

Интервью

В бизнесе нет должностной инструкции

Интервью с Сергеем Безруких, основателем бизнеса «Академия ягоды»
по выращиванию клубники под заказ в Тюмени

— **Сергей, расскажите, пожалуйста, про свой бизнес.**

— Основное наше направление — это выращивание клубники. У нас есть недвижимость — земельный участок, на нем есть помещение — капитальное строение, 400 квадратов, в нем мы организовали сити-ферму, где выращиваем ягоду зимой, с сентября по май. В прошлом году построили летнюю теплицу, чтобы клиентов наших круглый год снабжать ягодой. Летом нам нужно делать технический и технологический перерыв, и месяц-два у нас ягоды просто нет. А клиентов оставлять без продукта нельзя — они разбегутся кто куда. Поэтому решили теплицу поставить.

Мы занимаемся этим 3 года, вот четвертый пошел. Изначально цель была — посмотреть, можно ли вырастить ягоду, какая она получится, сколько ее получится, и вообще прощупать: имеет ли место быть такой вид бизнеса? Когда получили первые результаты — поняли, что многие вещи сделали не так. Провели работу над ошибками и сделали второй прототип. Второй прототип проработал успешно. На следующий год расширились немножко. Сейчас у нас 3500 кустов — это чуть побольше 10 соток. А хотим еще увеличить до 5500 кустов за пару месяцев — просто нужно сделать модернизацию помещения.

— **А как вы к этому бизнесу пришли? Вы по образованию сельскохозяйственный человек?**

— Нет, я по образованию специалист по управлению качеством. Я около 8 лет в нефтегазовой сфере проработал, был руководителем отдела качества в нефтегазовой компании. И как-то не очень мне работа эта нравилась... Хотя компания была очень хорошая, одна из лучших в отрасли. Но параллельно мне хотелось чем-то своим заниматься... Не хочу я на месте сидеть, неинтересно... Вот я прихожу в компанию. Это новая сфера деятельности для меня, новый вид, например, или новая должность, ответственность. Меня хватает года на два, максимум на три, — дальше начинается рутина. Меня рутина просто убивает, вся мотивация работать падает. Так получилось, что я уперся просто в потолок. В Тюмени я не мог найти работу лучше той, которую имел. И по уровню заработной платы, и по уровню должностных обязан-

ностей. В Москву перебраться особо смысла не имело. Да, там у меня будет выше должность и выше зарплата, а потребительская способность не выше. Вариант устроиться на международный рынок не сложился. И я начал потихонечку думать, а что мне интересно.

Сперва это в виде хобби все появилось — в 2014 году начал выращивать клубнику. Тогда все, что я знал в растениях, — это что их надо поливать. Постепенно начал осваивать — гидропонику, агрохимию по учебникам для вузов. Около 10 лет занимался этим. И года три назад встретил человека, который мне предложил: «Давай попробуем. Ну не получится так не получится. Большие

деньги не потеряем. По крайней мере попробуем». Попробовали — так меня и затянуло: в июле прошлого года я из компании уволился и занялся уже конкретно клубникой.

— **Вы — два сооснователя, и оба в бизнесе?**

— Да, я занимаюсь агротехникой. Мое — все, что связано с растениями: общая концепция, как это вырастить, как это должно выглядеть, продажи, PR. Мой партнер — технический специалист, он очень грамотный инженер, с большим опытом в строительстве, у него был свой мебельный бизнес. В какой-то момент он сказал, что хочет отойти от физического труда и вообще устал от этих мебели, заказчиков, проектов, дизайнеров, хочет тоже что-то ближе

к земле, растениям. Ну вот понравилось. Как это выглядит? Я ему говорю, что надо сделать вот так, — вот так это будет работать. Я технически не предполагаю даже, как это можно исполнить. Просто говорю, как должна выглядеть концепция. А он знает, как это технически сделать.

— **Фантастика! А сколько у вас еще сотрудников?**

— В данный момент еще четверо. В связи с расширением планируем еще двоих взять — в цех на растения и на продажи.

— **Кстати, а почему именно клубника?**

— Потому что ее нет на рынке. Объем рынка — где-то 250 тысяч тонн, 50 тысяч тонн — это импорт. Зимняя ягода с сентября по май — вся импортная. Она серьезно проигрывает по вкусовым, по органолептическим качествам.



Доставить ягоду из Греции, Турции, Азербайджана можно. Срываєте белую клубнику — она краснеет в пути. Выращивают специальные транспортабельные сорта. Но в итоге получается, что вкуса нет, потому что задача — хоть как-то доставить. Люди жалуются: «Невкусная!» А это потому, что либо такая, либо вообще никакой. И мы решили этот пробел восполнить: вырастить хорошую вкусную ягоду здесь, на месте: мне не нужно ее везти, не нужно выращивать транспортабельные сорта. Я могу выращивать вкусные десертные сорта, которые не хранятся больше чем сутки. Мне это и не надо — у меня холодильников даже нету.

