

А. А. Романовский
Ю. Ю. Романовская

ИСКУССТВО И СЕКРЕТЫ

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ
НАЧИНАЮЩИМ



А. А. Романовский
Ю. Ю. Романовская

ИСКУССТВО
И СЕКРЕТЫ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ
НАЧИНАЮЩИМ

Учебное пособие



Киев
ЭКСОБ
2002

УДК 378 (09)-(73)
ББК Ч483(71СПО)
Р69

А.А.Романовский, Ю.Ю.Романовская

Искусство и секреты предпринимательской деятельности:
практические советы начинающим предпринимателям. Учеб-
ное пособие. – К.: «ЕксОб», 2002. – 272 с.

Издано по решению Ученого совета Национального
педагогического университета имени М.П.Драгоманова
(протокол № 3 от 1 ноября 2001 г.)

Рекомендовано Министерством образования
и науки Украины как учебное пособие
для студентов высших учебных заведений.
(письмо №14/18.2 – 1919 от 21.12.2001 г.)

Председатель редакционного совета
В. И. Шпак

Рецензенты:

доктор педагогических наук, профессор *Л. П. Вовк*
(Национальный педагогический университет имени М. П. Драгоманова);

доктор педагогических наук, профессор *В. К. Майборода*
(Украинская академия государственного управления
при Президенте Украины);

доктор экономических наук, профессор *П. П. Борщевский*
(Совет по изучению производительных сил Украины
НАН Украины);

доктор экономических наук, профессор *В. В. Родченко*
(Национальный авиационный университет).

- © Национальный педагогический университет
имени М.П. Драгоманова, 2002
- © Украинско-американский гуманитарный
институт «Висконсинский Международный
Университет (США) в Украине», 2002
- © Романовский А.А., Романовская Ю.Ю., 2002
- © Corvus Albus, 2002
- © УИПК «ЕксОб», 2002

ISBN 966-7769-11-9

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1. Что такое предпринимательство и кто такие предприниматели	7
2. Как распознать предпринимателя	13
3. Типы предпринимателей	21
4. Подбор команды	31
5. Советы начинающим предпринимателям	35
5.1. Двадцать пять главных заповедей предпринимательства	36
5.2. Вы и ваше место в процессе предпринимательства	39
5.3. Как спланировать осуществление вашей мечты	43
5.4. Как добыть средства для начала бизнеса	49
5.5. Принципы менеджмента (к чему должен стремиться менеджмент)	55
5.6. Как принимать решения	64
5.7. Люди и связанные с ними факторы: амбиции, зарплата (приработок, чаевые, дополнительные доходы), льготы	67
5.8. Правила успешной продажи	76
5.9. Клиент всегда прав, клиент должен быть доволен	83
5.10. Необходимость создания и усовершенствования товаров и услуг	85
5.11. Проблемы выхода на международные рынки	90

5.12. Как пережить тяжелые времена	94
5.13. Как сберечь деньги (средства) и победить	98
5.14. Каков результат вашего бизнеса – богатый урожай или банкротство (полная капитуляция)	103
6. Наиболее типичные ошибки новичков предпринимательской деятельности	109
7. Некоторые законы, правила и принципы, позволяющие достичь успеха в жизни	121
7.1. Некоторые правила Дейла Карнеги	122
7.2. Шестнадцать законов успеха Наполеона Хилла	127
8. Этика бизнеса и деловой этикет	139
8.1. Этика бизнеса	140
8.2. Деловой этикет	146
9. Место предпринимательства в цивилизованном обществе	167
Заключение	173
Библиография	175
<i>Приложение 1. Глоссарий</i>	179
<i>Приложение 2. Народная мудрость о труде, работе, деле</i>	263

ВВЕДЕНИЕ

ПОЛЕЗНЫЕ
СОВЕТЫ



Настоящее пособие предназначено студентам высших учебных заведений, потенциальным предпринимателям, только начинающим свое собственное дело, а также уже состоявшимся бизнесменам – действующим предпринимателям и руководителям частного бизнеса. В издании в виде полезных советов и рекомендаций сконцентрирован неоценимый опыт предпринимательства ведущей экономически развитой страны мира – Соединенных Штатов Америки. Авторы изучили известные американские монографии в области предпринимательства, проанализировали, выбрали, обобщили и представили читателю в наиболее удобной для восприятия форме – в виде веселых советов, шуток и рекомендаций – действительно ценные и необходимые каждому предпринимателю законы, правила, принципы и просто инструкции, пренебрегать которыми в предпринимательской деятельности нельзя. Для более глубокого изучения основ и особенностей предпринимательства, необходимых для самостоятельного ведения собственного дела, читателю рекомендуется ознакомиться с литературными источниками, приведенными в конце книги в разделе Библиография, а также с Глоссарием.

Известно, что легче и лучше запоминается интересная информация, особенно иллюстрированная. Для благоприятного и более эффективного восприятия материала украинский художник Corvus Albus (снабдил эту книгу веселыми и остроумными рисунками). А сравнительно невысокая стоимость пособия позволит приобрести его практически и студенту, и предпринимателю.

Рекомендуем вам ознакомиться с опытом известных и успешных бизнесменов-предпринимателей капиталистического мира. Возможно, это одно из первых пособий для отечественных предпринимателей, поскольку ранее понятие *предпринимательство* ошибочно трактовалось у нас как *менеджмент*, а *предприниматель* ассоциировался с *менеджером*.

Желаем всем вам удачи в бизнесе!!!

1. ЧТО ТАКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И КТО ТАКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ



Термин *предпринимательство* имеет много разных трактовок. Например, предпринимательство – это процесс планирования, организации, производства и взятия на себя ответственности за деятельность предприятия. Или: творческая производственная деятельность, результатом которой являются созданные и реализованные товары и услуги. Или: творческая производственная деятельность, цель которой – постоянное получение прибыли (именно прибыли, а не только дохода или заработной платы!).

Предприниматель – это *Личность* (именно – Личность!), занимающаяся предпринимательской деятельностью. Характерной особенностью (или отличием от других) предпринимателя является его предприимчивость.

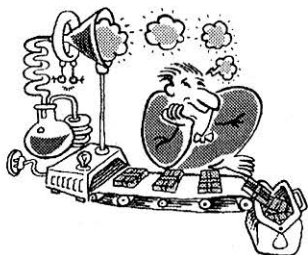
Предприимчивость – это совокупность врожденных черт характера, приобретенных навыков и выработанных (воспитанных) на их основе типов поведения, используемых в качестве средств для осуществления личной самореализации отдельными людьми (Личностями) и/или группой людей (Личностей) с целью оказания помощи отдельным лицам (индивидуумам) и всевозможным организациям в создании изменений и внедрении нововведений (предусматривающих более высокий уровень неопределенности и сложности), успешного преодоления возникающих трудностей и использования их для достижения поставленных целей.

Это определение на первый взгляд кажется громоздким, однако в нем сконцентрирована суть предпринимчивости как главной особенности предпринимателя. Во-первых, предприниматель должен отличаться от всех других тем, что он наделен врожденными предпринимательскими чертами характера. Причем считается, что предпринимательские черты характера даются человеку от Бога, являются врожденными и научиться им невероятно сложно или вообще невозможно. *К предпринимательским чертам характера относятся:*

- желание добиться успеха;
- высокие амбиции;
- уверенность в своих силах;
- высокая самооценка;
- настойчивость;
- внутренняя независимость;
- ориентация на деятельность;
- желание учиться на собственном опыте;
- трудолюбие;
- решительность;
- смелость;
- готовность рисковать;
- творческий подход.

Во-вторых, для успешной деятельности предпринимателю необходимо использовать приобретенные предпринимательские навыки и выработанные (воспитанные) на их основе типы поведения. Практика показывает, что предпринимательским навыкам и типам поведения можно учить, их можно развивать, практиковать и закреплять. *Предпринимательскими навыками, которые приобретаются в процессе практической деятельности, считаются:*

- творческий подход к решению проблем;
- умение убеждать;
- умение вести переговоры;



- умение предлагать;
- умение продавать;
- комплексный подход к управлению бизнесом (проектами, ситуациями);
- стратегическое мышление;
- интуитивное принятие решений

в условиях неопределенности (неуверенности, неоднозначности, непонятности);

- умение пользоваться новыми технологиями и достижениями научно-технического прогресса.

Наиболее эффективно потенциальных бизнесменов можно обучать таким необходимым *предпринимательским типам поведения*:

- умело пользоваться благоприятной ситуацией (благоприятной возможностью);
- проявлять инициативу;
- творчески подходить к решению проблем;
- полагаться на собственные силы и рассчитывать только на себя;
- не бояться брать на себя ответственность;
- доводить дело до конца;
- пользоваться новыми технологиями и достижениями научно-технического прогресса;
- творчески оценивать ситуацию;
- проявлять здравомыслие в сложных и критических ситуациях;
- уметь и желать идти на продуманный риск.

