

ВАЛЕНТИНА СТЕПАНОВА

ИДТИ
своей дорогой
В БИЗНЕСЕ

МАЛЫЙ БИЗНЕС С БОЛЬШОЙ ДУШОЙ

2026

УДК 658.114 : 159.947
ББК 65.291.21
С79



Валентина Степанова
С79 **Идти своей дорогой в бизнесе** – Н.: Издательство
«Бизнес-Диалог Медиа», 2026. – 188 с.

*«Бизнес – это не только про результат. Это про людей, дове-
рие и внутреннюю опору». В России более 6 миллионов малых и средних
предприятий. За каждым из них стоит живой человек: с сомнениями,
усталостью и мечтой о том, чтобы дело имело смысл.*

*Валентина Степанова прошла путь от бухгалтера в сель-
ском кооперативе до основателя собственной компании. Она переехала
в Москву без гарантий, создала бизнес с нуля, вырастила команду и сде-
лала благотворительность частью жизни компании. В этой книге она
отвечает на вопросы, с которыми сталкивается каждый предприни-
матель: как доверять, но не терять контроль? как перестать делать
всё самому и стать лидером? как совместить бизнес и семью, не разру-
шив ни то, ни другое?*

*Книга написана живым языком, с реальными историями из
практики. Она для тех, кто уже в пути и устал, – как напоминание,
что усталость не конец, а сигнал. И для тех, кто только начинает, –
как приглашение строить свой бизнес на честном фундаменте.*

УДК 658.114 : 159.947
ББК 65.291.21

ISBN 978-5-6054789-4-2

© Степанова В., 2026

ОБ АВТОРЕ 5

ВВЕДЕНИЕ 6

ГЛАВА 1.
БИЗНЕС, КОТОРЫЙ ВЫБРАЛ МЕНЯ 9

ГЛАВА 2.
БУХГАЛТЕРИЯ = ДОВЕРИЕ. ФОРМУЛА ДОВЕРИЯ 23

ГЛАВА 3.
ЧЕЛОВЕК-ОРКЕСТР 35

ГЛАВА 4.
ЛИДЕР В МАЛОМ БИЗНЕСЕ 51

ГЛАВА 5.
ГЛАВНЫЙ АКТИВ ЛЮБОГО БИЗНЕСА – ЛЮДИ.
ПРО КОМАНДУ, ГРАНИЦЫ И УВАЖЕНИЕ 75

ГЛАВА 6.
СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС: ДЕЛО, КОТОРОЕ ПЕРЕДАЁТСЯ 89

ГЛАВА 7.
ИНФРАСТРУКТУРА ПОДДЕРЖКИ В БИЗНЕСЕ 107

ГЛАВА 8.
МИССИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ
ФОРМИРУЕТ ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ 125

ГЛАВА 9.
ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ-МЕЧТАТЕЛИ 143

ГЛАВА 10.
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ВЗАИМОПОМОЩЬ 157

ГЛАВА 11.
НОВАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РЕАЛЬНОСТЬ 169

ПОСЛЕСЛОВИЕ 184

Об авторе

Степанова Валентина Александровна – генеральный директор ООО «АудитФинанс», руководитель Общественной приёмной Уполномоченного по защите прав предпринимателей в Московской области в Одинцовском городском округе, заместитель председателя Одинцовского отделения «ОПОРА РОССИИ».

Родилась и выросла в Сибири, в многодетной семье, где ответственность была не принципом, а укладом жизни. После переезда в Москву прошла путь от наёмного бухгалтера до основателя собственной компании.

Сегодня компания – одна из устойчивых региональных компаний в сфере аудита, бухгалтерского сопровождения и финансового консалтинга. Обладатель аттестата аудитора, имеет более 20 лет практики в работе с малым и средним бизнесом.

Активный участник предпринимательских сообществ Подмосковья. Инициатор ежегодного новогоднего благотворительного проекта «Как сказка в дом приходит» и соучредитель компании «Творческие мастерские «Серебряные года» для людей старшего возраста.

Для неё бизнес – это не только про результат. Это про людей, доверие и внутреннюю опору, без которой невозможно идти своей дорогой.

Введение

Книга, которую вы держите в руках, написана не о бизнесе. Она написана о жизни. О том, как из переезда в Москву с одним чемоданом вырастает дело, которое кормит семью и помогает другим людям. О том, что ответственность – не красивое слово из корпоративных презентаций, а ежедневный выбор: сказал – сделал, решил – отвечаю.

Сегодня в России более 6 миллионов малых и средних предприятий. За каждым из них стоит живой человек – с сомнениями, усталостью, мечтой о том, чтобы дело не просто приносило доход, но и имело смысл. Часто этот человек остаётся один на один со своими вопросами: как выстроить команду, которой можно доверять? как не потерять себя в операционной текучке? как совместить бизнес и семью, не разрушив ни то, ни другое? как найти в своём деле миссию – не лозунг, а живой внутренний ориентир?

Эта книга – попытка честно ответить на эти вопросы. Не через теорию и не через чужие примеры, а через 20 лет собственного пути: от бухгалтера сельского кооператива до основателя аудиторской компании «АудитФинанс», через переезд без гарантий, через бессонные ночи и моменты, когда казалось, что сил уже нет.

Книга состоит из одиннадцати глав, и каждая из них – отдельный разговор о том, что по-настоящему держит бизнес и человека в нём.

Первые главы – о корнях и начале пути. О том, как многодетная сибирская семья формирует внутренний стержень, который потом помогает выдержать любые «качели» предпринимательской жизни. О том, что бухгалтерия – это не скучные цифры, а доверие, выраженное в цифрах. О том, когда предпринимателю пора перестать быть человеком-оркестром и стать дирижёром.

Эта книга – честный разговор о людях и о команде, о семейном бизнесе, где граница между «мы» и «дело» требует особой мудрости. О лидерстве, в котором нет места самообману, зато есть место ответственности и уважению к тем, кто рядом.

Заключительные главы о поиске смысла. О том, зачем бизнесу миссия и зачем предпринимателю мечта. О благотворительности, рождённой не из долга, а из переполненности. О том, как в новой экономической реальности: турбулентной, непредсказуемой, требующей постоянной адаптации – найти внутреннюю точку опоры и состояние, из которого можно идти дальше.

Эта книга написана для предпринимателей. Для тех, кто уже в пути и хочет понять, как идти дальше – устойчиво, с уважением к себе и к тем, кто рядом. Для тех, кто только начинает и хочет заложить под своё дело правильный фундамент. Для тех, кто устал и нуждается в напоминании: усталость – это не конец, это сигнал. Сигнал о том, что пора что-то изменить.

Здесь нет универсальных рецептов, зато есть честный опыт, прожитые ошибки и выводы, к которым приходишь только через практику. Возможно, в этих страницах вы найдёте то, что поможет вам задать себе нужные вопросы – и получить на них свои ответы.

В этой книге много живых историй.

Потому что именно в них лучше всего видно, как на самом деле принимаются решения и что за ними стоит.

Если вы уже в бизнесе, скорее всего, узнаете в этих историях себя. Если только задумываетесь о своём деле, сможете увидеть его не через иллюзии, а через реальность. И тогда ваш путь будет чуть более осознанным.

Потому что идти своей дорогой — это не про скорость и не про идеальные условия. Это про способность идти и не сбиться с пути!

Именно это и есть главная задача этой книги: не дать готовые ответы, а помочь вам услышать свои.



Глава 1.