— Разбирают так быстро?

— Сейчас гораздо проще с клиентурой — люди распробовали ягоду. Первые несколько лет мы продавали, как это обычно начинается, друзьям, друзьям друзей, потом заработало сарафанное радио. В этом году у нас есть уже постоянные клиенты в виде кофеен, ресторанов, кондитерских. И если один ресторан раньше брал 2-3 раза в неделю по 2-3 кг на украшение своих кондитерских изделий, то теперь директор распробовал ягоды, и они берут по 5 кг каждый день — это 150 килограммов в месяц. Звонит другой клиент: «У меня сеть ресторанов по городу (20 штук), мне только в одну точку надо 100 кг». И я: «Извините. Только на следующий сезон». На этот столько ягоды нет: у меня вообще весь сбор сейчас около 350-400 килограммов.

— Какой у вас потенциал рынка! Вот вы по качеству выигрываете. А по цене?

— По цене даже есть возможности для роста, потому что в прошлом году мы по 2 тысячи за кг торговали. В этом году по 1600 — чувствуется в этом году, что поменьше у людей денег... И в принципе потенциал для роста есть: в городах Тюменской матрешки (в Тюменскую область входят Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа, где нефтянка, где у людей повыше зарплата) вырастить клубнику и продать за 2 тысячи килограмм гораздо проще, чем в европейской части России.

— А кто ваши поставщики? Где вы закупаете кусты, удобрения, биостимуляторы?

— Разные поставщики. Смотришь, ищешь — где лучше, где хуже, — это тоже опыт. Удобрения я беру российские. Биостимуляторы итальянские. Энтомофаги — Нидерланды, российские иногда. Опылители российские. Рассада у нас голландская. Но мы сейчас работаем над своей рассадой, потому что хотим повторить их опыт и понимаем, как это сделать. Это будут те же самые сорта, просто они будут нашего производства.

— А у вас какие-то особые сорта? Все-таки климат везде разный... где-то день длинный, где-то короткий...

— У нас день — какой захочешь! Сколько включили электричества. Только смотришь, как счетчик бежит...

В сортах — мы на вкус ориентируемся. Это тоже, кстати, большая сложность: в этом году мы очень много потеряли денег на экспериментах, больше так делать не будем. Знаем уже, какой сорт, под который наши технологии заточены, наша агротехника, наши знания, наш опыт. Вот на нем и работаем.

— У вас сейчас людей станет чуть больше. Будет больше площадь. А какой следующий шаг?

— В первую очередь я займусь стандартизацией процессов. Так как я специалист по качеству, нужно это все стандартизировать, сделать повторяемо. Я займусь digital, потому что очень много доработки идет в плане автоматизации и не только процессов, а вообще автоматизации технологии. Сейчас это полуавтоматизировано все. А можно сделать, как в больших технических тепличных комплексах: человек сидит перед компьютером и управляет всем. Все наработки для этого уже есть, нужно просто совместить и настроить.

Нужно снизить себестоимость ягоды. Никто мне стоимость электричества не понизит, значит, мне нужно увеличить выход продукции с куста. У меня есть определенные идеи. Сейчас мы запустили пилотный проект, который должен показать нам, правильно ли мои идеи направлены или нет. Я думаю, в любом случае мы в этом направлении продолжим двигаться. Если сработает то, что мы придумали, то тут уже краеугольным камнем

будет как раз производство рассад. Нам придется технологию рассад осваивать точно так же с нуля, как технологию ягоды мы осваивали. Потом совместим, и у нас будет отличная доступная ягода, и не только по 1,5-2 тысячи рублей, а уже и для большего количества населения. Можно будет осваивать и строить большие комплексы. Хотя в принципе и сейчас уже можно строить большие — на 10-20 тысяч кустов. Потому что спрос на ягоду есть, я даже рекламу не даю. Просто делаешь стабильно и хорошего качества.

— Кроме вас в Тюмени есть комбинаты, которые занимаются выращиванием клубники. Как вы с конкурентами?

— Мы не конкуренты. У нас разные потребители и разный продукт. Так же, как возят у нас, например, киргизскую ягоду с мая по ноябрь. Она очень дешевая, по 300-400 рублей за килограмм, продают ее сразу ящиками. Но она очень низкого качества. Она вкусная, сладкая, но с песком, какая-то мелкая, побитая. Приходили к нам эти ребята, мы с ними разговаривали. Их клиенты не будут брать нашу ягоду по таким ценам. А наши клиенты не будут брать их ягоду, потому что мы их уже прикормили.