В-третьих, предприниматель свои врожденные черты характера, приобретенные навыки и выработанные (воспитанные) на их основе типы поведения использует в качестве средств для осуществления личной самореализации, достижения своей главной цели – создания предприятия, творческого управления им, дальнейшего его развития и получения запланированной прибыли.

Ясно, что создать новое предприятие невозможно без внесения изменений в окружающую планируемую бизнес среду, а именно: нарушения в ней существующего равновесия, внедрения нововведений и новых (часто уникальных) решений, прорыва на рынки сбыта, участия в конкурентной борьбе и завоевания своего положения в деловом мире. Кроме этого, важно иметь в виду, что предприниматель может существовать только в человеческой среде, создавая для людей и реализуя им новые блага – продукцию, товары, услуги. Поэтому человеческий фактор в предпринимательстве – главный и основополагающий.

Предприниматель обязательно является творческой личностью и лидером. Причем лидером, оказывающим влияние на поведение других людей без применения для этого силы.

Предприниматели обычно создают *малые предприятия* – организации, находящиеся в частной собственности одного или нескольких лиц, объемы продаж и активы которых не настолько велики, чтобы влиять на среду их деятельности. Основой любого предприятия должна быть *команда* – группа работников, взаимодействующих, работающих как целостная единица и выполняющих рабочие задания, функции и действия с ограниченным контролем со стороны руководства или вовсе без него (контроля). Этим *команда* отличается от других групп, работающих под постоянным контролем руководителя, менеджера.

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ

2. КАК РАСПОЗНАТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ



Для того чтобы определить, может ли какой-либо человек стать предпринимателем, необходимо проанализировать имеющиеся у него задатки, врожденные качества, черты характера, наклонности, особенности психики и т.п. Такой анализ целесообразно осуществлять в пять этапов в соответствии со следующими принципами (см. схему на стр. 16):

I этап. Выявление творческих задатков, врожденных качеств, черт характера, наклонностей, особенностей психики и т.п. (На схеме обозначено: *да* – если творческие задатки имеются, *нет* – творческих задатков нет.)

Далее числа 1 – 15 означают:

1. Творческих задатков нет (или они являются неярко выраженными). Но существует потенциальная возможность для лица стать полноценным гражданином общества, получить (или нет) профессию, выполнять какую-то работу, за которую можно получать материальное вознаграждение (то есть человек сможет себя реализовать и сам себя содержать). К этой категории людей можно отнести ремесленников.

2. Отсутствуют не только творческие, но и какие-либо другие положительные задатки, врожденные качества, черты характера, наклонности, особенности психики и т.п., которые могли бы свидетельствовать о потенциальной возможности человека к самореализации. Такие люди, как правило,



индифферентны, безынициативны, пассивны, они равнодушны к жизни и к своему существованию и являются «социальными», то есть могут существовать только благодаря поддержке общества или других людей. Это категория «неспособных к любой продуктивной деятельности» людей.

3. Есть творческие задатки (врожденные качества, черты характера, склонности, особенности психики и т.п.). Это категория «творческих» людей.

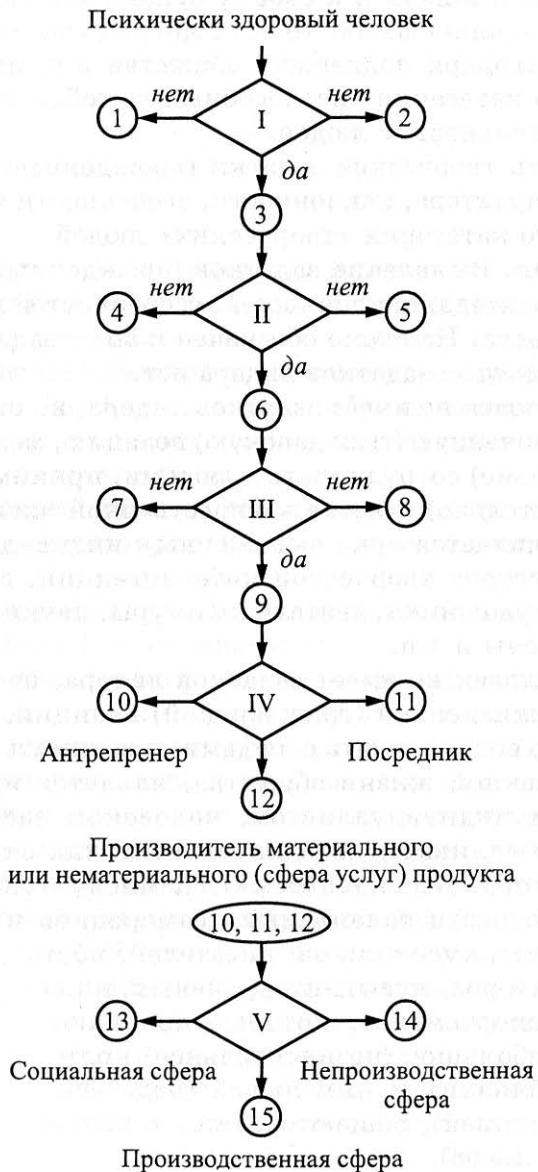
II этап. Выявление задатков (врожденных качеств, черт характера, склонностей, особенностей психики и т.п.) лидера. На схеме обозначено: *да* – задатки лидера есть, *нет* – задатков лидера нет.

4. Человек не имеет задатков лидера, но имеет активную жизненную (гражданскую) позицию, может (но не обязательно) сотрудничать с людьми, принимать (но – не обязательно) участие в общественной жизни общества, не является ярко выраженным индивидуалистом. Это категория творческой интеллигенции, в их число входят художники, деятели культуры, науки, техники, спортсмены и т.п.

5. Человек не имеет задатков лидера, не имеет активной жизненной (гражданской) позиции, не может успешно сотрудничать с людьми, принимать участия в общественной жизни общества, является ярко выраженным индивидуалистом, человеком застенчивым (даже стыдливым), нерешительным, так сказать «затворником» («нелюдимым»). К числу таких людей можно отнести талантливых самородков из творческой элиты, художников, писателей, поэтов, композиторов, музыкантов, ученых, инженеров, спортсменов, которые признают лишь небольшое (незначительное) количество близких к ним людей (родственников, друзей), общаются лишь с узким кругом людей.



Принципы отбора предпринимателей (пять этапов)



6. Есть задатки (врожденные качества, черты характера, склонности, особенности психики и т.п.) лидера. Это категория «лидеров».

III этап. Выявление задатков (врожденных качеств, черт характера, склонностей, особенностей психики и т.п.) предпринимателя. На схеме обозначено: если задатки предпринимателя есть, то – *да*, если их нет, то – *нет*.

7. Полностью отсутствуют или имеются, но не ярко выраженные, задатки (врожденные качества, черты характера, склонности, особенности психики и т.п.) предпринимателя. Но налицо ярко выраженные командные черты. В отличие от индивидуалистов, это люди «общественные», так сказать «коллективные» (или «командные»), они желают и стремятся сделать карьеру благодаря своим качествам руководителей-администраторов, используя (в деловом аспекте) подчиненных. Они могут быть руководителями (администраторами, менеджерами) любого уровня (ранга) в любой области (сфере), командовать (руководить, управлять) деятельностью любого количества людей.

Это категория «лидеров – руководителей», прирожденных менеджеров.

8. Отсутствуют совсем или имеются, но не ярко выраженные, задатки (врожденные качества, черты характера, склонности, особенности психики и т.п.) предпринимателя. Однако ярко выраженными являются черты индивидуалиста. Командные черты полностью отсутствуют. В отличие от командиров-руководителей, такие люди являются «необщественными», так сказать «неколлективными» (или «некомандными»), они желают и стремятся самостоятельно (индивидуально) сделать карьеру благодаря своим творческим и лидерским качествам, без участия подчиненных работников.

В отличие же от «затворника» («нелюдима»), такие лица делают карьеру, используя для достижения цели

общество и общественное мнение (общественную мысль), желают и стремятся достичь высочайшего уровня, признания и достойного положения в обществе. Для успешной самореализации им необходимы средства массовой информации, широкий круг почитателей, ученики и последователи. Это категория «лидеров-индивидуалистов».

9. Есть задатки (врожденные качества, черты характера, склонности, особенности психики и т.п.) предпринимателя. Это категория «предпринимателей».