Бизнес, который выбрал меня

КОРНИ, КОТОРЫЕ ДЕРЖАТ

Я родилась в Сибири.

И если искать точный образ для меня, это, пожалуй, сибирский кедр – дерево, у которого корни уходят глубоко в землю. Такие деревья не ломаются от ветра. Их можно гнуть, испытывать, проверять на прочность, но вырвать невозможно.

Мои корни – это моя большая многодетная семья.

Я родилась в Заларинском районе Иркутской области, в доме, где росли девять детей. Оглядываясь с высоты прожитых лет, сегодня я ясно понимаю: именно этот уклад, эта строгая и одновременно тёплая система воспитания стали тем фундаментом, который удержал меня в самые сложные моменты жизни.

В нашей семье не было случайных обязанностей и чьей-то работы. Был порядок – простой и понятный. Старшие отвечали за младших. Не формально, а по-настоящему. Мы знали: если ты старший, значит, ты отвечаешь: за помощь, за дисциплину, за чистоту, за то, чтобы младшие были накормлены, собраны, защищены. И за это нужно было отчитываться перед родителями, – но не из страха, а из уважения.

Так воспитывалась ответственность. Она воспитывалась не словами, а действиями.

Ты с детства понимал, что нужен, что от тебя зависят другие. И это ощущение: быть опорой – оставалось с нами навсегда.

Главным примером такой опоры были мои родители. Они поженились в 1945 году и прожили вместе 35 лет. Время было тяжёлое, послевоенное – без излишеств и иллюзий.

Отец, Александр Васильевич Отчесов, прошёл всю войну в составе 205-го отдельного сапёрного батальона. Он был награждён орденами Отечественной войны II степени, Славы III степени и Красной Звезды.

Но дома он был прежде всего отцом. И, возможно, именно поэтому он почти никогда не рассказывал о войне. Эти воспоминания жили в нём слишком глубоко. Когда мы, дети, собирались у экрана смотреть военные фильмы, он тихо уходил и говорил только одно: «Если показать войну такой, какая она есть на самом деле, никто не сможет на это смотреть». Эту боль он нёс молча, не перекладывая её на нас.

О его подвигах мы узнали уже взрослыми – из архивов, из документов, из сухих строк наградных листов.

В августе 1943 года под огнём противника вплавь доставлял элементы моста через реку Сев. В январе 1945-го выполнял задание в тылу врага, подорвав железную дорогу под польским городом Шнайдемюль. В апреле 1945 года в Берлине обеспечивал проход наших танков, взорвав противотанковые баррикады. Он был ранен, но, выходя из окружения, выводил и своих бойцов.

Для нас это не были героические легенды. Это была семейная память, которую передают тихо, – чтобы знали и помнили.

После войны отец вернулся домой, где его ждала новая боль. Его первая жена Полина – сестра моей мамы, умерла, оставив двухмесячную дочь Марию. Моей маме тогда было всего 16 лет, и она стала матерью для племянницы. Не по долгу – по сердцу.

Когда отец вернулся с фронта и увидел, что девочка называет мамой его свояченицу, он сделал простой и честный шаг: предложил ей стать женой. Так соединились две судьбы. Так родилась наша большая семья, в которой дети не росли сами по себе. Мы росли под присмотром друг друга.

Сегодня я точно знаю: многодетность – это не про количество, а про воспитание. Про порядок, в котором каждый знает своё место и свою меру ответственности. Про старших, которые учатся быть опорой. Про младших, которые растут в безопасности. И про родителей, которые создают систему, где любовь всегда идёт рука об руку с требовательностью.

Такие корни не видны сразу. Но именно они держат человека всю жизнь. И, возможно, именно поэтому, когда спустя годы мне пришлось

уехать с одним чемоданом и ребёнком в неизвестность, я не сломалась – семейные корни стали моим внутренним стержнем.

МОЯ ПУТЕВОДНАЯ ЗВЕЗДА

Если корни держат человека на земле, то свет указывает направление пути. Для меня таким светом всегда была мама. В деревне её называли просто – Солнце. Это было не прозвище, а точное определение: к солнцу тянутся, к солнцу идут, когда холодно, солнце не выбирает, кому светить, – оно просто светит всем.

Мою маму звали Бронислава Ивановна Отчесова. Она родила восьмерых детей в тяжёлое послевоенное время, но этим её материнство не ограничилось. Она вырастила племянницу и троих своих братьев, оставшихся сиротами в годы войны. Для неё не существовало деления на своих и чужих – были дети и была ответственность за них. Именно так, без громких слов и пафоса, она жила каждый день.

Для нас, её детей, мама стала нравственным ориентиром. Она научила самому главному – щедрости души и ответственности за другого человека, и научила не словами, а всей своей жизнью. Она умела делиться последним и делала это спокойно, без героизма, как нечто само собой разумеющееся, будто иначе нельзя.

В семидесятые годы в Сибири стояли морозы под сорок градусов. Лесовозы и машины тонули в снегу, останавливались в нашей деревне. Путники шли к последнему дому, чтобы попроситься на ночлег. Им всегда отвечали одно и то же: «Видите дом, где растёт большая ель? Ступайте туда. У них много детей, и они не боятся впускать незнакомых людей». Это был наш дом.

Семья у нас была большая, но еда была всегда. Рано утром мама варила суп в большой кастрюле – его хватало на весь день, потом уходила на работу, и каждый из девяти детей знал: к её возвращению всё должно быть сделано. У каждого была своя обязанность, в нашем доме не было зрителей – работали все, от мала до велика. Так формировалось уважение к труду и понимание, что порядок держится не на словах, а на ответственности.

Действовал простой и строгий закон: старший – это опора. Не формальный начальник, а тот, кто отвечает. Этот порядок сохранился и по сей день: наша старшая сестра Людмила и сейчас держит всё под контролем. Сегодня она – глава семьи, и это не вызывает вопросов, потому что так было заложено ещё тогда, в детстве.

Мама успевала всё. Днём она работала в единственном в деревне магазине, потом дети, хозяйство, заботы, которых всегда было много, а ещё она пекла хлеб. Запах свежего хлеба разносился по всей улице, и в деревне Моисеевка, где мама жила в последние годы, люди часто говорили: «Пойдём к Брониславе. У неё всегда есть хлеб». И она никому не отказывала.

Эта готовность делиться последним, неутомимая забота о других стали для нас, её детей, жизненной программой – тихой, надёжной, настоящей. И когда спустя годы мне пришлось уехать с одним чемоданом и ребёнком в неизвестность, я уже знала главное: отступать нельзя. Потому что за моей спиной были корни, а впереди – свет.

С тех пор, принимая все жизненные решения, в бизнесе, в моменты сомнений и ответственности, я мысленно сверяюсь с моей путеводной звездой, с тем, как бы поступила она – моя мама.

СОВЕТСКОЕ НАСЛЕДИЕ. ХАРАКТЕР КАК ОСНОВА ПУТИ

Дом, в котором тебя научили светить другим, неизбежно формирует и отношение к труду. После материнского тепла приходит следующий слой – дисциплина жизни. Не жёсткая, не подавляющая, а внутренняя, почти незаметная. Именно на этом мы выросли.

Осознанный труд, учёба без принуждения и понимание того, что твоё личное благополучие напрямую связано с вкладом в общее дело, не обсуждались и не объяснялись – так было принято жить. Это был не лозунг и не идеология, а уклад. Мы с братьями и сёстрами учились самостоятельно. Родители не сидели с нами за уроками, не проверяли тетради. Старшие помогали младшим – не по обязанности, а потому что иначе было невозможно. Даже школьные собрания редко требовали присутствия родителей – вопросов не возникало.