Мы тут вырастили себе «конкурента» — есть компания, которая купила теплицы и выращивает клубнику, мы им помогли с технологией, поставили рассад, поставили светильники, какое-то оборудование... У меня одна



точка забирает 100 кг в месяц. Но у нас город — где-то миллион человек тут бегают рядышком. Мы даже не заметим друг друга...

— **Вы прибыльны?**

— Да.

— **Планируете расширяться, — каким метражом хотите прирасти?**

— Чем больше, тем лучше. 1 куст дает мне 1 килограмм ягоды за сезон. Может быть, больше — 1,2-1,3 кг. Но мы закладываем, что 1 (один): во-первых, считать удобно; во-вторых, если больше получится — потом только приятней. Мы знаем расходы на куст: они все время постоянные, т.е. вне зависимости от того, сколько ты килограммов собрал, тебе все время нужны шмели, нужен полив, удобрения, освещение — все это всегда одинаково. Поэтому очень удобно считать. Мне для того, чтобы понять, будет ли это в каком-то регионе работать или нет, нужны стоимость электричества, стоимость аренды, а стоимость заработной платы не так важна — она плюс-минус одинакова. Ну и понимать — какой рынок.

Мы в прошлом году тепличку построили, чтобы «перекрыть лето». Поставили туда хорошую профессиональную климат-систему. Выхлоп климат-системы — тепло. Мы хотим это тепло перенаправлять: отапливать часть своего здания, где у нас офис, и часть тепла направить в теплицу. У нас получится подогреваемая теплица, которую мы можем до октября — ноября держать, и еще ближе к лету начинать протапливать. Таким образом, у нас в сити-ферме будет 5000 кустов и в теплице будет 5000 кустов — итого 10 тысяч. И два периода друг на друга наложатся. Как я сказал, один куст дает один килограмм. 1000 кустов — тонна в сезон. 5000 кустов — 5 тонн ягоды.

— **А вы говорили про технологический перерыв...**

— В сити-ферме сезон в мае заканчивается. Мы переходим на продажу рассады — продаем наши кусты, которые плодоносили всю зиму. То есть ты не маленький такой кустик-задохлик покупаешь, а уже полноценный куст. Люди их забирают, высаживают на дачу, и они у них еще под солнышком отлично дают ягоды. А у нас есть 5-6 недель на то, чтобы ферму подготовить: убрать старые посадки, помыть, почистить, проверить оборудование, закупить нужное оборудование и материалы, закупить рассаду, произвести модернизацию фермы, посадить в июле все и... — запустить заново. Перезапускать надо каждый год.

— **Кроме того, что вы выращиваете клубнику, на сайте видно, что вы занимаетесь агроконсалтингом, поставками оборудования. Это у вас отдельное направление?**

— Да, если человеку нужна консультация по поводу такого бизнеса или он уже выращивает ягоду и ему

нужен наш опыт по агротехнике, по каким-то другим моментам, — мы можем это предоставить. То же самое касается оборудования. Мы свое оборудование, нашу технологию выстрадали. Очень много сделали ошибок. Был даже момент такой, что задумались: а стоит ли нам вообще дальше продолжать заниматься этим всем делом? Но мы знали, как и что нужно исправить, и приняли решение попробовать. Попробовали. Исправили.

Посмотрите, как выглядит наша ферма на сайте или в telegram-канале. У наших клиентов (после наших консультаций) все гораздо красивее и практичнее сделано. Потому что мы на своих старых прототипах работаем. Мы как сделали прототип, так на нем и работаем... В этом году хотим уже и себе такое красивое сделать — поставить стеллажи из металла, с нормальными лотками, с нормальным оборудованием.

— **А к вам может любой человек прийти и сказать: я хочу сити-ферму? Вы сразу рассказываете, как сделать бизнес, или отговариваете?**

— Людям, которые обращаются, я предлагаю попробовать начать, как я — стеллаж поставить, посадить 100 кустов, 500 кустов, поработать и понять — нравится или нет. А не так: купи у меня оборудование, я тебя обучу, и у тебя там будет цветущий сад... Это большой труд. Очень много рисков. Вредители, болезни. Много нюансов. Химии никакой нельзя. Каждые полтора месяца нужна шмелиная семья (улей). Много всего...