IV этап. Определение вида потенциального предпринимателя. Потенциальный предприниматель может стать:

10. Антрепренером.

11. Посредником.

12. Производителем материального или нематериального (сфера услуг) продукта.

Отметим, что все три вида предпринимателей – антрепренер, посредник и производитель материального или нематериального (сфера услуг) продукта, в свою очередь, могут обладать или не обладать качествами руководителя (менеджера). Причем предприниматель, не обладающий (или обладающий, но не в ярко выраженной форме) качествами руководителя (менеджера), как правило, относится к числу частных предпринимателей (малый бизнес). Предприниматель же, обладающий ярко выраженными качествами руководителя (менеджера), относится к числу организаторов и руководителей среднего и большого (крупного) бизнеса.

V этап. Выявление сферы предпринимательской деятельности потенциального предпринимателя. Это может быть:

13. Социальная сфера.

14. Непроизводственная сфера.

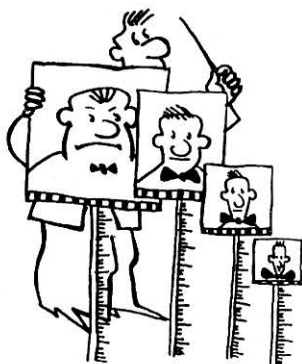


15. Производственная сфера.

Как видим, процесс и принципы отбора (селекции) будущих (потенциальных) предпринимателей являются довольно сложными. Для реализации более точного и эффективного процесса селекции потенциальных предпринимателей необходимо применение системы тестов, испытаний и экзаменов для своевременного качественного (и, главное, безошибочного!) выявления в будущих бизнесменах необходимых задатков, врожденных качеств, черт характера, наклонностей, особенностей психики и т.п.

3. ТИПЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ



Специалисты-психологи, педагоги и практики в области бизнеса и предпринимательской деятельности различают такие четыре основных типа (модели) предпринимателей:

Тип 1-й – *персональный, или индивидуальный предприниматель, частный предприниматель, предприниматель-одиночка*. Это такой тип предпринимателя, который стремится исключительно к личным достижениям. Как правило, это предприниматель, работающий в малом бизнесе и не обладающий (или обладающий, но не в ярко выраженной форме) качествами руководителя (менеджера).

К этому типу предпринимателей относятся люди, которым необходимо что-то производить и чего-то достигать, их главной целью является самореализация. Они, как правило, имеют хороший потенциальный шанс стать успешными предпринимателями. Однако часто их предпринимательский успех не является только результатом желания что-то производить и чего-либо достигать, то есть – не является только результатом их высоких амбиций. Главным образом залог их успеха – стремление быть независимыми, самостоятельными, полагаться исключительно на свой талант предпринимателя и свои силы, максимально использовать для самореализации и самоутверждения гарантиро-



ванные им обществом права, свободы, возможности, рыночные отношения, преимущества и ценности демократии и т.д. Это – классические предприниматели, которые получают удовольствие и глубокое удовлетворение от того, что работают самостоятельно (не ощущая на себе чужого давления) и на себя, что могут реализовать то, что сами запланировали, и оттого, что, в конце концов, достигают поставленную цель. Они тратят массу энергии для развития своих предприятий и компаний, много часов отдают работе (как правило, работают, не считаясь со временем). Им необходимо видеть результат своей работы, они любят планировать, ставить цели для будущих свершений и достижений. Они очень инициативны и преданы своим предприятиям (организациям, фирмам, компаниям). Они исключительно самостоятельны и верят в то, что «сами делают свою жизнь», контролируют ее благодаря своим собственным действиям. Они верят в то, что ими не руководят обстоятельства или действия других, что их работой руководят их же собственные цели, а не цели, поставленные кем-то другим. Они обычно достигают успеха, последовательно следуя по пути собственных достижений и побед: доводят до конца свои замыслы, «гасят пожары», преодолевают кризисы, стараются быть «хорошими во всем», берутся за большое количество дел.

В нашей жизни к такому типу предпринимателей можно отнести частных предпринимателей, «предпринимателей-челноков» (удовлетворяющих потребности рынка), небольшие семейные и малые предприятия.

Тип 2-й – суперпродавец. Этот тип предпринимателя, как правило, обладает даром и талантом «сочувствовать другим людям», переживать о них, стараясь помочь им всеми возможными путями. Обычно это предприниматель-



посредник, не обладающий (или обладающий, но не в ярко выраженной форме) качествами руководителя (менеджера). Он может работать как по найму, так и самостоятельно (если сам является частным предпринимателем или предпринимателем-одиночкой). Сфера его деятельности – малый и средний, часто – крупный бизнес. Он является основой и эталоном эффективной торговли, ее движущей силой. Настоящий суперпродавец – это гений продаж.

Предприниматели этого типа хорошие психологи: они используют мягкий, ненавязчивый подход к потенциальному клиенту, стараются ему угодить, без насилия аккуратно и очень талантливо убеждая его в преимуществах предложенной продукции, подталкивая его к желанию купить предложенный суперпродавцом продукт как абсолютно необходимый для покупателя. Они обладают уникальным подходом к реализации продаж и осуществляют продажи потому, что их потребители (клиенты) хотят их как-то отблагодарить за оказанное им искреннее внимание и такт. Другими словами, клиенты покупают предложенную им продукцию (товар, услуги) в какой-то мере и потому, что хотят сделать суперпродавцу ответное одолжение. Суперпродавцы умело используют благодарность покупателей. Для суперпродавцов очень важны добрые взаимоотношения с покупателями, они любят социальные ситуации и общение с группами людей. Они любят общаться с покупателями и получают от этого удовольствие. Они считают, что именно продажи являются основной (очень важной или самой главной) целью как для их предприятия или компании, в которой они работают (как хозяйка или по найму), так и для них самих.

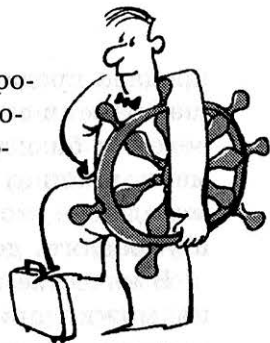
Они рождены для торговли и осуществления продаж и ничего другого в жизни не умеют делать лучше этого. Для того чтобы достичь предпринимательского успеха, им нужно заниматься торговлей – идти по пути

продаж, продавать как можно больше, как можно больше времени затрачивать на продажу. А для успешного ведения бизнеса в их собственном предприятии (фирме, компании) необходимо искать квалифицированного менеджера, который мог бы руководить сотрудниками и управлять делами.

В качестве примера суперпродавцов из нашей жизни можно привести рыночных торговцев, продавцов частных салонов и магазинов, рекламных агентов производственных предприятий, торговых, туристических, страховых, медицинских и других компаний и фирм. Обычно в народе прирожденных суперпродавцов называют «торгашами».

Тип 3-й – истинный (прирожденный, настоящий) менеджер. Предприниматели этого типа любят брать ответственность на себя, они преуспевают на корпоративных руководящих позициях, так как проявляют ярко выраженные качества лидера. Они всегда хотят быть первыми, поэтому любят бороться за первенство. Не боятся конкуренции, а наоборот, не мыслят себя вне конкурентной борьбы и сражаются только за первенство. Вся их жизнь – борьба с конкурентами и соперниками, цель их жизни – всегда побеждать и получать удовольствие от победы. Они, как правило, исключительно амбициозны, смелы и решительны, уважают и чтят заслуженный авторитет, поэтому ориентируются на тех (и открыты тем), кто имеет авторитет. Любят власть, любят руководить, любят принимать решения, имеющие общественный резонанс, любят действовать от имени общности (ощущая себя частью всего сообщества). Часто они приходят в предпринимательство из крупных компаний. Как предприниматели, они обычно становятся успешными маркетологами, частично управляя рыночным (маркетинговым) процессом. Однако чаще они достигают значительных успехов благодаря отменной организации торговли и продаж, хорошо разбира-

ясь в торговле и являясь от природы хорошими продавцами. Они заставляют (провоцируют, уговаривают, принуждают, склоняют) потребителей к покупке, навязывают им свою продукцию, оказывают на покупателей давление и пресс, используя логику и силу убеждения. Таким образом, их агрессивный подход во многом отличается от мягкого, деликатного и ненавязчивого подхода суперпродавцов. Их внутренняя сила и уверенность управляют ростом предприятий (фирм, компаний). Часто им не нужен генеральный менеджер, так как они сами им являются. Их идеальный путь к успеху – это умелое управление средним или большим (крупным) бизнесом. Их главная задача – найти или самостоятельно начать достаточно большой бизнес (стать антрепренером), где бы востребовался и реализовался их управленческий талант.