Так формировалась самостоятельность – не как качество характера, а как норма жизни. Ты знал: за тебя никто не сделает, и ты справишься. Эта уверенность в себе рождалась рано и оставалась надолго.

В то время мы почти не думали о деньгах. Ценности были другими. Гораздо важнее были репутация, уважение, ощущение, что ты на своём месте и делаешь дело честно. Я видела это на примере родителей и ясно понимала: уважение не даётся заранее, его зарабатывают каждый день – поступками, отношением, трудом. В деревне это чувствовалось особенно остро: здесь человека видели насквозь, фальшь не держалась.

Самым почитаемым человеком в деревне был учитель. Я мечтала стать им: много читала, хорошо училась, активно участвовала в общественной жизни – была старостой, вожатой, занималась художественной самодеятельностью. Мне важно было быть полезной, быть вовлечённой, быть частью общего процесса. Уже тогда я чувствовала: *моё место – там, где есть ответственность и живое дело.*

Жизнь, как это часто бывает, распорядилась иначе. В моей трудовой деятельности был опыт работы библиотекарем, а потом период работы воспитателем в детском саду. После первого замужества я уехала в посёлок Лесогорск Чунского района, там родились дети, а позже возникла необходимость вернуться в родную Моисеевку. Чтобы устроить детей в детский сад, нужно было самой пойти работать воспитателем.

И именно здесь соединилось всё, что было заложено в детстве. Опыт заботы о младших, привычка быть внимательной к каждому, внутренняя собранность и чувство ответственности оказались не теорией, а реальным инструментом. Я не могла расслабиться ни на минуту – дети всегда были в поле моего зрения. Я чувствовала за них полную ответственность, как когда-то за своих младших братьев и сестёр.

Это отношение к делу я несу через всю жизнь. Честно скажу: это непростой груз. От него невозможно отказаться, невозможно выключить ответственность по желанию. Но именно она даёт мне главное – право быть автором своей жизни и своего пути.

Пожалуй, в этом для меня и заключается подлинное советское наследие. Не в символах и не в формах, а в умении отвечать за себя,

за своё дело и за людей, которые рядом. В этом характере, который однажды помог сделать самый трудный шаг: уехать в неизвестность с одним чемоданом и ребёнком – и ни разу не сказать себе: «Я не справлюсь».

Потому что назад – не принято. Только вперёд.

ПЕРВЫЕ ШАГИ. КОГДА ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТАНОВИТСЯ ПРОФЕССИЕЙ

Возвращение в Моисеевку стало для меня не шагом назад, а точкой опоры. Я работала воспитателем – это было понятно, привычно, по-человечески близко. Работа с детьми всегда требует собранности и полной включённости, а для меня это состояние было естественным. Но жизнь, как это часто бывает, уже готовила следующий поворот.

Вскоре мне предложили должность кассира в Моисеевском сельском потребительском кооперативе. Я не строила планов и не делала ставок на будущее. Просто приняла предложение – с тем же внутренним правилом, с которым жила всегда: если берёшься за дело, делай его честно и хорошо. Так, без расчёта и стратегии, начался мой путь в бухгалтерскую профессию.

Главный бухгалтер кооператива довольно быстро увидела во мне не просто исполнительность, а способность мыслить, считать, брать на себя ответственность. Именно она предложила мне продолжить учёбу. Я поступила в Иркутский кооперативный техникум и окончила его с отличием по специальности «Бухгалтерский учёт». Математика всегда была моей сильной стороной: цифры складывались легко, логика выстраивалась быстро, и с каждым месяцем я всё яснее чувствовала – я на своём месте.

Это было непростое время. Накануне кризиса 1998 года деньги обесценивались стремительно, цены менялись ежедневно, а суммы на купюрах измерялись тысячами и десятками тысяч рублей. Я обходила магазины, собирала выручку, деньги приходилось носить сумками – буквально. Купюры вываливались из сумки, когда я несла их сдавать на почту, но тогда я не думала об опасности.

Однажды это увидел мой брат и сказал спокойно, но твёрдо: «Даже не думай выходить из магазина, пока я не приду и не провожу». В нашей семье забота друг о друге всегда была нормой, а не подвигом. Так у меня появился неофициальный охранник. Деревня казалась безопасной, все

были свои, но жизнь уже тогда подсказывала простую истину: осторожность – не слабость. Как говорили у нас, бережёного Бог бережёт.

Со временем меня стали привлекать к проведению инвентаризаций. Я считала быстро и точно, видела несоответствия, умела сосредоточиться на деталях. Это заметили. Сначала я вошла в состав инвентаризационной комиссии, а затем меня назначили бухгалтером-инвентаризатором.

Я не стремилась к карьере и не мечтала о должностях. Я просто делала своё дело – внимательно, честно, без попыток спрятаться за формальности. И этого оказалось достаточно, чтобы меня увидели и оценили.

Так, шаг за шагом, без громких заявлений и резких решений, я вошла в профессию, которая стала для меня делом жизни. Уже тогда я поняла одну важную вещь: настоящая профессиональная траектория часто начинается не с мечты, а с ответственности. А дальше – если не отступать и идти только вперёд – она сама выстраивает путь.

ПЕРЕЕЗД. СЖИГАЯ МОСТЫ

К моменту, когда я сделала этот шаг, за моими плечами уже была прожитая жизнь. С первым мужем мы прожили вместе 23 года. В этом браке родились трое детей: дочь Светлана и сыновья Александр и Алексей. Младшего Алексея я родила в 27 лет. Тогда мне казалось, что это поздно, хотя сегодня я понимаю: именно этот возраст дал мне другое, более зрелое и осознанное материнство – без иллюзий, но с полной ответственностью за будущее ребёнка.

Ради младшего сына, которому в тот момент исполнилось 14 лет, я решилась на поступок, который со стороны мог показаться резким и даже безрассудным. Семейная жизнь к тому моменту не складывалась, я не хотела, чтобы сын продолжал общение с отцом. Это было тяжёлое решение, но на то были веские причины. Отец ребёнка уже создал другую семью, однако не оставлял в покое ни меня, ни сына, оказывая постоянное психологическое давление. Я ясно понимала: если я не поставлю точку сейчас, это будет продолжаться бесконечно.

Старшие дети на тот момент уже учились в Иркутском государственном университете на факультете «Кибернетика» и там же подрабатывали.

С направлением дети определились сами, это был их личный выбор. Кстати, мои будущие невестка и зять тоже учились в этом университете.

Я не устраивала сцен и не искала оправданий. Я просто приняла решение и начала действовать. Уволилась с работы, забрала документы Алексея из школы, собрала один чемодан на двоих – самое необходимое, документы, альбом с семейными фотографиями – и купила два билета в Москву.

Всё. Назад я больше не оглядывалась.

Нас приютила сестра Людмила в своей однокомнатной квартире. Потом была съёмная квартира, затем переезд в Одинцово.

Я работала с раннего утра до поздней ночи. Я торопилась – не из жадности и не из амбиций, а из желания выбраться из безденежья и нестабильности, создать для ребёнка безопасную и устойчивую жизнь.

Со мной долго жило чувство вины: за то, что не смогла сохранить для детей тот самый семейный очаг, куда собираются по праздникам и возвращаются за поддержкой. Но вместе с этим жило и другое чувство – ответственности за их будущее, которое не позволяло опустить руки.