— **Вопрос, который меня беспокоит: вы сами сказали, что живете короткими циклами, вам может надоесть... Как вам кажется, на какой период жизни вам этот бизнес?**

— Я же не занимаюсь одним и тем же. Я ягодой занимался, вырастил — этот мир мне абсолютно понятен. Мне сейчас нужно настроить процессы. Потом займусь рассадой. Еще у меня есть идея, как улучшить производство. У меня нет рутины. Потому что мне и нравится бизнес: в офисе есть должностная инструкция, и ты по ней действуешь, а здесь нет должностной инструкции: что придумал, то и делаешь. Мыслей у меня еще лет на 15 вперед. Про те же огурцы: они у нас тоже ужасного качества и невкусные, стоят дорого... По этой теме мы сотрудничаем с нашими университетами, с моей альма-матер (ТюмГУ). Они грантами занимаются, накупили оборудования, которое я себе хочу, пустили меня поразбираться. Я там хожу — как будто ребенка в «Детский мир» привели и сказали: покупай все! А я все хочу! 🌟

Беседовала Любовь Горбунова

И учить, и строить помогает «цифра»

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...»

В феврале состоялась 42-я встреча экспертов с молодыми предпринимателями в Бизнес-Габли Клубе. Компании ШАГ Консалтинг 14 февраля исполнилось 29 лет. С нею повзрослел и Клуб Бизнес-Габли, который вступил в школьный возраст — нашему любимому детищу исполнилось 7 лет.

В заседаниях Клуба принимают участие не только москвичи. Благодаря возможностям онлайн, к нам подключаются эксперты и предприниматели из разных регионов.

Прозрачное строительство

4 года назад два друга — **Олег Сущик** и **Александр Матовников** (Санкт-Петербург) — решили создать строительную компанию. Дело двигалось хорошо, заключали по 3 контракта в месяц, благодаря лишь контекстной рекламе. Рекламный бюджет небольшой, около полумиллиона рублей. Сейчас в штате **4 Walls** свои сотрудники и порядка 200 временных специалистов для определенных работ. Компания несет ответственность за качество ремонта и дает гарантию на работы в течение 5 лет. Их сегмент по ремонту — чуть выше комфорта. Построено 111 объектов, есть намерение выходить в Москву и другие города-миллионники.

Занимаясь ремонтными работами, ребята поняли, что надо сделать так, чтобы процесс ремонта стал прозрачным — и для собственников, и для работников, и для клиентов. Так появилась вторая составляющая бизнеса — ИТ: была создана собственная платформа **Stworka**, оцифрованы все процессы. Платформа с 2022 года выведена в отдельный бизнес-компания. Это облачное решение, работающее по модели SaaS. За последние месяцы платформой воспользовались более 800 компаний, которые оцифровывают в ней свои многочисленные бизнес-процессы. Сегодня ребята ведут переговоры с большой ИТ-компанией об инвестициях, а возможно, и о продаже компании.

Первый же вопрос от экспертов был об уникальности предложения — ведь на рынке достаточно предложений по оцифровке бизнес-процессов. Однако для строительного бизнеса есть всего пара-тройка предложений, и это небольшие стартапы. Уникальность платформы **Stworka** в том, что она дает возможность полной оцифровки процессов в стройке, включая бухгалтерию. Так как платформа создавалась под собственный строительный бизнес, она до деталей учитывает все проблемы и боли собственников. Основатели поняли, что подобные проблемы могут возникать и у других строительных компаний. Детальное знание бизнеса от дизайнера до отдел-

ки и сделало платформу уникальным и востребованным продуктом на рынке.

Вопрос к экспертам был о путях масштабирования бизнеса и о возвращении «допандемийного» потока клиентов. Строительный бизнес просел в два раза, цена привлечения клиента выросла почти в 5 раз. И это наблюдается на всем рынке по ремонту.

Эксперты, исходя из своего опыта и видения, предложили разные варианты развития. А уже решением Александра и Олега будет — какими именно советами воспользоваться:

- Рынок ремонта очень сложный, трудно найти и удерживать профессиональных работников. Но так как спрос на качественный ремонт в стране есть, есть возможность уйти в бизнес-сегмент и повысить цены.
- Уйти от конкуренции в корпоративный бизнес, не работать с частными лицами.
- Уйти в субподряд к крупным компаниям, поменять сегмент, например, на экомон.
- Избавить клиента от забот и общения с прорабом и предложить ему общаться только с приложением. Про-

давать не ремонт, а свободное время и спокойную жизнь во время ремонта.

- Делать визуализацию в сетях типа TikTok и там искать новых клиентов, сокращая чек привлечения в три раза.
- Рынок просел — есть смысл предлагать больше дизайнерских и уникальных решений.
- Проанализировать и изучить клиентский опыт — ориентироваться на него.
- Нанимать молодых рабочих и учить их — сотрудни-

ков, выращенных в своей среде, проще контролировать по своим стандартам работы.

- Сконцентрироваться на ИТ-составляющей, развивать и масштабировать платформу.

