разными отраслями. В основном сфера деятельности наших клиентов — оптовая торговля, строительство, производство и услуги. Так мы жили много лет, а в 2021 году начали активно думать, как перестроить формат работы с клиентами и перейти на абонемент. С проектами и разовыми задачами сложно — их тяжело продавать, и они не постоянные. Абонемент интереснее и для нас, и для клиента: он спокойно бюджетировал деньги на долгий период и не беспокоится, что сегодня эта сумма 50 000 руб., а в следующем месяце — 500 000 рублей (так бывает, если не пропланированы работы). Рынок предоставляет нам возможность поменять формат работы: профессия программиста 1С стала еще более востребованной, программисты нужны многим компаниям. Сейчас активно работает программа по переподготовке людей из других профессий на специалистов 1С. Человек, обладающий знанием и опытом из других отраслей (например, бухгалтерский учет, или экономика, или еще что-то), проходит подготовку на различных курсах. Но эти курсы дают только первичные знания, и дальше он обычно не знает, что с этим делать, и не понимает, как ему устроиться на работу.

— Устраивает ли потенциального заказчика тот уровень, который дают курсы?

— Конечно нет. Это просто некие теоретические знания, самое начало, и заказчику такой программист обычно не подходит. Да и сами люди не уверены в себе. Им нужна подсказка, нужна какая-то помощь, им нужен контроль. Помощь им нужна как техническая — человек

может не знать, как что-то сделать, так и административная — он не может правильно пообщаться с клиентом, доказать ему правильность своей точки зрения. Он, может, мыслит правильно, но клиенту объяснить не может. А клиент пытается продавить, возможно, неправильную точку зрения, которую потом пытается автоматизировать, и все ломается.

В итоге к чему мы пришли? Примерно два года назад мы начали активно предлагать клиентам: не берите программиста в штат и не сажайте его в офис, а берите «на удаленку». Этому помог и ковид — заказчики стали более позитивно смотреть на удаленную работу программистов. Мы стали предлагать такую услугу: возьмите нашего штатного программиста, он будет удаленно с вами работать, а мы дадим методологическую поддержку. И программисту, и заказчику. Причем часто для заказчика это бывает бесплатно: мы можем с ним созвониться, конференцию провести, обсудить и в целом подсказать, как правильно решать ту или иную задачу, в какое подразделение ее правильно передать, кто должен ей заниматься.

Опыт у нас большой, мы понимаем, как это делать. Дальше эта задача превращается в некое понятное задание для программиста, и программист ее спокойно делает.

И получается, что мы пришли в рынок, где зарплаты программистов очень высокие, особенно если эти программисты в штате. А мы предлагаем программиста, находящегося у нас, под нашим присмотром, мы за ним следим, контролируем его работу, и он действительно работает — и за вменяемые деньги.

— Правильно я понимаю, что у заказчика была возможность выбора: либо программист в штате, либо аутстаффинг. А вы ему предложили какой-то совсем иной вариант?

— Очень сложно стало взять программиста в штат на разумную зарплату. Зарплаты стали очень высокие. Программистов, которые согласны сидеть в офисе каждый день и работать эффективно (а часто, бывает, и не очень



эффективно), стало мало, заказчику не из кого выбирать. В итоге заказчик, например, попадает в ситуацию, когда у него уходит программист. Он начинает искать нового, проходит месяц-два-три, он не может найти, и у него не остается выбора... Заказчик обращается в компанию, которая предлагает аутстаффинг программистов. Компания предлагает тариф 3000 рублей в час, 160 часов в месяц. Заказчик перемножает и говорит: нет, я буду продолжать искать человека в штат. 500 тысяч он не готов платить, ему это невыгодно.

И здесь появляемся мы, кто предлагает программиста за 150–200 тысяч рублей в месяц. Мы можем предложить совсем еще молодого программиста чуть дешевле или более опытного чуть дороже, но диапазон примерно такой. Цена фиксированная — заказчику понятно, как бюджетировать. И важно, что 150–200, — это полная сумма для заказчика, включая все налоги. И если до этого он платил штатному программисту 200–250 тысяч рублей «чистыми», плюс налоги, то цифра 200, включающая налоги, для него очень интересна.

Как мы этого добиваемся? Мы выстроили алгоритм подбора новых людей. Не для заказчика, а себе в компанию. Мы собираем людей на стажировку. Эта стажировка бесплатная. И у нас очень много желающих прийти на стажировку, потому что курсов по 1С очень много, а предложений по стажировке мало, особенно по стажировке с дальнейшим трудоустройством.