Мечты, планы и цели я прокручивала в голове, когда буквально падала от усталости. Я видела их так отчётливо, что они становились почти осязаемыми. И в такие моменты, кажется, у Вселенной действительно не остаётся выбора, кроме как начать тебе помогать.

Почти год после переезда мне снился один и тот же сон. Я стояла на берегу замёрзшей реки и шла к противоположному берегу. Делала шаг, потом ещё один и вдруг слышала за спиной грохот. Оборачивалась и видела, как лёд рушится, а под ним образуется пропасть. Я бежала вперёд, а шум не отставал. И каждый раз, когда я оказывалась на другом берегу, позади уже не было ни воды, ни льда – только бездонная пустота. Этот сон повторялся снова и снова. Так Вселенная дала мне понять: дороги назад нет.

Так началась моя новая жизнь.

И сегодня я точно знаю: в 40 лет жизнь не заканчивается. Она только начинается, – если хватает смелости сжечь мосты и идти вперёд, не оглядываясь.

МОСКВА НЕ СРАЗУ СТРОИЛАСЬ ПУТЬ, В КОТОРОМ ПОЯВЛЯЕТСЯ СМЫСЛ

Москва встретила меня без обещаний. Но рядом была старшая сестра Людмила – её присутствие, как тихая опора, многое значило в первые месяцы. С первых дней я начала работать у её дочери Алёны, которая занималась цветочным бизнесом и протянула мне руку помощи, когда та была особенно нужна. Там я была всем сразу – бухгалтером, продавцом, товароведом. Передо мной стояла простая и жёсткая задача: понять, как жить дальше и как обеспечить ребёнка. Возвращения назад я для себя не допускала – этот вопрос был закрыт.

Постепенно стала оглядываться по сторонам и искать возможности. Увидев объявление о вакансии бухгалтера, подумала, что смогу параллельно вести ещё одну компанию. Опыт, полученный в Сибири, оказался бесценным. Там отчётность принимали строго: документы проходили через статистику и администрацию, за каждой организацией был закреплён инспектор, который знал её досконально. Поэтому, когда подошло время сдавать отчётность, я решила перестраховаться и обратиться за консультацией в аудиторскую компанию в Одинцово – просто уточнить порядок.

Я задала свой вопрос и услышала неожиданно простой ответ: «Ничего подписывать не нужно. Просто приходите в налоговую и сдавайте отчёты». Я удивилась: «Так просто?».

Руководители компании поинтересовались, есть ли у меня ещё вопросы. Вопросов не оказалось. И тогда они предложили мне работу.

Так мы с сыном переехали в Одинцово, арендовали квартиру там. Начался новый этап жизни – уже не выживание, а строительство. Я работала в аудиторской фирме и параллельно вела три компании на дому. В 2004 году получила аттестат аудитора – экзамены сдала с первого раза, хотя путь к этому был непростым. Постепенно три компании превратились в двадцать. Я работала по вечерам и без выходных. Люди рекомендовали меня, приходили клиенты, которым я не могла отказать.

Тогда ещё не было удалённой работы. По субботам и воскресеньям ездила в Москву, чтобы получить доступ к документам компаний.

Работа требовала полной включённости, но именно в этом ритме я чувствовала себя на своём месте – собранной, нужной, сильной.

В определённый момент стало очевидно: я подошла к точке выбора. Времени катастрофически не хватало, нужно было решать: либо оставлять компании, которые я сопровождала, либо полностью сосредоточиться на аудиторской компании. Совмещать всё дальше было невозможно.

Родные и знакомые стали уговаривать меня создать собственную компанию. Я боялась этого шага, боялась по-настоящему. Но люди вокруг верили в меня больше, чем я сама в себя. И, оглядываясь назад, я понимаю – именно эта вера стала решающей. Я знала, что должна двигаться дальше. Мне нужно было не только поставить на ноги младшего ребёнка, но и перевезти в Подмоскowie старших детей. Эта мысль жила во мне постоянно и не давала остановиться.

Так в 2006 году появилась компания «АудитФинанс». Партнёры помогли взять кредит на развитие бизнеса, из Германии пригнали машину, чтобы я могла быть мобильной. Название выбирали всем миром. Остановились на «АудитФинанс» – простое, понятное, вызывающее правильные ассоциации.

Эти точки только на карте выглядят просто. Между ними годы напряжённой работы, усталости, сомнений и постоянного движения вперёд.

Однажды ранним субботним утром я спускалась по лестнице с третьего этажа. В подъезде перегорела лампочка, вокруг была крошечная тьма. Я спешила на работу и, открывая дверь подъезда, услышала, как кто-то спускается на лифте. Решила придержать дверь, чтобы дневной свет помог спуститься случайному попутчику. Из лифта вышел импозантный мужчина с портфелем. Он сказал, что перед ним впервые женщина открывает дверь. Увидев, что я тороплюсь, предложил подвезти до Москвы и показал на свою машину.

Я согласилась. Я была так глубоко погружена в свои мысли, что не заметила: он собирался открыть мне дверь. Решив, что машина праворульная, я пошла на другую сторону. Он улыбнулся и спросил: «Вы поедете за рулём?». Со второй попытки дверь всё-таки была открыта.

По дороге он расспрашивал о семье. Я ответила просто и честно: у меня трое детей, золотой зять и золотая невестка. Он смеялся и говорил, что впервые встречает человека, который так говорит не только о детях, но и об их вторых половинках. Так я встретила своего второго мужа. Его звали, как и моего отца, Александр Васильевич.

Мы прожили вместе 5 лет – эти годы я храню в сердце с благодарностью. Он заботился обо мне, как заботятся о ребёнке, – спокойно и надёжно. Думаю, я значила для него очень многое. Он даже мечтал съездить в Сибирь, чтобы сказать спасибо моему первому мужу – за тот путь, который однажды привёл меня сюда, в Одинцово, и к этой встрече.

С ним я впервые по-настоящему поняла, что у человека должны быть выходные. Мы ходили в театр, проводили время с семьёй. Он принял моих детей как родных, очень любил мою младшую внучку Ангелину, радовался каждому её шагу.

Его жизнь была непростой. До перестройки он служил в Германии, а вернувшись, не растерялся в новой реальности. Он помогал восстанавливать храм в селе Ильинское Одинцовской епархии, где служит настоятель протоиерей Александр Попов. С этим храмом у нас связано много тихих часов: служб, молитв, молчаливой благодарности.

В мае 2011 года Александра Васильевича не стало. Сердечный приступ оборвал его жизнь. Потеря была тяжёлой, но я нашла опору – ту, что приходит, когда путь уже выстроен, а внутри есть тишина и смысл, и это помогло мне двигаться дальше.

Москва действительно не сразу строилась. Но именно здесь моя жизнь обрела глубину, собранность и ту внутреннюю устойчивость, которая приходит только после долгого пути, когда ты уже не спасаешься, а строишь.

ПОДСКАЗКИ ВСЕЛЕННОЙ. КОГДА ПУТЬ ОТЗЫВАЕТСЯ

Со временем, когда боль утихает и жизнь перестаёт быть непрерывным марафоном, начинаешь замечать вещи, которые раньше проходили фоном. Я верю: в каждом человеке есть частица Бога, а значит, внутренняя способность чувствовать направление. Душа умеет

слышать. И если прислушиваться, жизнь начинает подсказывать – тихо, без давления.