Предприниматели поблагодарили экспертов за советы, а эксперты молодых бизнесменов за интересный разговор.

Digital и образование. Как сделать эффективнее?

Digital-агентство Novator.vip представила сооснователь **Мария Новицкая**. Агентство работает с 2018 года, реализовано около 150 комплексных проектов. Основной сегмент — образовательный бизнес. Компания решает задачи своих клиентов с помощью создания воронок продаж, автоворонок в мессенджерах, сквозной аналитики, автоматизации обучения. Проще говоря, компания помогает клиентам организовать запуск и продажи продуктов с использованием аналитических инструментов.



Клиенты агентства не только онлайн-школы, но и другие компании, которым нужна помощь при внедрении CRM-системы, чат-ботов, сквозной аналитики, e-mail-маркетинга или телефонии.

В команде работает 7 человек — это ассистенты и технические специалисты. Командой напрямую управляют два владельца.

Одновременно ведется 7–8 проектов, средний чек 50 тысяч руб., вся работа производится по предоплате. Время внедрения проекта — в среднем один месяц. Недавний успешный кейс: с помощью Novator клиент за две недели заработал 2,5 миллиона руб. на продаже курса по трейдингу.

Успешно идет работа с партнерами, среди которых AMOcrm, Salebot, UIS, Semimaster, Getcourse и др., и с подрядчиками — это в основном программисты. На такую работу не тратится много ресурсов благодаря формату Flex, т.е. по системе «оплата за выполненную работу».

Мария обозначила проблемы компании в связи с быстрым ростом количества клиентов и вопросы к экспертам о масштабировании бизнеса и о дальнейшей стратегии. Были поставлены и конкретные вопросы: что лучше — ИП или ООО, как выбрать между наемным сотрудником и подрядчиком, в какой момент нанять управляющего?

Вопросы были интересными, и эксперты с азартом включились в разговор. Обсудили вопросы возвращения клиентов, предпочтения партнеров для онлайн-школ и для интеграции, использование каналов для привлечения клиентов, лиц, принимающих работу со стороны клиента и др.

По итогам обсуждения эксперты дали практические советы, в т.ч.:

По форме регистрации (ИП или ООО) — нет черного и белого решения, это зависит от запросов клиентов.

Можно зарегистрировать две компании и использовать их по необходимости, но важно тщательно разобраться с налогообложением. В этой связи только имеет смысл помнить такой вопрос: когда придет время продажи компании, важен юридический статус при разделении между собственниками.

По работе с сотрудниками — важно четко определить процесс отбора сотрудников, обучения и стажировок для снижения затрат. Марии было рекомендовано выращивать экспертов из существующих сотрудников, но не из ассистентов, которых в компании довольно много (из ассистента невозможно вырастить технического специалиста), — лучше брать людей на бесплатную стажировку и анализировать их работу уже в процессе.

Чтобы понять, что лучше — наемные сотрудники или подрядчики и когда нанять управляющего, — нужно разбираться со свободными деньгами, которые можно потратить на это.

По вопросу найма управляющего (по сути, это руководитель проектов) было предложено делегировать ему только текущее ведение проектов. При хорошем вознаграждении у него не будет желания уйти из компании, и это убирает тревожность по поводу возможного ухода специалиста.

Эксперты увидели у бизнеса огромный потенциал. Они рекомендовали не останавливаться на достигнутом, не опасаться, а масштабировать компанию — в 2 или 3 раза: если компания не удваивается, она умирает. Рост — необходимость развития и жизни компании.

Разговор на встрече получился очень интересный и эмоциональный, желаем всем активного роста и драйва! 🌟

Записала Елена Елизарова



Экспертное мнение

Перспективы аудита в России

*Взгляд генерального директора компании «Интеркон-Аудит»
Нины Валентиновны Макаровой на рынок аудита в 2023 году*

Любая организация, целью которой является получение прибыли, осознает, что для максимального эффекта в своей сфере необходимо грамотное управление и точное распределение финансовых средств. Понятно, что в процессе работы любой компании накапливаются различного рода ошибки и проблемы. Для того, чтобы организация могла активно развиваться и показывать хорошие результаты, требуется, кроме всего прочего, тщательный и постоянный анализ бухгалтерских (финансовых) данных организации. Именно в этом компании может помочь аудитор.

Какие процедуры сейчас действительно нужны предприятию, как избежать материальных убытков, что может снизить экономическое давление — на это помогают ответить различные виды аудита. По закону аудиторские компании могут заниматься как непосредственно аудитом, так и оказанием сопутствующих услуг.

Среди них выделяют:

- анализ финансовой или нефинансовой информации, не относящейся к прошедшим периодам;
- обзорные проверки отчетности;
- работа по заданию заказчика, компиляция.