— Где вы берете потенциальных стажеров?

— На HeadHunter. Просто вешаем вакансию и получаем полторы тысячи откликов.

— И вы предлагаете себя как работодателя?

— Да. Мы пошли таким путем: описали очень подробно и детально все шаги и этапы, по которым проходит человек в течение первого года. Мы говорим соискателю: сначала вы решаете тестовое задание. Если решили тестовое задание, то потом — собеседование. Если прошли собеседование, мы вас приглашаем на двухмесячную стажировку. За 2 месяца надо ее пройти, можно и быстрее, но дольше, чем 2 месяца, нельзя. Если вы прошли эту стажировку, мы вас берем на работу, на позицию программист-стажер, где у вас 50% времени — обучение, и у нас расписано, какое обучение, какие видеокурсы, прописана программа для каждого человека. И другие 50% времени — практика. Стажер начинает заниматься уже реальными задачами для клиентов под надзором куратора. Куратор ему дает задачки, он потихоньку их начинает делать, куратор проверяет, помогает исправить, доучивает. И так первый год у человека расписан достаточно детально с очень понятными алгоритмами: если сдал экзамен — у тебя зарплата вот на

столько вырастает, добился того-то — вот на столько, вот такие изменения, — все очень четко. И людям это нравится, они откликаются и приходят к нам на бесплатную стажировку.

— Люди прямо «с нуля» приходят?

— Обычно человек, если хочет стать программистом, он на YouTube что-то посмотрел, какие-то бесплатные курсы нашел или купил... «Ноль» на самом деле — это всегда не «полный ноль». Это всегда какое-то действие. Если человек хочет быть программистом и при этом он «полный ноль», то непонятно, почему он хочет стать программистом. Что-то с ним не так...

— А расскажите про воронку кандидатов: сколько человек из откликнувшихся на объявление вы берете на стажировку и сколько потом остается работать у вас?

— Воронка примерно такая: 1,5 тысячи откликов на вакансию. Мы всем отправляем описание процесса найма и тестовое задание. Кто-то говорит: да, я выполняю тест, — и пропадает. Кто-то говорит: да, я сделаю, — и присылает какой-то результат. Количество людей, которые присылают хоть какой-то результат, — примерно 120 из 1,5 тысячи откликнувшихся. Мы каждому даем обратную связь: вот там-то и там-то у вас неправильно, попробуйте еще раз переделать. Решает тестовое задание примерно половина. С ними проводим собеседования. Из 60 человек 15 самых толковых мы берем на стажировку на два месяца. Из них на работу мы берем человека 3–4. Кто-то находит работу в процессе стажировки. Кто-то «отваливается» сам — очень сложная у нас стажировка, мы добиваемся идеального выполнения заданий, чтобы правильно заложить фундамент специалиста, и многие не справляются по срокам. Вот 4 человека мы берем. И все — следующий поток.

— Сколько в компании кураторов — сотрудников, которые помогают отслеживать работу стажеров?

— Кто дает задачу, тот и куратор. Есть два руководителя проектов, которые работают с клиентами. Они могут давать задачи стажерам. Может давать задачу любой продвинутый программист. Если он сам не успевает, он может привлечь свободного стажера, чтобы тот помогал, — тогда он является на данный момент его куратором. Это с точки зрения контроля и выполнения задач. А с точки зрения технической помощи, когда человек не знает, как сделать, — есть общий чат, вся компания в этом общем чате. Все туда пишут проблемы и сами друг другу помогают. И очень часто один стажер помогает другому стажеру. Если задача сложная, подключается высококвалифицированный программист и объясняет, как это надо сделать.



— Когда стажировка закончилась и человек стал полноценным программистом, дальше он работает в режиме «один программист — одна компания» или у него несколько заказчиков?

— Если мы продаем его на фултайм, то это один программист — одна компания. Если мы пока не подобрали клиента, который будет с ним работать, то он работает просто по задачам, которые ему дают все подряд. Либо бывает еще сценарий, когда мы заключаем с клиентами договоры, например, на 40 часов в месяц, — у программиста могут быть 3 таких клиента по 40 часов в месяц.

— Программисты работают удаленно, в том числе и от вас. Как вы контролируете их работу?