В отличие от «лидеров-руководителей», у которых совсем отсутствуют (или имеются, но не ярко выраженные) задатки (врожденные качества, черты характера, склонности, особенности психики и т.п.) предпринимателя, истинный (прирожденный, настоящий) менеджер является предпринимателем, обладающим ярко выраженными качествами руководителя (менеджера). Он относится к числу организаторов и руководителей среднего и большого (крупного) бизнеса. Различают и *суперменеджеров* – руководителей – организаторов предпринимательской деятельности высочайшей квалификации, самого высокого уровня управления, наделенных максимальными полномочиями. К ним относятся и так называемые *главные исполнительные чиновники* (ГИЧ) – менеджеры, организующие и руководящие производственной деятельностью предприятий, компаний и фирм, реализующие тактические задачи бизнеса.

В качестве примера к истинным (прирожденным, настоящим) менеджерам можно отнести организаторов и руководителей средних и больших (крупных) производственных (промышленно-индустриальных, сельскохозяйственных) и непроизводственных (сфера услуг, социальная сфера) предприятий. Суперменеджеры же руководят деятельностью транснациональных корпораций, международных компаний, гостиничных и туристических комплексов высших категорий и т.п.

Тип 4-й – *генераторы великих идей*. Они генерируют новые идеи, изобретают новые товары, находят новые ниши для бизнеса, развивают новые процессы. И вообще находят пути и возможности переиграть или переиграть (переплюнуть, опередить или передумать) конкурента. Они являются новаторами в истинном предпринимательском смысле. Их сильно увлекает мир идей. Несмотря на это, их энтузиазм может увести их в сторону от главной цели, и они могут потерпеть неудачу из-за того, что недостаточно просчитывают риск (положившись в основном на интуицию). Для того чтобы уравновесить (минимизировать) риск, к которому ведет этот энтузиазм, необходимо, в достаточной мере, серьезное (сконцентрированное) внимание и большая осторожность. Часто даже требуется внешняя помощь: кто-то должен их подстраховывать, сдерживать, помогать им быть внимательными и осторожными. Часто они бывают слишком идеалистичны и недостаточно практичны. По их мнению, идеальный для них путь к предпринимательскому успеху – генерировать новые идеи, продумывать пути, как преодолевать препятствия, успешно проходить через различные ситуации, иметь видение перспективы развития для своего дела и своей фирмы (другими словами – предвидеть будущее, т.е. быть «провидцем»).



Часто генераторы великих идей занимаются предпринимательством, связанным с высокими технологиями, новой техникой и изобретательством.

Как правило, генераторы великих идей являются антрепренерами и/или производителями материального или нематериального (сфера услуг) продукта, не обладающими (или обладающими, но в недостаточно ярко выраженной форме) качествами руководителя (менеджера). Среди них встречаются гении предпринимательского дела, незаурядные личности, продвигающие вперед научно-технический прогресс.

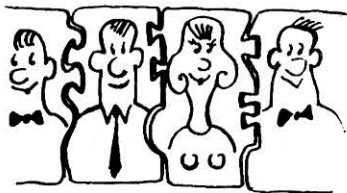
Отметим, что эти четыре типа (модели) личности предпринимателя далеко не однородны. Некоторые успешные предприниматели характеризуются одним из этих типов (моделей), в некоторых сочетаются несколько. Главное, если вы по своим характеристикам относитесь к какому-либо типу (модели) предпринимателя, вы добьетесь успеха, если только окажетесь именно в той ситуации, которая соответствует этому типу (этой модели) и в которой вы сможете реализовать себя, используя свои качества и свою силу (найдите эту ситуацию, и вы будете успешно работать!). Например, если вы суперпродавец, не тратьте много времени на сидение за столом, занимаясь административной работой (управлением). Если же вы генератор великих идей, не тратьте время на менеджмент, продажу и хозяйственные дела предприятия: занимайтесь тем, к чему у вас лежит душа и что у вас лучше получается – творчеством и новаторством. Чтобы иметь успех, личность предпринимателя и его поведение должны соответствовать друг другу. Другими словами: не переделывайте себя, будьте таким, какой вы есть и используйте свой тип модели (свои качества и свою силу), делая акцент в своей деятельности на свой тип модели: на свои сильные качества и свою внутреннюю силу.

Кроме этого, используя свои сильные стороны, вы должны блокировать и сглаживать свои слабые стороны. Если вы суперпродавец, который начал новый бизнес, вашей фирмой все равно нужно управлять, и кто-то должен осуществлять менеджмент ею. Если вы генератор идей, вашей фирме нужна система для того, чтобы довести их до рынка. Это — достаточно сложные проблемы.

Если в предпринимателе ярко присутствуют признаки более одного типа (модели) и он характеризуется двумя или более типами, то это — комплексный предприниматель. Как правило, наиболее известные успешные предприниматели обладают признаками сразу нескольких типов (моделей).

Авторы настоящего пособия дополнительно выделяют еще два ярко выраженных типа предпринимателей-интеллектуалов (конструкторов предпринимательского дела), относящиеся к генераторам великих идей. Это основатели нового бизнеса, которые «знают как», умеют и могут открыть (основать) новый бизнес, создать новые предприятия (фирмы) и тем самым организовать новые рабочие места. Им безразлично, в какой сфере деятельности начинать новое дело, им все равно это удастся. Затем они набирают команду, подходящего менеджера и либо сами управляют новым бизнесом, либо продают (передают) этот бизнес (дело, предприятие, фирму) другим хозяевам (предпринимателям или менеджерам). Также к числу предпринимателей-интеллектуалов относятся и выдающиеся учителя основ предпринимательской деятельности — психологи и педагоги, имеющие практический опыт в области организации и ведения бизнеса и создавшие теоретические основы науки о предпринимательстве (такие, как Д.Карнеги, Н.Хилл, Л.Б.Хельзел и др.).

4. ПОДБОР КОМАНДЫ



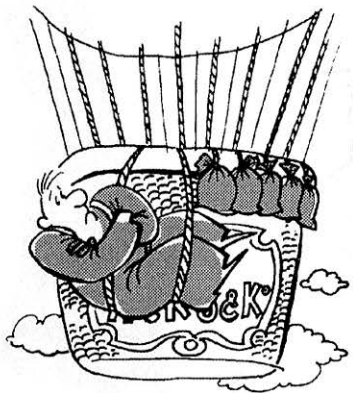
ПОЛЕЗНЫЕ
СОВЕТЫ



Создание *команды* предприятия, боеспособной для эффективной производительной (продуктивной) деятельности в условиях жесткой конкуренции, – одна из ключевых проблем в практике предпринимательской деятельности. Поэтому важным является не только выработка и воспитание необходимых предпринимательских качеств у организаторов предпринимательской (продуктивной) деятельности, но также подготовка и воспитание сотрудников (исполнителей), входящих (или нет) в команду, – привитие им необходимых профессиональных привычек и типов поведения. Это относится и к руководителям-управленцам (менеджерам), и к работникам разных уровней, к рабочим и т.д., работающим по найму и формирующим команду.

С точки зрения предпринимателя-работодателя (что подтверждается практикой), нанимаемые работники по своей психологии и жизненной философии распределяются на такие четыре категории:

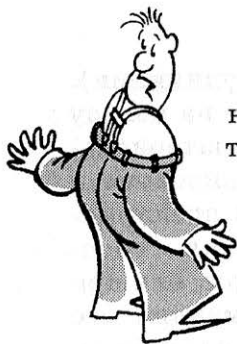
1 категория. Те, кто хорошо работают только на себя и для себя (решают личные проблемы за счет предприятия, практически не беспокоятся о судьбе предприятия, не живут его пробле-



мами и являются в нем временными сотрудниками). Такие лица, как правило, используют себе на пользу (в корыстных целях) материальные и нематериальные (имидж, репутацию, общественное признание и т.п.) ресурсы предприятия. Рассматривая предприятие как временное место пребывания, как своеобразный трамплин для дальнейшей карьеры, они при первой же благоприятной возможности меняют его на другое, более привлекательное, часто нанося оставляемому предприятию материальные и моральные убытки. Особенно опасно допускать таких работников к секретам или конфиденциальной служебной информации предприятия. Такие работники не входят в «команду», руководство предприятия их не ценит и старается от них по возможности скорее избавиться. Это категория «фальшивых работников» («лжеработников»). Их немного.