Обязательный и инициативный аудит

Обязательный и инициативный аудит — основные виды проверок, результаты которых кардинально отражаются на успешной стратегии компании.

Проведение обязательного аудита строго регламентировано Федеральным законом «Об аудиторской деятельности», а несоблюдение сроков и нормативов грозит штрафами. Обязательный аудит проводится по итогам финансового года.

В то же время за руководителем предприятия закреплено исключительное право на инициативный аудит в любое время года. Исполнителем по договору оказания таких услуг становится аудиторская компания или аудитор — индивидуальный предприниматель. Целью проверки является подтверждение достоверной налоговой, бухгалтерской и финансовой отчетности. Когда может потребоваться инициативный аудит?

- Смена руководителя и/или управляющего менеджера.
- Необходимость оценки перспектив компании.
- Поиск инвесторов.
- Продажа бизнеса.

Надо заметить, что инициативный аудит перед проведением обязательного — возможность тщательно подготовиться к последнему, сократить его сроки и минимизировать риски штрафов.

Инициативная проверка может проводиться собственными силами компании — службой внутреннего аудита. Однако статистика показывает заинтересованность топ-менеджеров в услугах профессиональных аудиторских организаций. Клиентов аудиторских фирм интересуют следующие аспекты:

- правильность ведения финансовой, налоговой, бухгалтерской отчетности;
- наличие нарушений и рекомендации по их устранению;
- анализ бизнес-процессов;
- поиск решений для развития бизнеса.

Факторы, влияющие на спрос аудиторских услуг

Кризисные времена делают необходимым владение объективной и достоверной информацией о финансовом состоянии бизнеса для принятия управленческих решений. Любая стратегия, и в первую очередь антикризисная, когда решения сопряжены с существенными рисками, требует четкого понимания текущей ситуации в компании. В этой связи возрос спрос клиентов на инициативный аудит, а также аудиты по техническому заданию, направленные на углубленную проверку отдельных элементов отчетности.

Кроме того, в прошедшем году многие компании нарастили объемы. По-прежнему высокие темпы роста демонстрируют, например, IT-компании, компании, выполняющие государственные заказы. Это также способствует росту объемов инициативного аудита, так как стремительный рост всегда сопровождается существенными структур-

ными изменениями в финансовых потоках. И контроль за ними лучше устанавливать с самого начала — это позволяет избежать финансовых потерь в будущем.

Благоприятным фактором, который влияет на рост интереса к услугам аудиторов, стала и обязанность размещать бухгалтерскую отчетность и аудиторское заключение на сервисе ГИР БО, где они становятся доступны всем заинтересованным пользователям — партнерами, кредиторами, клиентами и потенциальными инвесторами. Это побудило заказчиков более внимательно и аккуратно относиться к обязательным процедурам, а также обеспечило интерес к двухэтапным аудитам, которые снижают вероятность выявления существенных ошибок и получения модифицированного аудиторского заключения.

Однако, по нашим оценкам, ожидаемое серьезное падение ВВП на фоне антироссийских санкций замедлит темпы роста отечественного бизнеса, что скажется на объемах аудита в среднесрочной перспективе. Нередко в рамках программ cost-cutting в первую очередь страдают именно расходы на консалтинговые и аудиторские услуги, которые многие компании считают «дополнительными».

Если говорить о перспективах развития рынка аудита, то в первую очередь стоит отметить вероятное перераспределение объемов аудита между игроками рынка. Этому будут способствовать как введенные санкции и, фактически, изоляция российской экономики, так и действующее с прошлого, 2022, года разделение аудиторов на категории.

С одной стороны, это обеспечит повышение прозрачности аудита, ротацию аудиторских организаций, а также высокий уровень безопасности для аудируемых организаций, с другой — сократит количество игроков на рынке и, вероятно, повысит стоимость аудиторских проверок при одновременном повышении качества.

По нашим оценкам, также следует ожидать продолжающийся рост интереса к инициативным аудитам для решения конкретных задач.

Актуальные проблемы регулирования аудиторской деятельности

Сегодня в связи с введенными антироссийскими санкциями и фактической изоляцией российской экономики от Запада, вскрывается ряд проблем, которые только предстоит отрегулировать. Например, российские компании, имеющие в своей структуре зарубежные подразделения, сейчас рискуют остаться без аудиторского заключения и, соответственно, дивидендов. Ранее транснациональные компании обращались за аудитом к международным аудиторским сетям, способным осуществить проверку всей корпоративной структуры как в России, так и за рубежом. Теперь же перед регулятором стоит задача отработать механизм «взаимного признания» результатов аудиторской проверки, проведенной российскими и иностранными аудиторами.