— У нас по каждому клиенту есть реестр задач. Бывает, что мы у себя его ведем; бывает, что у клиента своя система сервис-деска в компании внедрена, и тогда мы в клиентской системе ведем. Соответственно, мы видим все задачи и понимаем, какие из них в работе. А в конце месяца видим, какие человек сделал задачи и сколько — 3 или 33.

Плюс не так уж много у нас клиентов, со всеми мы в контакте — берем обратную связь; спрашиваем, как дела, все ли хорошо; может быть, чем-то мы можем помочь дополнительно... Бывает такое: взяли программиста, он хорошо решает текущие задачи, но вдруг у клиента возникла дополнительно проблема с НДСФЛ, а этот программист пока не разбирается в учете настолько, чтобы решить эту сложную проблему. Мы подключаем консультанта. Консультант решает задачу, все довольны, программист продолжает работать.

— Мы поговорили о том, откуда берутся люди и как они работают. Но есть и другая сторона: вы должны быть уверены в том, что новых сотрудников вы трудоустроите — найдете заказчиков, которые захотят на длительный период их взять.

— У нас есть клиенты. Они очень часто рекомендуют нас своим друзьям-знакомым. И этот поток дает нам достаточное количество клиентов для тех мощностей программистов, которые есть.

Большая часть сотрудников у нас из регионов. Люди в регионах готовы работать с меньшей заработной платой, чем московские программисты. И у них это небольшая зарплата в начале, потому что за программиста-стажера никто не будет платить большие деньги. И на него нужно потратить кучу времени — на обучение, на разбор... Но, приложив усилия, через несколько месяцев он уже выходит на зарплату большую, чем получал, например, работая бухгалтером в регионе.

Мы с клиентами всегда заключаем длительные договоры — на 3 года, 5 лет. И бывает, что немного в процессе повышаем стоимость: вот работает программист, он год отработал и хочет больше зарплату, объективно — он стал быстрее делать задачи. Мы с клиентом обсуждаем: либо мы предлагаем вам замену по старой цене, либо этого программиста оставляем, но он стал быстрее и качественнее делать задачи, и ему нужно повышение. Тогда всю ту дельту, на которую мы повышаем цену клиенту (условно 10–15%), мы отправляем в зарплату программисту. И программист доволен,



и клиенты часто соглашаются именно на этот сценарий, потому что с этим программистом им удобнее, привычнее.

— А какой договор вы заключаете с клиентом? На аутстаффинг программистов?

— Нет, это обычный договор на услуги с неким лимитом часов: 150 часов в месяц — фактически это 8-часовой рабочий день сотрудника. Важно, что мы предлагаем ставку, как будто клиент взял программиста в штат. Условная цена часа работы в проекте — 3000 рублей. А в нашем договоре — 150 часов в месяц и, например, 150 000 рублей — это 1000 рублей в час. 3000 и 1000 рублей в час — большая разница. Эта разница — за счет того, что клиенту не вменяются ни риски, ни стоимость предварительной оценки работ. Фактически, клиент оплачивает программиста и сам контролирует, как он работает. Если ему не нравится, как работает программист, он обращается к нам и говорит: «Пожалуйста, либо измените работу программиста, либо поменяйте программиста». Мы, соответственно, используем либо тот, либо другой сценарий. Иногда это вопрос личных отношений. Все-таки я считаю, что программирование 1С состоит примерно на 50% из психологии, потому что мы работаем с людьми. Надо диагностировать проблему. Для этого надо поговорить с бухгалтерами, у которых сдача отчетности и нервы... Поэтому с ними надо спокойно поговорить, а для этого надо спокойно относиться к их состоянию, не включаться в их переживания, и тогда уже станет понятно — что и как делать.

— Как вы планируете в ближайшее время развиваться?

— Ближайшие планы на этот год — мы хотим увеличить штат до 30 программистов (сейчас их 17). И тех «ручейков» клиентов, которые есть сейчас, нам хватит для того, чтобы занять 30 программистов. Оставляя политику ценообразования логику работы такими же. Следующая задача — это внедрение сервис-деска, в том числе для отслеживания SLA (Service Level Agreement — соглашение об уровне сервиса), показателей и пр. Это другой уровень работы с клиентом и другая услуга. Пока мы этого не делали, потому что не было необходимости. Когда-то мы к этому придем, потому что такая потребность есть. Метрики, конечно, хотят все.