В тот период, когда я только приехала в Москву, этих подсказок было особенно много. Я ехала в метро и думала о самом простом и самом важном: как выжить, как встать на ноги, как со временем перевезти к себе старших детей. Мысли были тяжёлыми, но внутри уже жила решимость: я справлюсь. И тогда совершенно случайно мне попала газета. В ней, я даже не запомнила кто именно, возможно, экстрасенс или психолог, советовал загадать семь желаний и каждый день представлять, как будто они уже исполнились.

Мне тогда очень нужно было во что-то верить. И я поверила. Не слепо, не наивно, а как человек, который идёт вперёд и ищет опору. Я загадала семь желаний и каждый день возвращалась к ним мысленно – спокойно, как к внутреннему ориентиру.

Они сбылись. Все. Каждое по-своему, не сразу, не так, как я тогда представляла, но именно так, как нужно было мне. Я мечтала о собственной квартире – и в итоге жила в квартире мужа. Я хотела, чтобы дети были рядом – и сегодня они рядом со мной. Я загадала красную машину – и она появилась в моей жизни. Я хотела работать в офисе, ходить в туфлях на каблуках, получать цветы – и теперь цветы мне дарят сотрудники, клиенты, дети. Я мечтала о доме – и у меня есть дом. И самое главное – рядом моя семья, которая собирается вместе за одним столом.

Сегодня у меня трое детей и шесть внуков – это мой тыл. В моём доме меня ждут две собаки и кот. В моей компании рядом со мной работают сын Александр, дочь Светлана, невестки Елена и Виктория, всегда на связи младший сын Алексей и зять Дмитрий, а теперь уже подключаются внук Александр и внучка Ангелина. И когда я смотрю на всё это, понимаю: да, я – счастливый человек. Не потому, что всё было легко, а потому что всё было не зря.

Я часто думаю: тот сложный период был дан не случайно. Господь проверяет каждого – не на силу, а на готовность идти дальше. Но я точно знаю: чтобы изменить жизнь, одного ожидания мало. Нужно движение. Нужно желание что-то поменять и готовность сделать первый шаг – даже если страшно.

Мой личный принцип прост: «Если не знаешь, что делать, сделай первый шаг». Именно это я говорю людям, которые приезжают к нам из других регионов, которые только начинают, сомневаются, боятся. Я всегда добавляю: если вы сделали первый шаг, вы уже сделали большое дело. Остальное – приложится.

Со временем я вывела для себя формулу собственных достижений. И лучше всего её суть передают слова, которые я прочитала однажды:

«Однажды шторм закончится, и ты не вспомнишь, как его пережил. Ты даже не будешь уверен, закончился ли он на самом деле. Но одно бесспорно: когда ты выйдешь из шторма, ты никогда не станешь тем человеком, который вошёл в него. Потому что в этом и был весь его смысл.»

Харуки Мураками

И ещё одна мысль, очень точная и честная:

«Наберись смелости, если хочешь что-то изменить.»

Наберись терпения, если что-то изменить невозможно...»

Соня Некс

Я всегда тянулась к людям, которых считала умными, образованными, внутренне красивыми. Мне казалось, что мне никогда не дотянуться до их уровня. Я хотела быть похожей на них, училась у них, смотрела на них снизу вверх. Со временем я поняла: многие из этих людей приходили в мою жизнь ненадолго – как ориентиры. Я росла, шла дальше, и сразу появлялись новые – те, за кем снова хотелось тянуться.

Это моё свойство: равняться на лучших – никогда не давало мне покоя. И, наверное, именно оно не позволяло мне остановиться. Потому что пока ты смотришь вперёд, ты живёшь. Пока идёшь – путь продолжается.

Со временем я поняла: ответственность – это не черта характера и не красивое слово. Это способ жить и работать, даже когда никто не видит и не оценивает. Она не требует одобрения и не терпит оправданий.

Когда такая позиция становится внутренней опорой, она неизбежно ищет форму. Для меня этой формой стала профессия – конкретная, строгая и требующая особого доверия. Именно с него и начинается следующий разговор.



Глава 2.

Бухгалтерия = доверие. Формула доверия

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В БИЗНЕСЕ

Существует расхожее выражение: «Ничего личного – это просто бизнес». Я знаю его давно, и каждый раз, когда слышу, внутри возникает тихое, но устойчивое сопротивление. Не эмоциональное и не резкое – скорее несогласие человека, который слишком многое видел, чтобы принимать эту формулу буквально.

Для меня бизнес никогда не был «просто». Он всегда был про людей. Не в смысле эмоций или симпатий, а в смысле ответственности, выбора и отношения друг к другу. Про то, как человек держит слово, как ведёт себя в сложной ситуации и что ставит выше – выгоду или долгосрочное доверие.

Можно выстроить сделку, а можно выстроить доверие. Сделка – это про условия и выгоду. Доверие – про пространство, в котором понятно, на что и на кого можно опереться. Это состояние, в котором слово не дешевле бумаги, а за цифрами и документами всегда стоит живой человек, уважающий и себя, и того, кто находится по другую сторону стола.

И здесь неизбежно возникает вопрос, с которым я сталкиваюсь снова и снова: где проходит та самая грань, за которой доверие перестаёт быть опорой и превращается в риск?

Для меня эта граница никогда не была связана с эмоциями. Эту границу определяют такие понятия, как ответственность и ясность: чёткие договорённости, прямое слово, сказанное вовремя, – без обиды, без манипуляций, без превращения личного в разменную монету.

Можно быть открытым и при этом сохранять деловую дистанцию. Можно строить партнёрство, не подменяя его иллюзией дружбы.

Можно говорить правду, не разрушая уважение. Я верю в бизнес на доверии, но это доверие всегда должно быть оформлено – словами, действиями, правилами, понятными обеим сторонам.

Со временем у меня выработался простой внутренний ориентир: если в отношениях с партнёром или сотрудником появляется необходимость постоянно уточнять договорённости, напоминать об очевидном или «дожимать» ответственность, – это уже сигнал. Доверие не требует постоянного контроля: оно либо есть, либо его приходится заменять усилием. И именно в этот момент я всегда задаю себе вопрос: что здесь важнее – сохранить отношения любой ценой или сохранить устойчивость дела?

Научиться этому одновременно просто и сложно:

- говорите ясно и не обещайте того, в чём не уверены;
- обозначайте границы сразу и не размывайте правила «по-человечески», особенно когда это удобно лишь одной стороне;
- соблюдайте договорённости, даже когда это неудобно или невыгодно, – именно в такие моменты и рождается настоящая валюта доверия.

Зрелость проявляется в ответственности за свои слова, в бережном отношении к чужому времени и ресурсам, а также в понимании, что вовлечённость – это не то же самое, что доступность. Зрелый человек не перекладывает ни вину, ни ответственность, ни бремя своих ожиданий. Он не играет в манипуляции, ведь доверие не терпит скрытых мотивов и всегда разрушается от «двойного дна».

Я не верю в понятие «просто бизнес». Я верю в людей – в тех, кто умеет и договор подписать, и слово сдержать; кто строит, а не разрушает; кто остаётся честным даже тогда, когда это требует внутреннего усилия. Самый сильный бизнес – тот, что не разрушает человека. Ни создающего его, ни окружающих.

КОГДА ТОЧНОСТЬ СТАНОВИТСЯ ФОРМОЙ УВАЖЕНИЯ

Я часто вспоминаю фразу Теодора Рузвельта:

«Не ошибается тот, кто ничего не делает. Не бойтесь ошибаться – бойтесь повторять ошибки».