Необходимо так же отметить, что в апреле 2022 года было подписано Соглашение об осуществлении аудитор-



ской деятельности в рамках ЕАЭС. Оно устанавливает равные возможности для аудиторских компаний ЕАЭС, которые внесены в соответствующий реестр, свободно осуществлять деятельность во всех странах ЕАЭС. Однако для успешной реализации этого соглашения необходимо гармонизировать стандарты аудиторской деятельности, применяемые в этих странах.

Без сомнения, можно сказать, что сегодня на первый план выходят вопросы экономии, сохранения бизнеса, поддержания финансовой стабильности. Фиксируется

высокий спрос на услуги в области снижения негативного влияния санкций, разработки антикризисных планов развития в условиях разрыва цепочек поставок и нарушений логистических маршрутов. Что неудивительно, ведь ключевая задача бизнеса в России сегодня — обеспечение непрерывности деятельности, а это включает целый спектр направлений. ★

*Нина Макарова, генеральный директор
«Интеркон-Аудит»*

История российского бизнеса

Восстающая из пепла

История женщины-предпринимателя, которая, оставшись молодой без мужа и с пятью детьми, сумела создать несколько успешных бизнесов

Историю дореволюционных российских купцов и промышленников нечасто связывают с современностью. А ведь в Российской империи была развита культура предпринимательства, и тогдашним предпринимателям приходилось решать те же проблемы, с которыми бизнес сталкивается сегодня. В архивных документах и трудах историков можно отыскать описание множества ярких достижений, фантастических проектов, удивительных судеб. Бизнесы разворачивались в условиях нестабильности, на фоне реформ в стране и быстрых изменений на мировых и внутренних рынках. С особенной остротой вставала тогда перед предпринимателем задача отыскать свой путь, не потеряться в сложном непредсказуемом мире.

Дошедшие до нас истории выдающихся промышленников и купцов редко выглядят как столбовая дорога от успеха к успеху: для многих это была череда несчастий, утрат, коварных стечений обстоятельств. Такие истории учат тому, что дар предпринимателя — не в везении, а в личной силе, в умении выбираться из тупиков судьбы, восстанавливая и приумножая утраченное. Одна из таких историй — судьба Авдотьи Власьевой.

Авдотья родилась в 1766 году в семье московского купца Федора Горского. В восемнадцать вышла замуж за торговца Василия Власьева. Василий был родом из Можайских купцов, в Москву перебрался совсем недавно. Через три года супруги купили дом на Лужнецкой набережной, и некоторое время семье сопутствовали достаток и благополучие. Но в 1793 году Василий умер, и после девяти лет брака 27-летняя Авдотья осталась с пятью малолетними детьми. Старшему Алексею семь лет, Лизе пять, Маше три, Андрею год, Анна только-только родилась.

За плечами молодой вдовы — только опыт матери и домохозяйки. Связей и отлаженного предприятия после мужа не осталось: он занимался в основном разъездной

торговлей и Авдотью к своим делам не привлекал. Но нужно было жить дальше, поднимать детей. И молодая вдова занялась бизнесом, создав небольшое пивоваренное предприятие. К 1805 году это был уже целый завод по производству легкого пива. Предприятие располагалось в районе Пятницкой улицы и насчитывало до 1000 рублей оборотного капитала. Какие ресурсы позволили дать старт новому бизнесу? Оставшиеся от мужа накопления, несомненно, были. Вполне вероятно также, что была финансовая помощь и от отца. Но вся организация, планирование и принятие решений полностью лежали на Авдотье.

Через несколько лет, следуя за динамикой запросов рынка, Авдотья сменила род занятий. В те годы в качестве ткани для повседневной одежды все большее распространение стал получать ситец. Предыдущие двести лет для этих целей употреблялись шелк и сукно, но на рубеже XIX века в Европу в нарастающих объемах начало поступать дешевое сырье с американских хлопковых плантаций. Это изменило соотношение цен на ткани, в том числе и в России. Остро востребованными оказались окраска и нанесение узора на некрашеную ткань. На это и направила свой предпринимательский талант Авдотья Власьева. Прежде чем запустить новое производство, Власьева решила вопрос с помещением для фабрики. Демонтировала старый дом и возвела на его месте новый — «деревянный, на каменном фундаменте», с двумя пристроенными к главному зданию флигелями, с каретным сараем, погребом и конюшней во дворе. На площадях новой постройки, составлявших около 180 квадратных метров, и разместилась ее ситценабивная фабрика, стоимость оборудования которой оценивалась в 3850 рублей.

Предприятие работало по заказам текстильных фабрик Москвы: принимало неокрашенную хлопчатобумажную ткань и производило ее окраску и набивку (нанесение узора). К 1812 году объем заказов в работе составлял более 8 тысяч рублей. Параллельно Авдотья примерно в тех же объемах закупала



Пивоваренный завод, XIX век

ла и набивала узорами ситец для собственной последующей перепродажи.