— У вас было ваше традиционное направление. И вот появилось это новое. Сейчас приоритет смещается в сторону нового?

— Мы активно начали переходить в это новое направление примерно полтора года назад, и оно стало приоритетнее, чем старое. Это позволило за прошлый год нам увеличить прибыль на 100%. Структура выручки поменялась кардинально — до этого было очень мало або-

нентской платы, а сейчас очень много, — она понятная, прозрачная как для компании, так и для программиста. Так как у нас сделана оплата, программист тоже хочет быть уверенным, что завтра у него будет все в порядке. Когда мы с клиентом подписываем абонентский договор, то и у программиста абонентские часы. Это проще управляемо,

проще прогнозируемо и удобнее. Мы не отказываемся полностью от проектов, просто мы перестали их продавать, они сами приходят. А новое направление мы продаем, активно предлагаем клиентам и двигаем его. ✨

Беседовала Любовь Горбунова

Бизнес-Габли Клуб

Верстка для ленивых (креативных)

Бизнес-Габли Клуб — площадка, где начинающие предприниматели представляют свои бизнес-кейсы, а эксперты с большим опытом в бизнесе ведут обсуждение в зале «Если бы это был мой бизнес, я бы...»

На сорок третьей встрече Бизнес-Габли Клуба был представлен проект онлайн-сервиса для автоматической верстки книг и печатной продукции **Метранпаж Кирилла Витковского**.

Кирилл Витковский — дизайнер, верстальщик, человек с огромным арт-директорским опытом — как многие изобретатели, создал свой проект под влиянием собственной лени. Лени заставила его оптимизировать работу и дала толчок для создания своего проекта, который сам Кирилл называет революционным.

Метранпаж помогает верстальщикам и дизайнерам автоматизировать рутинную и механическую работу — сверстать несколько сотен страниц за минимальное время, с подобающей точностью, красотой, удобством в пользовании и справедливой ценовой политикой.

Сейчас проект находится на этапе публичного бета-теста и уже может похвастаться 2000+ регистрациями, первыми продажами и договорами сотрудничества с крупными компаниями в стадии подписания.

С чем столкнулись и чего хотим

Команда проекта — два постоянных сотрудника и несколько человек на аутсорсе. Этого уже давно не хватает, но для расширения требуются средства, которые проект еще не успел заработать. А поскольку деятельность проекта тесно связана с интеллектуальной собственностью, нужны еще и грамотные юристы. Когда не хватает средств, приходится задумываться о других методах мотивации сотрудников — и Кирилл обратился к экспертам с просьбой помочь ему в поиске таких методов.

В амбициозных планах Кирилла — перевернуть в ближайшие годы издательский рынок России и выйти на рынки Европы, США и Китая, которые в разы превышают рынок России. И глобальная цель создателя проекта — практически впервые среди всех выступавших в нашем Клубе — продажа бизнеса стратегическому партнеру.

Слово экспертам

По итогам презентации эксперты смогли выделить несколько основных проблем проекта, на которые рекомендовали Кириллу обратить внимание.

Чтобы решить вопрос с командой, важно перестать пытаться «усидеть на двух стульях» — заниматься двумя проектами сразу — и постараться сфокусироваться на Метранпаже: часто люди, видя, что владелец не полностью отдается работе, и сами не стремятся работать в полную силу.

Сфокусировавшись на Метранпаже, важно определить модель ведения бизнеса и целевую аудиторию — B2C или B2B? Эксперты рекомендовали обратить внимание на

второй вариант, предложив в качестве примера клиентов, которые были бы готовы сэкономить деньги и время при верстке своих корпоративных изданий и другой печатной продукции.

Эксперты также подметили, что Кириллу не хватает финансовой хватки и его денежные ожидания выглядят не очень обоснованно. По этой же причине они посоветовали не торопиться с идеями стремительного расширения и выхода в другие страны, а сначала научиться зарабатывать в России. Ведь пока проект живет на выигранный грант, и сложно судить о его успешности.

Поиск инвесторов и новых грантов Кирилл считает одной из главных задач на ближайшее время. А чтобы заинтересовать инвесторов и «зацепить» их, эксперты рекомендовали

подготовить детальный инвестиционный план, в котором отразить финансовый потенциал проекта.

В завершении Кирилл поблагодарил экспертов, отметив, что получил несколько инсайтов и очень полезных советов.