2 категория. Те, кто хорошо работают только на предприятие (откладывая решение своих собственных проблем на будущее, беспокоясь в первую очередь о судьбе предприятия), живут его проблемами и являются его истинными патриотами. Такие люди на протяжении многих лет (часто – всю сознательную жизнь!) самоотверженно работают на предприятие, становятся его «золотым фондом», составляют основу «команды», высоко ценятся и пользуются уважением руководства. Как правило, такие работники отдают беспорное преимущество первоочередному решению проблем предприятия по сравнению с решением своих бытовых и жизненных (часто семейных!) проблем. Эти работники могут быть разной квалификации, но их главное преимущество – преданность предприятию. Это категория «незаменимых (настоящих) работников». К сожалению, их очень мало.





3 категория. Те, кто не могут работать ни на предприятие, ни на себя. Как правило, такие люди имеют проблемы всюду, являются неудачниками и их можно отнести к категории «неработников». Их достаточно много.

4 категория. Те, кто могут работать как на предприятие, так и на себя. Это квалифицированные, уверенные в себе специалисты, хорошо организованные, стабильные и пунктуальные, с высокой (или достаточной) самооценкой, являются полезными для предприятия, умеют объединять интересы предприятия со своими собственными (материальными и моральными) интересами. Для них не являются безразличными финансовое состояние и репутация предприятия, но они без сомнений и лишних укоров совестью могут оставить его, если не будут в нем видеть для себя перспектив продвижения и роста и если в другом месте им предложат более перспективные и выгодные условия. Они могут входить в состав «команды» (временно, пока в ней работают). Это категория «нормальных работников», и их большинство.



Ясно, что каждый предприниматель хотел бы создать команду исключительно из «незаменимых (настоящих) работников». Если ему это удастся, то его предприятие достигает значительных успехов. Опыт же показывает, что создать команду исключительно из «незаменимых (настоящих) работников» довольно сложно (если вообще возможно). Поэтому для достижения успеха предприятию необходимо иметь в качестве сотрудников «нормальных работников», а на ключевых позициях «незаменимых (настоящих) работников».

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ

5. СОВЕТЫ НАЧИНАЮЩИМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ



Вашему вниманию предлагаются обобщенные – обработанные и доработанные авторами настоящего пособия – советы и рекомендации известного в США специалиста по обучению предпринимательскому делу Л.Б.Хельзела (*Helzel L. B. & Friends. A Goal Is a Dream with a Deadline. Extraordinary Wisdom for Entrepreneurs, Managers, & Other Smart People.* См. Библиография). Его богатый опыт теоретической и практической предпринимательской и педагогической деятельности нашел отражение в виде ценных советов и рекомендаций для начинающих и действующих бизнесменов. Предлагаем ознакомиться с некоторыми из них.

5.1. Двадцать пять главных заповедей предпринимательства

Все эти заповеди одинаково важны и ценны: их знают и выполняют все бизнесмены. Выполняйте их с энтузиазмом, и ваше предприятие (бизнес) будет прибыльным и успешным. Но учтите, что предпринимательство – это творческий процесс. Проверьте себя и определите, творческая вы личность или нет. Если *да*, то сконцентрируйтесь, наберитесь мужества и – вперед!



Итак:

1. Поставьте перед собой цель и идите к ней.
2. Будьте старательны и неутомимы.
3. Ищите свою уникальную возможность* – только она может привести вас и ваш бизнес к успеху.

*Пояснение. Уникальная возможность – это идея, которую необходимо найти или родить (поймать как жар-птицу!) и которая переходит в уникальную потребность при реализации идеи. Уникальная необходимость или уникальная цель – то единственное, что отличает вас как бизнесмена и ваш бизнес от всех остальных и то, что позволит вам утвердить свое «я» и достичь успеха в предпринимательстве.

Проще говоря, уникальная возможность – это действительно единственная возможность применить ваши знания, талант и энергию для открытия собственного дела (бизнеса) и зарабатывания при этом денег (отличайте *собственное дело*, за которое вы несете полную ответственность, от возможности зарабатывать себе на жизнь, нанявшись на работу к другому предпринимателю или в фирму). Уникальная необходимость – необходимость зарабатывать деньги благодаря созданному лично вами делу, которое процветает благодаря вам, приносит вам материальное и, самое главное, моральное удовлетворение, отличает вас от других и позволяет вам ощущать себя *личностью*.

4. Найдите свое место в бизнесе – свою нишу или сегмент на рынке.

5. Начиная с *малого* и постепенно переходите к *большему*.

6. Будьте решительны и быстро выполняйте решения.

7. Будьте в ладах с законодательством. Помните, что *незнание закона не освобождает от ответственности* (за его несоблюдение).

8. Прислушивайтесь и относитесь с пониманием к клиентам, поставщикам, сотрудникам и инвесторам. Бу-

дьте честными с компаньонами и потребителями. Этого же вы сможете ожидать и от них.

9. Держите под контролем поток денежных масс (оборот средств).

10. Внедряйте инновации. Вводите коррективы для улучшения бизнеса.

11. Сокращайте (минимизируйте) уровни менеджмента (слои управления).

12. Увеличивайте прибыль путем снижения затрат и повышения производительности (продуктивности).

13. Бизнес держится на трех китах – предприимчивости, менеджменте и бухгалтерском учете.

14. Верьте в себя.

15. Используйте обстоятельства, но не людей. Последнего люди не прощают.

16. В бизнесе необходим размах, в быту – умеренность.

17. Для успеха в бизнесе необходимы настойчивость и профессионализм.

18. Мораль и этика в бизнесе важнее прибыли и собственной корысти.

19. Ваш бизнес существует и развивается в человеческой среде. Помните это и делайте свой бизнес человеческим.

20. Работайте до седьмого пота (25 часов в сутки!).

21. Нежелательно вовлекать в свой бизнес родных, близких, родственников или друзей: они могут не подойти вашему бизнесу, но расстаться с ними будет очень непросто.

22. Сделайте инвесторов, кредиторов вашего бизнеса и банкиров, обслуживающих ваш бизнес, своими единомышленниками и доброжелателями.

23. Не забывайте о добродетели, благотворительности и филантропии.

24. Достигнув успеха, не ожидайте оваций и всеоб-



щего ликования. Вы живете среди людей, у которых различное восприятие чужих успехов.

25. Будьте джентльменом. Деликатность и скромность пробьют вам дорогу к сердцам людей.

5.2. Вы и ваше место в процессе предпринимательства

Самооценка и понимание основ предпринимательства необходимы для первого шага. Готовы ли вы?

1. Если вы ненавидите долги, не хотите иметь партнеров, беспокоитесь о мнении окружающих и нуждаетесь в восьмичасовом сне, забудьте о том, чтобы стать предпринимателем!

2. Верите ли вы в мечту и в ваши возможности ее осуществления? Можете ли вы рискнуть всеми своими сбережениями, признать свою ошибку и быть упорным и настойчивым? Если да, тогда читайте дальше.

3. Избегайте четырех смертных грехов в предпринимательстве:

- недостаточно капитала;
- недостаточно базовых (и профессиональных!) знаний по бизнесу;
- неудовлетворение уникальной (главной) необходимости (невозможность реализовать вашу уникальную цель, которая стала для вас единственной и уникальной необходимостью);
- недостаточно капитала.

4. Не водите себя за нос, не обманывайте себя. Заниматься предпринимательством – это не значит просто трудоустроиться. Это – заработок денег, и процесс этот должен приносить удовольствие.

5. Удачливый предприниматель:

- чувствует спрос (потребность в товаре/услуге);
- находит рынок;

– изобретает, модифицирует или адаптирует товар или услугу и делает все это *именно в таком порядке*.

6. Хорошие предприниматели всегда лидеры, а иногда и хорошие менеджеры (руководители).

7. Лидер объединяет видение цели и средство ее достижения. Менеджер претворяет план в жизнь.

8. Предприниматели всегда стараются мыслить позитивно (оптимистично) даже тогда, когда не знают, как оплатить имеющиеся и вновь поступающие счета.

9. Предприниматель-женщина отличается от предпринимателя-мужчины только тем, что она принадлежит к противоположному полу.

10. Быть предпринимателями все равно что быть родителями: если вы будете ожидать, пока все образуется и станет хорошо (пока все наладится), вы никогда не начнете (не родите ребенка!).

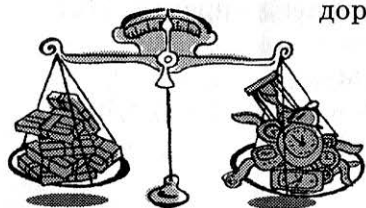
11. Предпринимательское дело (предпринимательство) считается удачным только тогда, когда оно приносит прибыль, достаточную для расширения производства.

12. Нефть, добытая ночью (в нерабочее время), приводит в движение двигатель развития. Другими словами: непрерывная работа до пота – двигатель развития и роста вашего предприятия.