Историю успешного бизнеса прервала война 1812 года. Когда войска Наполеона были уже под Москвой, многие жители спешно покидали город, перебираясь на восток, в Ярославскую и Владимирскую губернии. Как многие москвичи, перед отъездом Авдотья спрятала все ценное имущество, в том числе и фабричное оборудование. Часть закопала во дворе, часть — в подполе дома. Через несколько месяцев после освобождения Москвы Власьевы вернулись и застали лишь пепелище: «Дом сгорел, товар из земли вынут и разграблен». Тем временем по повелению Александра I создавалась специальная комиссия, занимавшаяся вопросами возмещения потерь москвичам, претерпевшим разорение в результате пожаров и бесчинств наполеоновской армии. Авдотья Власьева подала в комиссию прошение. Под диктовку матери старший сын Алексей написал от ее имени заявление с подробной описью похищенных предметов обихода и фабричного имущества. Всего в реестре утраченного имущества убытков значилось на сумму 20 967 рублей 90 копеек.

Документ сохранился в архивах до наших дней и содержит достоверные сведения о многих деталях быта московского купечества. Перечислены вещи, довольно умеренные по цене. Это свидетельствует о том, что, даже владея фабрикой, Власьевы жили скромно, без особенной роскоши.

Главный ущерб составляли сгоревшие постройки на общую сумму около 18 тысяч рублей. Из мебели упомянуты два комода красного дерева (за 50 рублей), шкаф красного дерева (за 40 рублей), два стола красного дерева (40 рублей), восемнадцать «стульев дубовых с кожаными подушками» (всего за 20 рублей), три кровати дубовые (всего 34 рубля), два зеркала в рамах красного дерева (оба по 30 рублей). В числе вещей дорогих и редких — английские «часы карманные нортоновские серебряные» за 150 рублей. Эти часы были в семье чуть ли не единственным предметом роскоши. Так же упомянуты как утраченные «шесть подушек пуховых, наволоки китайчатые алые», «перина односпальная, наволоки тиковые», женский «капот суконный коричневого цвету», мужской «сюртук суконный коричневый», другая одежда и посуда. Скромный быт семьи был, по всей видимости, связан с тем, что на протяжении многих лет приходилось платить по кредитам, взятым для переустройства дома под фабрику.

Через несколько месяцев после подачи прошения Авдотья получила компенсацию в размере 4 тысяч рублей. Сумма составила около 20% от стоимости потерь, это

была обычная практика помощи пострадавшим от разорения москвичам. Но даже имея такие скромные деньги, Авдотья Власьева смогла восстановить предприятие и объемы производимых работ. При этом она сделала еще один, уже третий поворот в отраслевой специализации: вместо ситценабивной была запущена бумаготкацкая фабрика. Смещение производства ближе к началу технологической цепочки, переработка непосредственно хлопкового волокна — это совсем другое оборудование, другие навыки, другие технологии и производственные секреты. Тем не менее новый бизнес-проект, как и предыдущие начинания Власьевой, оказался успешным. К 1820 году на фабрике на 18 станках трудились 18 вольнонаемных рабочих, ежегодная выработка ситца составляла около 11 тысяч метров.

О судьбе фабрики после 1820 года ничего не известно. Однако и подтвержденный историческими документами отрезок биографического времени женщины-предпринимателя насыщен удивительными поворотами. За 27 лет Авдотья Власьева создала с нуля три производства принципиально разной отраслевой направленности, каждое с достаточно сложной технологической спецификой. Как это стало возможным для женщины без опыта, специального образования, да еще и обремененной в начале предпринимательского пути заботами о малолетних детях? Сыграл ли свою роль талант прирожденного предпринимателя, инженера и технолога, способность быстро вникать в специфику новых производств? Или сказалось умение разбираться в людях, находить компетентных и добросовестных помощников? Об этом мы вряд ли когда-нибудь узнаем. В любом случае история Авдотьи Власьевой — вдохновляющий пример инициативы, стойкости, непреклонной воли, умения «прогнать под себя» мир, невзирая ни на какие обстоятельства. ✨

Елена Кисель

Заметки консультанта

Менеджер по маркетингу: «Наиболее популярной в этом месяце стала категория «Уход растительности лица» для мужчин».

Финансовый директор подводит итоги года: «Департамент клиентского счастья разбился об ебитду».

С конференции экономистов. Выступающий: «И среди интеллигентов встречаются иногда умные люди».

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, Черныцынский 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
бюллетеня:

ШАГ
КОНСАЛТИНГ