Благодарим всех участников Клуба, новых и старых, и желаем не останавливаться на достигнутом и добиваться успеха, о котором можно будет впоследствии рассказать на одной из наших встреч. ✨

Записал Михаил Миловидов



Процессный подход шагает по стране (и за ее пределы)

ВРМ-проект года-2023: новые проекты и новые победители



25 мая в Аналитическом центре при Правительстве Российской Федерации прошло торжественное награждение победителя и лауреатов шестого ежегодного конкурса Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами «ВРМ-проект года-2023». Помимо основных категорий награду один из участников в этом году имел возможность получить особый приз от ИТ-кластера «Сколково» за отличное использование искусственного интеллекта в своих процессах.

Как и в прошлом году (см. репортаж в ЖБ №3 2022 г.), участвовать и наблюдать за конкурсом можно было в очном и заочном форматах. Приветствовалось конечно же очное присутствие участников и жюри, поскольку «живой» нетворкинг и его результативное продолжение за рамками конкурса — один из важных результатов бизнес-мероприятия.

По итогам шести встреч, проходивших в марте — апреле, на которых финалисты конкурса презентовали свои навыки использования передовых технологий, методов и наработанного опыта процессного управления проектами, коллегия из двенадцати членов жюри выставила оценки по четырем основным критериям: результативность, инновационность, реализация и презентация.

Проекты, представленные на конкурсе, — это реальные кейсы, которые другие компании и организации могут использовать как примеры успешных решений.

Процессный подход, лежащий в основе методики, — не просто «программа», а полезная технология, которая шаг за шагом завоевывает российский бизнес. Все лауреаты 2023 года продемонстрировали высокий уровень использования подхода. В то время как отрыв победителя был довольно значительным, разница между результатами лауреатов составила всего 30 баллов. По словам одного из организаторов конкурса, «Лидерам не стоит расслабляться, потому что все лауреаты дышат им в спину».

Почетное первое место, а также специальный приз Роскачества за реализацию крупного долгосрочного проекта в рамках цифровой трансформации и приз сообщества АВРМР Russia достался ПАО «Промсвязьбанк» за проект «Эволюция процессного управления. От внедрения стандартов к построению цифрового двойника бан-

ка». Проект отличился высокой степенью результативности. Так, в оптимизации одного из процессов уровень автоматизации в различных сегментах банка достиг 70%, а ипотечные функции банка по итогам централизации в единое ПО увеличились в производительности почти в 3 раза. В совокупности это оказало значительное влияние на показатели экономической эффективности после окончания проекта.

Остальные финалисты конкурса отличились инновационными подходами: в использовании искусственного интеллекта — **Федеральное агентство водных ресурсов**; социальной значимостью с увеличением доступности железнодорожных билетов на особые места для льготных пассажиров и пассажиров с инвалидностью через интеграцию с государственными информационными системами — **ОАО «РЖД»**; переходом на 100% процессный подход с практически ручного управления, с преодолением препятствий, созданных санкциями, в географически распределенной по разным странам компании — **ООО «Молчанов Фридайвинг Групп»**.

Член жюри, генеральный директор ШАГ Консалтинг С.Е. Емельянова отметила: «Конкурс показал, что крупные госкомпании оказываются на передовом плане цифровой трансформации. Поэтому не случайно жюри именно им отдало предпочтение. Однако проект «Молчанов» вызвал симпатии у многих членов жюри тем, что показал, как частный бизнес может решать ту же задачу: географически распределенный бизнес получил возможности для масштабирования именно благодаря выполненному проекту цифровой трансформации».

Конкурс 2023 года стал еще одним маркером достижения успеха организациями, внедряющими в свои бизнес-процессы современные подходы и технологии. Надеемся, что кейсы будущих участников покажут не только первоклассную адаптацию уже имеющихся методик, но и какие-то инновационные решения, которые смогут вывести российский бизнес на качественно новый уровень. 🌟



Немного о кибербезопасности

Данные из исследований компании Ростелеком-Солар — одной из ведущих российских компаний в сфере информационной безопасности

С марта 2022 по март 2023 года в 80 российских компаниях из разных отраслей проведены тесты на проникновение. В результате обнаружено большое количество «дыр» и «щелей», через которые могут проникнуть злоумышленники. Вот некоторые цифры: тестировщики смогли проникнуть в информационные системы извне в 65% исследованных компаний. Проникнуть к наиболее критичным ресурсам бизнеса изнутри компании удалось во всех проведенных исследованиях. Большая часть уязвимостей «изнутри» связана со слабо поставленным контролем доступа.