В нашей сфере она звучит особенно точно – без пафоса и без оправданий.

После того как в бизнесе выстраивается доверие, неизбежно встаёт следующий вопрос: *как сохранить его там, где ошибка может стоить очень дорого*. В финансах и аудите нет права на небрежность – цифры не прощают рассеянности, сроки не принимают оправданий, а последствия ошибок могут выходить далеко за рамки одной сделки или одного отчёта.

Со временем я пришла к пониманию: точность, требовательность и ответственность – это не просто настроение руководителя или стиль общения. Это система координат. Единая для всех – включая тех, кто её устанавливает. И именно здесь человеческий фактор проявляется не в том, что люди ошибаются, а в том, *как система реагирует на эти ошибки*.

Ошибка допустима. Но она должна вовремя выявляться, разбираться и больше не повторяться. Невнимательность допустима ровно один раз. А вот безразличие – никогда.

Такой подход, на первый взгляд кажется жёстким, но на практике он, наоборот, снимает лишнее напряжение и делает требования честными. Когда правила понятны, люди не боятся ставить перед собой высокую планку. Они понимают: здесь не наказывают за промах – здесь отвечают за повторение.

Можно быть предельно строгими к срокам, цифрам и регламентам – и при этом не унижать, не давить и не обесценивать труд сотрудников. Люди готовы соответствовать высоким стандартам, когда уверены в том, что правила едины для всех, обратная связь объективна, а уважение не отменяется после ошибки.

Я не раз наблюдала одну и ту же закономерность: *там, где руководитель не доверяет сотруднику, ошибок становится больше*. Это парадокс, но он работает почти всегда. Недоверие разрушает собранность, порождает страх и попытки спрятаться, а страх – плохой помощник в точной работе.

Для меня баланс между человеческим фактором и жёсткими требованиями всегда лежал в ясности: в прозрачных процессах, в понятных ролях и зонах ответственности. Когда система выстроена – людям легче быть внимательными, а количество ошибок уменьшается.

Именно поэтому основные принципы нашей компании – это не абстрактные лозунги, а чёткие правила и ценности, которые направляют работу каждого сотрудника. Они определяют не только что мы делаем, но и как мы это делаем: в отношении к клиентам, друг к другу и к самому делу.

Когда ценности становятся частью системы, точность перестаёт быть формальным требованием. Она превращается в форму уважения – к профессии, к людям и к ответственности, которую мы на себя берём. И именно с этого начинается настоящий, долгий и устойчивый путь в бизнесе.

КОГДА РЯДОМ ТЕ, С КЕМ МОЖНО СТРОИТЬ

Когда за плечами 20 лет бизнеса, начинаешь особенно ясно понимать: дело держится не на документах, не на регламентах и даже не на технологиях. Оно держится на людях – на тех, кто идёт рядом долго и осознанно. Это те люди, с которыми ты делишь ответственность за решения, за клиентов, за репутацию и за будущее компании. Именно здесь становится понятно, удалось ли тебе создать не просто организацию, а живое сообщество единомышленников.

Сегодня в нашей компании работает более 40 человек. Но для меня эта цифра – не про масштаб, она – про путь.

Двадцать лет назад, когда я сделала выбор в пользу собственного дела, я изменила всю свою жизнь. Вместо гарантированных выходных – бессонные ночи, вместо отдыха – груз ответственности за людей и обязательства. Решения, не терпящие промедления. Отпуск, который лишь смена локации для работы. Бизнес стал константой, фоном и смыслом одновременно.

Бывали моменты, когда казалось, что сил и здоровья больше нет. Но каждый раз, заходя в офис и встречая команду, клиентов, партнёров, я чувствовала, как возвращается энергия. Они смотрели с уверенностью, что мы вместе и мы справимся. И в такие моменты я понимала: отступить некуда. За мной – люди. А значит, нужно идти дальше.

За эти годы я приобрела бесценный предпринимательский опыт, нашла надёжных партнёров среди клиентов и настоящих соратников среди сотрудников. И всё больше убеждалась: семейный бизнес – это

сложный, но очень прочный фундамент. А команда, разделяющая эти ценности, – его продолжение.

Для меня важно, чтобы нас объединяла *общая цель* – не просто зарабатывать, а приносить пользу, расти, развиваться и оставлять после себя нечто большее, чем отчёты и цифры.

Команда «АудитФинанс» активно участвует в жизни города Одинцово – как организаторы, волонтёры, участники социальных и благотворительных инициатив. Ежегодные новогодние акции, благотворительные забеги, помощь детям – всё это не формальность и не обязанность, а естественная часть нашей жизни.

Я искренне горжусь своей командой. Потому что рядом со мной не просто высококвалифицированные специалисты: аудиторы, бухгалтеры, юристы, IT-эксперты. Это отзывчивые, ответственные, порядочные и позитивные люди, которые хотят развиваться и расти – не только профессионально, но и внутренне.

Мы сознательно выбрали путь не только сохранения компании, но и её развития. Путь внедрения цифровых технологий, автоматизации, новых форм взаимодействия с бизнесом. Мы используем знания, опыт и командную работу для того, чтобы усиливать экономический потенциал наших клиентов. Уже сегодня мы предлагаем облачные решения, цифровые платформы и онлайн-сервисы – не ради моды, а ради устойчивости и удобства.

Я часто вижу в интернете громкие обещания:

«Мы знаем, как:

- *Уйти от операционки.*
- *Уйти от налогов.*
- *Быстро всё решить».*

Иногда даже возникает ироничное чувство: «Как много всего они знают!». А потом приходит другое – тревога за тех, кто в это поверит.

За годы работы в консалтинге я тоже многое знаю и умею. Но я точно знаю и другое: за словами «мы знаем, как...» всегда должна стоять ответственность. Поэтому со временем я сформулировала для себя честный язык нашего бизнеса.

«Мы знаем, как:

- Найти ошибки в учёте.
- Корректно закрыть бизнес.
- Создать компанию и выстроить прозрачный учёт.
- Подтвердить достоверность отчётности.
- Найти партнёров и надёжное бизнес-сообщество.
- Поддержать благие намерения по благотворительности.
- Обеспечить стабильную работу IT-систем.

И со временем узнаём, как сохранять гармонию между бизнесом, семьёй и жизнью – когда клиенты становятся партнёрами и друзьями».

Это не перечень услуг.

Это двадцать лет совместной жизни с клиентами.

КОГДА ПРОФЕССИЯ СТАНОВИТСЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Когда рядом собралась команда единомышленников, особенно ясно понимаешь роль каждого.

И в нашем деле есть профессия, на которой держится вся конструкция бизнеса, – бухгалтер.

Бухгалтер – это не просто специалист, который считает цифры и сдаёт отчётность. Это человек, который фиксирует и анализирует денежные потоки, ведёт бухгалтерский и налоговый учёт, отвечает за документооборот, рассчитывает налоги и заработную плату, выстраивает систему учёта в строгом соответствии с действующим законодательством. По сути, он держит финансовый ритм компании.

Это большая и сложная работа, в которой изменения происходят постоянно. Законодательство меняется, требования усложняются, риски растут. Поэтому бухгалтер в хорошем смысле слова – *вечный ученик*. Он должен быть в курсе всех новшеств, уметь быстро ориентироваться в изменениях и правильно оценивать последствия своих решений. Цена ошибки здесь слишком высока – штрафы, пени, проверки, потеря устойчивости бизнеса.