13. Предприниматели в действительности отработывают те часы, за которые их юристы выставляют им счета. Другими словами: все ваши сотрудники получают у вас зарплату благодаря тому, что вы работаете не покладая рук.

14. Думайте о времени как о деньгах и дорожите тем и другим.

15. Предприниматели – основа будущей экономики. Однако часто их значение должным образом не оценивается и они



воспринимаются как бы плетущимися в хвосте экономического процесса в обществе, особенно на раннем этапе их деятельности. Такова цена начала бизнеса.

16. Ваша концепция может быть плодом вашей гениальности. Но для того чтобы преуспеть, вы должны организовать бизнес, настойчиво его развивать и... быть удачливым.

17. Удача в бизнесе – это совпадение готовности (вашей подготовленности) и возможности.

18. Движущий принцип бизнеса – это текущий денежный поток*.

**Пояснение.* Денежный поток является показателем ликвидности предприятия (компании, фирмы). Он складывается из чистого дохода и безналичных затрат (например, амортизационных отчислений, отчислений в различные резервы, которые не являются текущими денежными затратами, но являются важными с точки зрения бухгалтерского учета). Денежный поток – важное средство для оценки: а) финансовых источников и их размещения; б) потребности предприятия (компании, фирмы) добывать капитал; в) финансового состояния предприятия (компании, фирмы) – способности своевременно производить обязательные платежи, расчеты по договорам (контрактам), оплачивать долги и денежные дивиденды.

19. Долог путь от хорошей концепции до успешной компании.

20. Идея на миллион долларов сама по себе не стоит и ломаного гроша. Самое главное – это разработать правильный проект и вести команду по пути успешного претворения в жизнь этой идеи.

21. Идея, в которой отсутствует хотя бы небольшой элемент абсурдности, не стоит дальнейшего рассмотрения.



22. Гениальность – это то, что зачастую срывает джек-пот или переворачивает наше представление о мире.

23. Предпринимательский гений не приводит к одному изолированному (отдельному от других) открытию. Настоящая предпринимательская гениальность кроется в способности замечать очевидное и проследить взаимосвязь между несколькими открытиями.

24. Делайте то, что вы знаете и умеете, и делайте это лучше других. Основывайтесь на своем опыте и знаниях.

25. Не оставляйте свою (предыдущую) работу до тех пор, пока вы не определите и тщательно не исследуете предпринимательскую возможность – возможность успешно начать свой собственный бизнес.

26. В большинстве случаев увольнение с работы является наихудшей причиной, по которой многие решают заняться собственным бизнесом.

27. Никогда не начинайте свое предприятие, используя средства вашего работодателя без его разрешения: ничего нельзя брать от вашего работодателя без его разрешения для начала вашего собственного бизнеса.

28. Предприниматели не чувствуют, что они работают: им нравится то, чем они занимаются. А деньги – это показатель того, как хорошо они могут это делать.

29. Предпринимательство подразумевает непрерывный процесс. Это не движение к конечной точке, а приятное путешествие. И заниматься этим доставляет удовольствие.

30. Воспользуйтесь возможностью и начните путешествие. Если вы будете продолжать взвешивать «за» и «против», вы никогда не начнете.

Другими словами: если вы будете постоянно взвешивать любой риск и размышлять, а стоит ли рисковать вообще,



вы так и останетесь в собственной гавани, не выйдя в открытое море.

31. Главное – начать и делать. Уже позже вы выясните, что вам могло помешать добиться успеха и почему вы боялись потерпеть неудачу.

32. Если на первых порах вам будет сопутствовать успех, постарайтесь скрыть свое удивление.

33. Неважно, какие у предпринимателя цвет кожи, возраст, комплекция, национальность, пол, сексуальная ориентация и вероисповедание. Главное, каков его внутренний мир и способности.

Другими словами, предприниматели могут отличать-

ся друг от друга различным цветом кожи, воз-

растом, комплекцией, национальностью, по-

лом, сексуальной ориентацией и вероиспо-

веданием. Это – все видимые качества, ко-

торые присущи всем людям. Для нача-

ла предпринимательского дела и успе-

ха в бизнесе главными являются внут-

ренние качества и способности предпри-

нимателя.

34. Победителей любят все! Победите-

лей не судят!



5.3. Как спланировать осуществление вашей мечты

Следующим шагом предпринимателя, после определения и оценки уникальной возможности, является детальное планирование того, как заставить бизнес работать и развиваться.

35. Цель – это мечта, у которой есть срок исполнения. И чтобы ваша мечта стала целью, у нее должен быть срок исполнения. А для осуществления вашей мечты – достижения цели вам необходим план.

36. Малый бизнес не будет развиваться, если им не будет заниматься человек, который мечтает, планирует, рискует и много работает.

37. У вашего бизнеса есть цели: определите приоритеты целей своего бизнеса. Помните, что предпринимателям всегда не хватает времени или денег для достижения всех своих целей.

38. Ваш бизнес-план должен включать ответы на следующие вопросы:

- *в чем* заключается уникальность (необычность) вашей продукции – вашего товара или услуги?
- *где* рынок сбыта ваших товаров и услуг?
- *почему* ваш бизнес должен принести необыкновенную прибыль?
- *сколько* денег требуется от инвестора?
- *что* представляете собой вы и ваша команда? *Какова ваша подготовка* (какие у вас и вашей команды образование, знания, опыт, достижения)?
- *когда* ваше предприятие (ваш бизнес) будет приносить прибыль?

39. Краткие ответы на вопросы пункта 38 представляют собой резюме (т.е. краткое содержание) бизнес-плана. Сделайте резюме убедительным, правильным и кратким (по возможности сжатым). Сам бизнес-план представляет собой тщательную разработку деталей (развитие пунктов резюме).

40. Вы проведете бесчисленные часы над составлением своего бизнес-плана, который потом, вполне вероятно, инвесторы могут просто смять и отправить в мусорную корзину, ознакомившись с его кратким изложением. Для того чтобы завладеть их вниманием, следует начать с действительно уникальных и выгодных возможностей вашего предприятия (бизнеса).

41. Тщательное изучение рынка сбыта покажет, насколько уникален ваш товар или услуга и насколько хорошо он (она) может продаваться. Это может или

укрепить, или подвергнуть сомнению (пошатнуть) ваш бизнес-план.

42. Инвесторы только тогда будут готовы инвестировать вашу мечту, когда вы продемонстрируете им потенциал своего предприятия (своей компании, фирмы) и докажете вероятность большого дохода.

43. Правдоподобие бизнес-плана обязательно: ваш бизнес-план должен быть реальным и конкретным. Избегайте преувеличений и необоснованных заявлений. Предположите, что тот, кто будет изучать ваш бизнес-план, является более осведомленным, опытным и знающим человеком, чем вы.

44. Сделайте свой бизнес-план документом, который можно «продавать» для того, чтобы финансировать вашу деятельность и привлекать для совместного предпринимательства другие предприятия и квалифицированный персонал.

Другими словами, ваш бизнес-план должен быть настолько привлекательным для потенциальных инвесторов, компаньонов и других, заинтересованных в получении прибыли лиц и предприятий, чтобы они отдали предпочтение именно вашему предприятию и стремились к сотрудничеству именно с вами.

45. Составление бизнес-плана и планирование вообще – рутинная работа. По своей сложности и монотонности она может сравниться с учебным лагерем для новобранцев: вы вскоре возненавидите эту работу. И только позже, будучи уже в разгаре самого хозяйственного процесса, вы поймете неocenимость этого занятия для вас и вашей организации.

Иными словами: планирование можно сравнить с тренировками – вы можете возненавидеть его (и их!). И только потом, во время игры вы поймете, насколько важны были тренировки, как важен для вас и вашего предприятия бизнес-план.



46. На инвесторов всегда оказывают положительное (иногда – решающее!) влияние ваши связи с преуспевающими предприятиями, известными директорами, бухгалтерами и юридическими фирмами. Ориентируйтесь на преуспевающих и ставьте перед собой высокие цели – это воздастся вам сторицей.

47. Большинство бизнес-планов выполнимы, но только на бумаге, и большинство новых предприятий, компаний и фирм не могут реализовать их.

48. Рассчитывайте расходувать в два раза больше времени и денег, нежели предполагает ваш бизнес-план. Если ваш бизнес-план все-таки работает, а цифры плана оказываются реальными и выполнимыми (достижимыми), очевидно, у вас есть большие шансы.

49. Нельзя недооценивать, насколько сложно:

- сделать предприятие (бизнес) прибыльным;
- и, сделав его прибыльным, поддерживать на необходимом уровне его развитие и показатели (размер) прибыли.