Рост угроз изнутри компании

По мере развития удаленных и гибридных форм работы растет риск как ошибок, так и злонамеренных действий со стороны сотрудников. Эта тенденция компенсируется развитием средств контроля за утечками (DLP-систем). Внутренним нарушениям информационной безопасности со стороны сотрудников более всего подвержена производственная сфера (29% всех нарушений), госсектор (24% нарушений) и финансовые организации (15% нарушений), причем в финансовой сфере наблюдается наибольшая доля критичных нарушений (87%). Наиболее распространенные внутренние нарушения: неконтролируемый вывод информации за пределы организации (36%), нецелевое использование рабочего времени (25%), признаки коммерческого сговора, нарушения ограничений и запретов, конфликт интересов (16%). Наиболее частые каналы нарушений — пересылка на внешние почтовые ящики (более 37%), копирование на флешки (17%) и слив данных в мессенджерах (17%).



Остро стоят проблемы с управлением доступа к информационным ресурсам компаний: 72% компаний фиксируют у себя нарушения, связанные с доступом, к ним относятся 11% всех критичных инцидентов. К значимым источникам сбоев в управлении доступом являются в т.ч. недостаток квалифицированных ИБ-специалистов, изменения в организационной структуре, переход сотрудников из одних подразделений в другие, найм одних людей и увольнение. Ключевые риски: несанкционированный доступ, бесконтрольное внесение изменений в систему управления доступом, зависимость сроков реализации ИБ-политик от уникальности бизнес-процессов компании.

87% опрошенных заявили, что в их организации за последний год наблюдались случаи мошенничества со стороны сотрудников. Более 70% нарушений приходится на сотрудников в возрасте 30-35 лет.

Рынок средств информационной защиты

В 2020 и 2021 годах прирост рынка составлял по 8%, в 2022 — 5% (в основном за счет падения рынка в сегменте B2B на 1%). Сильно сократил свои затраты на киберзащиту сегмент среднего и малого предпринимательства. В 2023 году ожидается прирост в 7%, а объем рынка составит 118,4 млн рублей.

За 2022 год доля отечественных решений в области безопасности выросла на 6-8%. Наибольшим спросом пользуются VPN-шлюзы: их планируют внедрить или поменять 29% опрошенных. На втором месте по популярности (19%) — системы защиты от утечек (DLP). ✨

Юрий Пахомов

История российского бизнеса

У истоков знаменитой династии

Об одной из известнейших купеческих династий — Морозовых и ее основателе — Савве Васильевиче Морозове

Кто не слышал о легендарном московском купце Морозове? Этой мощной исторической фигуре рубежа XX века посвящено множество книг, статей, памятников и мемориальных досок. Одна из причин известности — сочувствие Саввы Тимофеевича Морозова революционному движению, его близость с Леонидом Красиным и другими революционерами, финансирование деятельности РСДРП. Советской власти нужны были свои герои, и «революционер из купцов» пришелся как нельзя кстати. Имидж Саввы раскручивался десятилетиями, начиная

с великолепного очерка М. Горького «Савва Морозов» до книг, художественных и документальных фильмов 60-х годов, вплоть до популярного сериала 2007 года. Савва Тимофеевич Морозов действительно был одним из наиболее ярких, талантливых и деятельных представителей торгово-промышленного мира царской России. «Русский делец с непомерной нравственной силищей», — писал о нем московский журналист Н. Рокшин.

В тени славы Саввы Тимофеевича все еще остается мощный торгово-промышленный клан Морозовых —

30 лет делаем бизнес лучше

несколько поколений семей, множество талантливых предпринимателей и промышленников, щедрых благодетелей и выдающихся меценатов. Сегодня каждый знает, что на деньги Саввы Морозова был построен МХАТ. Но кто знает, например, о непобедимой футбольной команде «морозовцев» и о роли Ивана Викуловича Морозова в становлении российского футбола? За яркой фигурой Саввы Тимофеевича стоит вскормивший его род Морозовых с его семейными традициями, из поколения в поколения передающимися обычаями и заветами.