Но знаний и диплома недостаточно для обеспечения устойчивого финансового роста компании. Важнейшая часть работы бухгалтера –

умение видеть риски и выбирать оптимальную систему учёта именно для конкретной компании. Это невозможно сделать по шаблону. Здесь нужен живой опыт – опыт анализа, сопоставления, практических решений, а не теоретических рассуждений.

Именно поэтому, говоря о команде, я всегда возвращаюсь к вопросу личных качеств. Я ценю в коллегах пять ключевых качеств:

- *Ответственность* – когда за словом следует действие, а за решением – понимание его итогов.
- *Честность* как основу доверия – с клиентами, коллегами и с самим собой.
- *Надёжность* – ту опору, на которую можно рассчитывать не в штиль, а в любую бурю: при нагрузках, проверках, срочных задачах.
- *Человечность и уважение* – умение слышать и работать в команде, где побеждает общее дело, а не внутреннее соперничество.
- И, конечно, *непрерывное развитие*, потому что наша профессия не терпит застывших знаний.

Мне важно, чтобы рядом были не просто специалисты, а люди неравнодушные.

Определить ценности будущего сотрудника по диплому невозможно. Уровень знаний показывает тест, а ценности проявляются только в общении и в совместной работе. Я всегда смотрю не на красивые слова, а на поведение и поступки.

Обстоятельная беседа с кандидатом раскрывает его больше, чем резюме. При приёме новых сотрудников на работу я обращаю внимание на четыре маркера:

- *Прошлое*: обвиняет ли он в проблемах обстоятельства или анализирует свой вклад?
- *Ответственность*: принимает ли её или ищет, на кого переложить?
- *Отношение к клиентам*: видит в нём источник дохода или человека, за которого отвечает?
- *Стресс*: в нештатной ситуации ищет решение или ждёт указаний?

Очень многое становится понятно в первые месяцы. Готов ли человек быть включённым, участвовать в жизни команды, поддерживать общие

проекты, в том числе социальные и благотворительные. Готов ли он жить в культуре компании, а не просто выполнять функции.

Единомышленниками становятся те, кто принимает философию компании: работать честно, развиваться, быть полезными клиентам и обществу, держать удар и идти вперёд вместе.

За двадцать лет в бизнесе я точно поняла одну простую вещь: команда – это не случайный набор специалистов, а сообщество людей с общей целью и схожими ценностями.

И именно такая команда даёт силы не просто продолжать работу, а строить дальше – спокойно, осознанно и надолго, даже тогда, когда кажется, что ресурсы уже на исходе.

КОГДА ВАЖНО ПРАВИЛЬНО УСЛЫШАТЬ

После разговоров о росте и раскрытии потенциала неизбежно встаёт ещё одна тема – *выгорание*. Она всегда тонкая. Потому что за усталостью может стоять очень разное.

Выгорание – это не всегда про «не своё место». Чаще всего это сигнал о перегрузке, накопленной усталости, потере смысла или отсутствии диалога. И здесь для руководителя важно не спешить с выводами.

Я всегда стараюсь сначала разобраться. Посмотреть на путь человека: как он работал раньше, что его вдохновляло, в какой момент появилась апатия. Иногда человеку действительно нужен разговор – спокойный, честный. Иногда – пауза. Иногда – простое ощущение, что его видят и слышат, что он не остался один на один со своей усталостью.

Но бывают и другие ситуации.

Когда вовлечённость уходит не из-за перегрузки, а потому что ценности перестают совпадать. Или человек внутренне уже принял решение идти дальше – просто ещё не проговорил это вслух. В таких случаях никакая поддержка не вернёт энергию. И это тоже нормально.

Самая большая ошибка руководителя – либо передерживать, боясь потерять человека, либо рубить с плеча, не попытавшись понять. Я стремлюсь находить баланс: предоставлять возможности и поддержку, но при этом трезво оценивать ситуацию и честно констатировать, когда

сотрудничество исчерпало себя. Для меня принципиально важно сохранять взаимоуважение даже в моменты расставания. Профессиональные отношения могут завершиться, но уважение должно сохраниться.

Когда команда растёт, а людей становится всё больше, невозможно охватить каждого постоянным личным вниманием. И здесь многие ищут универсальные рецепты. Но за годы практики я пришла к простому выводу: команду невозможно «собрать по учебнику».

В реальной жизни команда формируется не вокруг должности, а вокруг личности лидера. Людей притягивает внутренний *стержень* руководителя: его уверенность, честность, твёрдость в следовании курсу, решительность и способность принимать решения.

Этот стержень держать непросто.

На лидера всегда идёт давление – и внешнее, и внутреннее. Семейные сложности, болезни, усталость, сомнения – всё это сжимает внутреннюю опору. Теряется концентрация, замедляется принятие решений, появляется усталость. И команда чувствует это мгновенно.

Реакции бывают разными.

Кто-то принимает это состояние по-человечески и продолжает работать, понимая, что и у лидера бывают сложные периоды. А кто-то, не получив вовремя поддержки или ответа, уходит – иногда уводя за собой часть команды. Это больно, но это часть реальности.

Я точно знаю одно: если у лидера есть внутренний стержень, даже если он временно ослаб – его можно выпрямить.

Для этого нужна честная работа, прежде всего с собой: убрать сомнения, вернуть фокус, восстановить внутреннюю опору. И тогда появляются новые люди, с которыми можно идти дальше.

Для меня предприниматель, который создал бизнес с нуля, собрал команду, научился делегировать, перешёл к системному управлению и при этом сохранил семейные ценности, – это человек со стальным стержнем.

Хотя мы, предприниматели, часто живём в состоянии «качелей»: нас раскачивает рынок, обстоятельства, ответственность. Бывает и штиль – и это счастье.

Мой вывод простой и выстраданный.

Если у предпринимателя есть идея, энергия и внутренний стержень, никакие «качели» не помешают ему идти вперёд. Он всегда найдёт людей, возможности и силы – сможет раскрыть потенциал не только свой, но и каждого члена команды.

Тогда бизнес перестаёт быть просто работой. Он становится *делом жизни*.

КОГДА ЧЕЛОВЕК РАСТЁТ БЫСТРЕЕ ДОЛЖНОСТИ

Когда команда выстроена на доверии и определённых ценностях, в какой-то момент происходит очень тонкий, но важный процесс – *рост людей*. Не формальный, не по должности, а внутренний. Тот самый, который невозможно прописать в регламенте.

За 20 лет в моей практике таких примеров было немало.

Из обычных сотрудников выросли руководители. Люди начинали видеть шире своей задачи, брать на себя ответственность, принимать решения и – что особенно важно – чувствовать себя причастными к общему делу.

Чаще всего этот рост начинался в момент доверия. Когда человеку поручалась сложная, настоящая задача – не «по инструкции», а с правом выбора и с ответственностью за результат. В такие моменты человек буквально наполнялся энергией. Появлялись включённость, азарт, желание копнуть глубже и сделать больше, чем от него ожидают.

И для меня это всегда был очень живой, вдохновляющий процесс – наблюдать, как человек раскрывается.

Но рост бывает разным.

Иногда, раскрывая свой потенциал, человек начинал формировать собственное видение управления, стремился выстроить процессы по-другому, предлагал решения, которые опирались на иные ценности. И в такие моменты важно быть честными друг с другом.