50. Прибыль приносят (делают) люди, а не товары:

«Вы ставите не только на лошадь, но и на жокея». Планируйте привлечение высококвалифицированного персонала и щедро вознаграждайте труд профессионалов.

51. Если ваш бизнес-план требует получения прибыли на определенном этапе и без этого невозможно дальнейшее развитие, необходимо добиться получения этой прибыли, а уже затем двигаться дальше.

52. Используйте вклад ваших ключевых (ведущих) специалистов (сотрудников) в составление бизнес-плана и бюджета предприятия. Вы не сможете создать здра-



вые и жизнеспособные проекты без поддержки и преданности вашей команды.

53. Будьте умеренны и сдержанны (консервативны) при прогнозировании прибыли в вашем бизнес-плане. Однако не следует быть чересчур сдержанным (консервативным), иначе вы можете потерять всех инвесторов.

54. Инвесторы могут настаивать на выполнении вами вашего бизнес-плана. Это вполне естественно, поскольку они вкладывают свои деньги в ваш проект.

55. Включите в свой бизнес-план стратегию выхода из бизнеса (дела) – либо публичный уход с рынка (опубликование сообщения о закрытии вашего предприятия), либо продажу предприятия. Помните, что инвесторы, включая акционеров (капиталовкладчиков) вашего предприятия, могут иметь свои, отличные от ваших, сроки финансовых расчетов с третьими лицами, что может помешать вашим планам выхода из бизнеса.

56. Постоянно соотносите свой бизнес-план с реальностью. Если они не соответствуют друг другу, бизнес-план необходимо изменить.

57. В вашей ценовой политике должны учитываться как желаемая прибыль, так и затраты на продажу, накладные расходы и непредвиденные обстоятельства.

58. Обязательно предусмотрите расходы (резерв) на непредвиденные обстоятельства и на возможные ошибки. Может статься, вам на это потребуется больше, чем вы планируете.

59. Пересматривайте бизнес-план или сам бизнес, если при планировании финансового состояния вашего предприятия вы не можете обеспечить не только получение прибыли и расширение бизнеса, но и окупить затраты на формирование и развитие штата, возврат долгов и других инвестиций.



60. Не бойтесь ставить перед собой высокие цели. Самое главное – они должны быть реальными и достижимыми.

61. Отражайте в своем бизнес-плане только реалистичные финансовые цели. Не позволяйте слишком амбициозному плану привести вас к банкротству.

62. Никогда не делайте категорических и прямолинейных прогнозов. В бизнесе, как и в природе, ничто не движется по прямой (невозможно предвидеть абсолютно все!).

63. Планируя, всегда принимайте во внимание влияние времени года и других объективных факторов на ваш бизнес.

Другими словами, составляя бизнес-план, всегда обдумывайте своевременность всех деловых операций.

64. Планирование без действия (деятельности) – потерянное время. Действие (деятельность) без планирования может привести к разорению (катастрофе).

Другими словами, теория должна подтверждаться практикой. Планирование должно подразумевать обязательное последующее выполнение поставленных задач. В свою очередь, любое действие, которое не подкреплено заранее составленным планом, часто обречено на неудачу.

65. Заблаговременно и как можно раньше добивайтесь регистрации или патентования своей продукции на внутреннем и международном рынке: ваши успешные идеи, продукция и услуги могут быть *и наверняка будут* немедленно и повсюду скопированы конкурентами.

Опыт показывает, если *своевременно не получить* национальный и/или международный патент на удачные идеи, товары и услуги, они немедленно будут скопированы конкурентами во всем мире.

66. Не рассчитывайте и не планируйте, что успех придет за один день или одну ночь. Иначе вас будут ожидать

ежедневные финансовые разочарования и ночные финансовые кошмары.

67. Готовьтесь к разным обстоятельствам, но не забывайте, что можете оказаться не готовыми к чему-то. Будьте готовы ко многому. Однако не думайте, что застраховались от всего.

68. Не будьте неандертальцем. Периодически пересматривайте, переопределяйте и обновляйте свой бизнес. Помните, что ваш старый бизнес-план может не соответствовать изменившейся обстановке.



5.4. Как добыть средства для начала бизнеса

Если вы небогаты перед началом своего путешествия в мир предпринимательства, поразмышляйте над тем, где вы собираетесь достать средства, чтобы начать дело и запустить (раскрутить) свой бизнес. Друзья? Родственники? Инвесторы? Производственные финансисты? Знакомый банкир? Ангелы? Господь Бог?

Независимо от источника полученных средств, инвестируемые деньги имеют свою коммерческую стоимость (помните, что «за деньги нужно платить»).

69. Сколько ваших собственных денег вложено в предприятие? Если вы вложили все, что у вас есть, то не страшно, если этих денег не так уж много. У вас всегда могут найтись потенциальные инвесторы и кредиторы. Главное, чтобы вы оправдывали их ожидания – выполняли перед ними свои финансовые обязательства. Для них выполнение вами финансовых обязательств гораздо важнее, чем просто вложение своих денег в выгодное предприятие.



70. Даже самый четкий и правильный бизнес-план не сможет предусмотреть все возможные проблемы и осложнения, с которыми вы обязательно столкнетесь. Привлекайте для финансирования своего бизнеса как можно больше начального капитала. В противном случае вы можете оказаться без денег, когда они вам понадобятся для продолжения вашей деятельности или спасения вашего предприятия.

71. Может так случиться, что на первом этапе вам придется платить чрезвычайно высокую цену за пользование ссудами, кредитами и инвестициями. Как правило, деньги зарабатываются нелегко и не все они зарабатываются одинаково.

72. Предпринимателю всегда нужны деньги: либо для развития бизнеса и роста производства, либо для выживания на рынке в среде жесткой (и жестокой!) конкуренции.

73. По возможности избегайте родственников и друзей в качестве инвесторов. В любом случае это делать нецелесообразно: во-первых, это не приносит удовлетворения, а во-вторых, не укрепляет дружеские или родственные отношения. Если вы преуспеете, они этого не оценят, воспримут как должное и вряд ли поблагодарят вас. Если же вы потерпите неудачу, они начнут вас сторониться. Кроме того, производить финансовые расчеты с родственниками и друзьями всегда сложнее, чем с посторонними инвесторами и кредиторами.

74. Слияние капитала с талантом способствует развитию малого бизнеса. Вливание капитала, так же, как и привлечение таланта, в небольшие предприятия укрепляет их и способствует их росту. Даже небольшой процент капиталовложений в процветающей компании приносит хорошие доходы.

Для того чтобы привлечь в свой бизнес одновременно и капитал, и талант, необходимо идти на определенные расходы и уступки. Однако это все оправдывается

с лихвой. Известно, что *«меньший процент в хорошем предприятии приносит 100% от малого или от ничего, а больший процент в плохом предприятии может не принести ничего, кроме убытков и разочарования»*.

75. Старайтесь привлечь своих крупных инвесторов к работе в совете директоров вашего предприятия (вашей компании, фирмы). Большая часть инвесторов – это опытные бизнесмены. Раз они вложили деньги в вас, они будут помогать вам решать ваши проблемы.

Другими словами: старайтесь воодушевить своих крупных (главных) инвесторов к участию в деятельности руководства (управления) вашим предприятием. Большинство инвесторов имеет богатый опыт в коммерческих вопросах, и, если уж они вложили свои капиталы в ваш бизнес, они не смогут оставаться безразличными к вашим проблемам.

76. Банковско-финансовые организации, а также предприятия, фирмы и компании, обладающие собственным венчурным капиталом*, как правило, стараются вкладывать и вкладывают свои инвестиции в те предприятия, в которых ожидается большой финансовый подъем (которые могут достичь финансового успеха). А это значит, что вам будет трудно получить начальное финансирование (инвестирование), если вы еще не зарекомендовали себя в какой-либо отрасли (сфере предпринимательской деятельности, области бизнеса).

Помните, что начальная стадия финансирования нового проекта может быть связана с определенным риском, поэтому всегда сопровождается трудностями по

* Венчурный капитал – это капитал, вложенный в дело, обладающее высокой степенью риска, т.е. рисковый капитал. Поэтому банки, финансовые группы, предприятия, фирмы и компании, обладающие таким капиталом, стремятся свести к минимуму риск инвестиционных потерь и выбирают для вложения инвестиций наиболее стабильные, хорошо зарекомендовавшие себя предприятия.

привлечению капитала для инвестирования нового предприятия.

77. Не принимайте инвесторов в свои ряды только потому, что у них есть деньги. Проверьте их репутацию. Возможно, вам придется совместно с ними переживать тяжелые времена.