У истоков династии

Род Морозовых ведет свое происхождение от крепостных крестьян. Как отмечает историк А.В. Пыжиков в книге «Грани русского раскола», российский капитализм «рос из крестьянского корня». Действительно, родословные большинства российских купцов и промышленников берут свое начало от крепостных крестьян. Другое важное обстоятельство заключается в том, что это были не просто крестьяне: в большинстве своем это были крестьяне-старообрядцы. Их психотип, традиции и идейная основа были в чем-то сродни психотипу и традициям ранних христиан: в условиях гонений сохранять альтернативную веру могли только особенные, сильные духом люди. Идеалисты, ставящие духовное выше материального. Занимаясь общинным предпринимательством на соборный складчину стартовый капитал, они рассматривали свой труд как служение общине, но прежде всего — как служение Богу. Но и отделяясь от общины экономически и создавая частные предприятия, выходцы из общинного старообрядческого уклада сохраняли идею служения — людям, отечеству, Богу. Отсюда — трудолюбие и энергия старообрядцев, превосходящие частный интерес и питающие бурное развитие торговли и промышленности в России XIX века. Отсюда и беспрецедентный масштаб меценатства и благотворительности: строительство храмов, школ, больниц, домов призрения. Но также и создание ремесленных училищ, вузов, театров, картинных галерей, финансовая поддержка талантов в области науки и культуры.

Как начинался клан Морозовых? Где его истоки?

Савва Первый. Савва Васильевич Морозов, крепостной крестьянин помещика Николая Гавриловича Рюмина, родился в 1770 году в старообрядческой семье, в селе Зуево Богородского уезда Московской губернии. С малых лет юноша был приучен к труду: помогал отцу ловить рыбу, работал извозчиком, пастухом. Но большого дохода эти занятия не приносили. В конце концов Савва устроился ткачом на зуевской мануфактуре промышленника Кононова с жалованьем 5 рублей в год. Обладая цепким умом, трудолюбием и предпринимательской жилкой, Савва

жадно впитывал опыт организации производства и торговли в текстильном деле. Он мечтал создать собственное дело. Однажды мечта омрачилась неотвратимым, казалось бы, обстоятельством: юноше выпал жребий идти в рекруты на 25 лет. Значит, прощай, мечта? А вот и нет! Людям предпринимательского склада авантюризма и находчивости не занимать. И молодой Савва решился на отчаянный, а возможно и точно просчитанный шаг: попросил у хозяина фабрики крупную сумму в долг, чтобы откупиться от рекрутской службы. Какую же надо было иметь репутацию и каким пользоваться доверием, чтобы Кононов не отказал работнику в займе! Но тут же новая проблема: рассчитаться с хозяином при пятирублевом годовом жалованье было невозможно. Савва перешел на сдельную оплату труда и работал не покладая рук, отказывая себе во всем. Кажется невероятным, но он вернул долг уже через два года! С этого, без преувеличения сказать, предпринимательского подвига и началось восхождение будущего купца и промышленника.

В 1797 году Савва Васильевич женился на Ульяне Афанасьевне, дочери красильного мастера, и при финансовой поддержке тестя смог открыть свою собственную мастерскую. Ульяна Афанасьевна знала много фамильных секретов и славилась своим искусством в красивом деле. Красивые ткани молодой четы стали пользоваться спросом в Москве. По семейным преданиям, вначале Савва со своим товаром преодолевал 90-километровый путь до столицы пешком и лишь много позже, разбогатев, доставлял товар на конных повозках.

В 1811 году на собственном, уже значительно расширившемся производстве Морозовых работали уже 20 наемных работников, которые обслуживали 10 станков. В год производство выдавало суконных и хлопчатобумажных тканей на сумму 1,2 тысячи рублей.

В 1812 году, во время нашествия Наполеона, пожар в Москве уничтожил столичную ткацкую промышленность, и на волне обострившегося спроса на льняные и хлопчатобумажные изделия предприятие Морозовых стало быстро расти и богатеть.

В 1821 году Савва выкупил за 17 тысяч рублей у помещика Рюминых себя и четырех своих сыновей: Елисея, Захара, Абрама и Ивана. Вскоре после этого у Морозовых родился пятый

сын — Тимофей. К этому моменту на морозовском предприятии работало уже 40 человек, и капитал приумножается с каждым годом. В 1823 году Морозов выкупил у своего бывшего хозяина земли в селе Никольском на берегу Клязьмы (ныне территория входит в черту города Орехово-Зуево), где в 1838 году создал знаменитую, одну из крупнейших в стране, Никольскую мануфактуру.