Если философия человека перестаёт совпадать с философией компании, это не трагедия и не поражение. Это просто разные пути. В таких случаях мы расставались спокойно, без конфликтов и без иллюзий, сохраняя уважение к тому отрезку пути, который прошли вместе.

Для меня всегда было принципиально важно сохранить человеческие отношения. Со многими бывшими сотрудниками мы до сих пор на связи – поздравляем друг друга с праздниками, с днём рождения. И это для меня важный показатель: значит, наш путь был прожит правильно, без разрушений и обид.

Бывали и другие ситуации – когда люди уходили с ощущением недооценённости. Я спокойно к этому отношусь. Расхождения в ожиданиях – это естественный закон жизни и бизнеса.

Рост не может быть одинаковым для всех и не может быть гарантирован. Но есть один принцип, которому я старалась следовать всегда: *видеть в человеке не только функцию, но личность*. И даже в момент расставания сохранять уважение.

Потому что бизнес – это не только результат, показатели и цифры. Это путь, который мы проходим вместе. Иногда – долго. Иногда – всего несколько лет. Но если этот путь пройден честно, он всегда оставляет после себя не пустоту, а опыт, рост и благодарность.

История компании – это история людей, работающих в ней сейчас, выросших с ней профессионально, и тех, с кем наши пути разошлись.

Доверие в профессии не возникает само по себе. Оно держится на точности, ясных договорённостях и готовности отвечать за последствия, даже когда это неудобно. Со временем я всё яснее видела: там, где нет системы, доверие становится уязвимым.

Но даже самая выстроенная система в малом бизнесе редко работает сама по себе. Почти всегда за ней стоит конкретный человек, на котором сходятся решения, риски и перегрузки. И именно эта реальность требует отдельного разговора.



Глава 3. Человек-оркестр

ЧЕЛОВЕК-ОРКЕСТР. КОГДА ТЫ – ВСЁ СРАЗУ

В малом бизнесе редко бывает так, что ты приходишь сразу «дирижёром».

Обычно всё начинается иначе. Ты – бухгалтер и финансист, переговорщик и продавец, кадровик и айтишник, администратор, контролёр, кризис-менеджер. А иногда ещё и психолог. Ты знаешь, где лежит каждая бумага, кто не ответил на письмо, какой платёж задержался и почему «опять что-то не так с программой?». Ты держишь в голове больше, чем кажется возможным, и долгое время искренне веришь: если не я – то кто?

Это состояние знакомо каждому начинающему предпринимателю. На старте оно даже даёт иллюзию силы. Кажется, что ты всё контролируешь, что ты в курсе всех дел, что чувствуешь бизнес кончиками пальцев. И в этом, конечно, есть своя правда: именно через такую вовлечённость рождается настоящее понимание своего дела.

Но проходит время – и человек-оркестр начинает уставать. Не потому, что он слабый, а потому, что невозможно бесконечно играть за всех.

Я хорошо знаю это состояние. Когда день начинается с цифр, продолжается письмами, заканчивается срочными решениями, а ночью ты снова прокручиваешь в голове отчёты, сроки, риски. Когда развитие постоянно откладывается, потому что «сначала надо закрыть текущее». Когда ты вроде бы управляешь бизнесом, но на самом деле всё ещё несёшь его на своих плечах. И плечи эти начинают привычно ныть.

В какой-то момент приходит важное, почти физическое понимание: дело не в том, что ты много умеешь. Дело в том, что бизнес не должен держаться на одном человеке. Иначе он превращается не в систему, а в личную ношу, которая в определённый момент может стать непосильной.

Настоящая зрелость предпринимателя начинается не тогда, когда он умеет всё, а тогда, когда он понимает, *что именно должен делать он*, а что могут делать профессионалы рядом.

Предприниматель – не солист, который играет без остановки, рискуя сорвать голос. Предприниматель – дирижёр. Его задача – слышать общую партитуру, держать ритм, видеть направление и вовремя доверять исполнению тем, кто знает свою партию лучше него.

Я училась этому шаг за шагом. Училась отпускать контроль, делегировать задачи, доверять. Это позволило перейти от бесконечной многозадачности – к системе, от выживания – к строительству, от роли человека-оркестра – к роли грамотного руководителя. И сегодня я точно знаю: за моей спиной – сильная команда. Это юристы, аудиторы, финансисты, бухгалтеры, IT-специалисты. Люди, которые знают своё дело лучше, чем я. И это не слабость, а главная сила.

Потому что бизнес, который растёт, не должен звучать как одиночный надрывный концерт. Он должен звучать как оркестр – слаженно, точно и уверенно.

Важно честно сказать себе: человек-оркестр – это этап, а не профессия. Этап проверки на прочность. Но задерживаться в нём навсегда – значит обрекать себя на вечную усталость, а дело – на зависимость от твоего настроения и здоровья. И если вовремя не заметить, что ты застрял в этой роли, бизнес начинает жить за счёт твоей энергии, а не за счёт своей устойчивости.

Именно здесь появляется первый серьёзный вопрос, который предприниматель должен себе задать не от слабости, а от зрелости:

Я сейчас развиваю бизнес или просто обслуживаю его выживание?

Ответ на него – точка, с которой начинается переход от одиночной игры к настоящему управлению.

Сегодня, оглядываясь назад, я понимаю: умение вовремя перейти к роли дирижёра – это не потеря контроля, а обретение свободы. Свободы думать о стратегии, видеть перспективу и выводить компанию на новый уровень, опираясь на плечи тех, кто, как и я когда-то, готов безупречно играть свою партию.

ЦЕНА МНОГОЗАДАЧНОСТИ: КОГДА УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ ПЕРЕСТАЁТ БЫТЬ СИЛОЙ

В начале предпринимательского пути многозадачность кажется достоинством. Ты умеешь всё: погружаешься в детали, держишь под контролем каждый процесс, знаешь бизнес «на ощупь». В этом есть азарт, энергия, даже гордость: *я – сам, я – справляюсь, я – решу*.

Но проходит время – и эта же универсальность начинает работать против тебя.

По результатам опросов предпринимателей вырисовывается тревожная, но честная картина: более 70% собственников малого бизнеса глубоко вовлечены в операционную деятельность. И только около 5% действительно получают от этого удовольствие. Остальные – живут в режиме постоянного напряжения.

Они заняты, загружены, необходимы своему бизнесу каждую минуту, но при этом всё чаще чувствуют усталость, раздражение и странную тревогу. Будто бизнес, который ты создал, начинает управлять тобой, а не наоборот.

Недавно ко мне пришла женщина. Свой бизнес она ведёт уже больше трёх лет, есть клиенты, работа идёт. Но когда мы начали разговаривать, выяснилось, что она не знает месячный оборот своей компании. Не знает фонд оплаты труда. Не понимает, сколько платит налогов. «Бухгалтер всё посчитает, когда придёт время сдавать отчётность», – сказала она. И в её словах не было безответственности, в них была та самая усталость человека, который застрял в «операционке».

И бухгалтер, конечно, считает. А потом налоговая нагрузка падает как снег на голову – в самый неподходящий момент. И в этот миг рождается раздражение: на бухгалтерию, на законодательство, на сотрудников, которым нужно платить зарплату. Начинается привычный бег по кругу: нужно срочно искать деньги и отвечать по обязательствам, испытывая при этом стресс и подвергаясь давлению. А управление снова приходится откладывать на потом. Жизнь превращается в бесконечный пожар, который ты тушишь, забыв спросить себя: «А кто, собственно, поджёт?»