Савва Васильевич Морозов
(1770–1860)

В 1825 году Савва, чтобы жить поближе к единоверцам, купил дом в Рогожской слободе, где проживали старообрядцы. В том же году он основал в Москве ткацкую фабрику. Дела предприятия шли хорошо, и в 40-х годах оно включало 11 строений и 240 ручных станков с жаккардовыми машинами для выработки цветных тканей. Однако в 1856 году, после Крымской войны, фабрику пришлось закрыть.

В 1830-м Морозов открыл фабрику в Богородске (ныне город Ногинск). Там же располагались красильня, отбельня и контора, где мастерам выдавали пряжу и получали от них готовую ткань. В 1842 году семья Морозовых получает потомственное почетное гражданство. Всего Савве Морозову принадлежали от 4 до 7 фабрик, на которых было занято порядка 2,5 тысячи человек.



Савва Тимофеевич Морозов
(1862–1905)

Достойные продолжатели династии

После смерти Саввы Васильевича в 1860 году его дело продолжили сыновья, с которых начинаются главные ветви рода Морозовых. Дети промышленника занимались ткачеством на семейных предприятиях, открывали собственные фабрики, постоянно наращивали выпуск тканей. Основательно вкладывались в социальную инфраструктуру: вокруг морозовских предприятий вырастали магазины, бани, больницы, школы, богадельни, стадионы. Морозовы модернизировали производства, изучали и внедряли лучшие практики ткацкого дела в Англии, вели большую общественную работу.

Елисей строил молельни для старообрядцев в Москве и Подмосковье и был одним из лидеров старообрядческой общины. Викула построил в Никольском комфортабельные дома с отоплением и электричеством для фабричных рабочих, богадельни, больницы, школы и даже два футбольных стадиона. В 1902 году в Москве сын Викулы Алексей основал детскую инфекционную больницу №1 для малоимущих (ныне Морозовская больница). Тимофей создавал торговые представительства в крупных городах, поставлял продукцию в Китай, Персию и Среднюю Азию, вытесняя с рынков английский товар, был депутатом Московской думы и председателем Московского биржевого комитета, жертвовал крупные суммы Московскому университету и другим учебным заведениям, открыл гинекологическую клинику в Москве. А уж сделанное за короткую жизнь Саввой Тимофеевичем требует многих и многих страниц.

В начале XX века верхушку московского купечества составляли два с половиной десятка семей — семь из них носили фамилию Морозовы. На рубеже XX века текстильную империю клана составляли десятки крупных предприятий в Орехово-Зуеве, Ногинске, Твери. В лучшие годы на них работало более 54 тысяч рабочих и выпускалось до 10% всей текстильной продукции страны. Общий капитал всех ветвей династии к 1917 году составлял 110 млн рублей (по современным меркам около 100 млрд).

Обладая фантастическим богатством, династия внесла ощутимый вклад не только в становление российской промышленности, но и в развитие культуры. Род Морозовых прославился меценатством и коллекционированием: Алексей

Викулович создал Музей фарфора, Иван Абрамович собирал полотна импрессионистов (ныне — коллекция Пушкинского музея), Михаил Абрамович спонсировал Греческий зал ГМИИ и был директором Русского музыкального общества. Варвара Алексеевна, жена Абрама Абрамовича Морозова, создала бесплатную библиотеку-читальню им. И.С. Тургенева. Сергей Тимофеевич основал Музей кустарного искусства. А благодаря Савве Тимофеевичу появился МХТ, Дягилевские сезоны в Европе и многое-многое другое. ✨

Елена Кисель

Заметки консультанта

Владелец научно-популярного интернет-ресурса: «С присущим мне цинизмом могу сказать: Да, я нахожусь в своем информационном пузыре. И считаю, что это нормально».

Эксперт по искусственному интеллекту: «Читаю наши законодательные акты, и возникает смутное подозрение, что они сгенерированы нейросетью».

Генеральный директор: «Где отчет за сезон?» Директор по развитию: «Мы причисываем цифры». Генеральный директор: «Держите расческу крепче!»

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»

Выпускающий редактор номера: Екатерина Денисова

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. Издание не подлежит обязательной регистрации в реестре СМИ

© ШАГ Консалтинг 2023 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru

Электронная
версия
буллетеня:

ШАГ
КОНСАЛТИНГ