78. Принимая чек или финансовые гарантии от инвестора, вы уже начинаете с ним свои деловые отношения. Постоянное общение в хорошие и тяжелые времена необходимо для поддержания деликатного и цивилизованного партнерства.

79. Самые лучшие инвестиции – это инвестиции в свое собственное предприятие, свою собственную компанию, фирму. Где же еще лучше вы, как полноправный хозяин и руководитель, сможете контролировать их использование и получать при этом правдивую информацию?

Поэтому инвестируйте часть своей прибыли и свободных средств в капитал вашего собственного предприятия. Как полноправный хозяин и руководитель предприятия, вы сможете сами направлять и контролировать использование инвестиций, получая при этом правдивую информацию.

80. Старайтесь иметь как можно большую долю собственности (часть имущества) своего предприятия (т.е. стремитесь обладать как можно большей долей собственности (частью имущества) в своем предприятии)*, особенно на первых порах. Если вы продадите свою долю собственности на ранней стадии, вы вряд ли сможете впоследствии ее вернуть себе по той же цене.

*Пояснение. Имеется в виду та часть собственности (имущества), которая остается у владельца после удовлетворения претензий кредиторов, расчетов по долговым и контрактным обязательствам, а также после осуществления обязательных платежей (уплаты всех видов налогов и сборов, расчета с бюджетом, выплаты зарплаты сотрудникам и пр.).



81. Большинство предпринимателей при необходимости добыть средства сталкивается с такой дилеммой:

- либо продать свою долю;
- либо одолжить деньги под свою персональную гарантию (если найдется инвестор или кредитор, доверяющий такой гарантии);
- либо заложить дом, супругу (супруга) или детей.

82. Старайтесь привлекать инвестиции для начала своего бизнеса через учреждения, организации и предприятия, которые не являются заложенными (которые сами не берут или не взяли кредиты под залог своего имущества). В противном случае это может вам стоить или обойтись очень дорого. Такие и другие, подобные им, сомнительные (и опасные!) финансовые операции возможны лишь в исключительном случае – тогда, когда ваш непосредственный кредитор (банкир) вас подвел.

Помните о штрафных санкциях, имейте их в виду, следите за ними и... остерегайтесь их.

83. Избегайте сложных финансовых соглашений. Иначе это затруднит привлечение капиталов для вашего бизнеса в будущем.

84. Получая деньги в кредит от банка и давая кредит потребителям, помните четыре основные характеристики, относящиеся к кредиту:

- характер и условия кредита;
- объем (размер) кредита (капитала);
- возможность (способность) возратить кредит;
- необходимость и целесообразность кредита: для основной или побочной (второстепенной) деятельности.

85. Когда вы захотите брать кредит, будьте готовы ответить на следующие четыре вопроса:

- *какая сумма денег вам необходима?*

- как вы будете ее использовать?
- как вы будете ее возвращать?
- когда вы будете ее возвращать?

86. Старайтесь избегать персональных гарантий владельцев и руководителей фирм и компаний, которые вы кредитуете (инвестируете), по их долгам. Сами не давайте персональных гарантий кредиторам и инвесторам, не будучи уверенными в возможности своевременных финансовых расчетов с ними.

Желаем удачи!

87. Разрабатывайте как можно больше вариантов привлечения финансовых средств и обязательно учитывайте в бизнес-планах непредвиденные обстоятельства (случайности). Если один из вариантов провалится, другой сможет поддержать бизнес в тяжелые времена.

Это значит, что необходимо разрабатывать как можно больше вариантов финансовых операций на случай непредвиденных обстоятельств, неблагоприятных случайностей и несчастных (для вашего бизнеса) случаев. Вы должны иметь в запасе несколько вариантов (или хотя бы один вариант) для выхода из кризисной ситуации.

88. Воспитайте (обучите, подготовьте) своего специалиста по банковским кредитам, познакомьте его с вашими кредиторами и инвесторами (чтобы они могли оценить его профессиональный уровень), поручите ему готовить для вас и для них исчерпывающую информацию о перспективах вашего бизнеса. Введите его в качестве помощника в свою управленческую команду. Пусть он будет информирован о вашем бизнесе, в том числе и обо всех внутренних финансовых делах. Однако ограничьте его функции кругом вопросов, связанных с его профессиональной компетенцией: никому не перепоручайте стратегическое и тактическое управление своим бизнесом.

Также одновременно старайтесь поддерживать неформальное знакомство с вашими банковскими кредиторами. Сделайте их своими единомышленниками и помощниками в бизнесе, держите их в курсе всех своих дел, включая внутренние финансовые отчеты. Постарайтесь вовлечь их в качестве патронов в ваш бизнес, заинтересуйте их, предоставляйте им правдивую информацию о состоянии дел в вашем предприятии, внимательно относитесь к их рекомендациям, используйте их неоценимые консультации. С благодарностью относитесь к их желанию принимать участие в руководстве вашим бизнесом, разрешайте им это. Они также, как и вы, заинтересованы в успехе вашего предприятия, и если они сольются с вашим бизнесом, тогда успех вам гарантирован.

5.5. Принципы менеджмента (к чему должен стремиться менеджмент)

Навыки, которые требуются для успешного ведения бизнеса, часто отличаются от тех, которые требуются для того, чтобы начать предпринимательскую деятельность. Простительно, если вы не осознаете своего незнания на начальном этапе. Но со временем, по мере дальнейшего развития бизнеса (предприятия) это может привести к катастрофе. Настоящие предприниматели осознают это и следуют проверенным на практике («испытанным в боях») правилам менеджмента.

Другими словами, иногда незнание того, чего вы еще пока не можете знать на начальном этапе вашей деятельности, только сопутствует удаче (иначе вы перепугались бы и не начали дело!). Однако в процессе роста производства это может обернуться катастрофой. Поэтому вам необходимо знать и использовать основные общепризнанные правила менеджмента.



89. Ваше превосходство в бизнесе начинается с того, насколько высокий уровень количественных и качественных требований (к целям и задачам) вы ставите перед собой и перед вашим бизнесом.

90. Соотносите главные тенденции изменений и перемен в обществе с позицией вашего бизнеса так, чтобы он соответствовал этим изменениям и переменам.

Проследивайте динамику изменения рынка и руководите соответственно своим бизнесом, чтобы благополучно перенести, преодолеть и использовать эти изменения.

91. Никогда и никому не делегируйте такие *свои собственные важнейшие полномочия хозяина и руководителя бизнеса*, как:

- по определению и видению развития бизнеса – разработки концепции и стратегии бизнеса;
- по подбору команды и отбору персонала работников;
- по мониторингу (управлению на высшем уровне и постоянному наблюдению за деятельностью предприятия, экономическому анализу его состояния и его окружения, общению с деловыми партнерами и организации распространения информации о вашем бизнесе в средствах массовой информации);
- по мотивации (стимулированию) ваших работников и их вознаграждению.

Помните! Ваши собственные важнейшие полномочия босса – владельца и главного руководителя предприятия – кроме вас никто не сможет выполнить так и на таких условиях, как вы этого желаете.

92. Делегируя полномочия, не перекладывайте всю ответственность на подчиненных. Четко наделяйте их полномочиями, ответственностью, определяйте вверен-

ный им бюджет и срок выполнения задания (поручения). Контролируйте процесс выполнения полномочий и управляйте им.

Итак: а) давайте исполнителю задание; б) определите его полномочия и средства (бюджет), которыми он может оперировать; в) контролируйте выполнение им задания и правильное использование полномочий и бюджета (без их превышения или недостаточного использования); г) по результатам его работы поощряйте его или наказывайте (только не оставляйте без внимания его деятельность!).

93. Нужно своевременно управлять процессом, ведущим к достижению результата. Управлять будет поздно, если уже есть какой-либо результат.

Другими словами: не управляйте результатами и не подгоняйте их. Управляйте процессами, ведущими к достижению желаемых результатов.

94. «Статус-кво»* – самая мощная сила как в жизни вообще, так и в бизнесе в частности. Старайтесь считаться с ним (не пытайтесь игнорировать!). «Статус-кво» всегда оказывает очень сильное влияние как на нашу жизнь, так и на наш бизнес. Учитывайте этот факт при работе.

* «Статус-кво», дословно: *как было раньше до недавнего изменения или как есть сейчас*. Имеется в виду, что нельзя не считаться с объективными и субъективными факторами человеческой жизни, раскладом сил и положением дел в обществе, окружением вашего бизнеса и характерами людей, с которыми вам приходится контактировать. Будьте гибче, изобретательнее, избегайте откровенного формализма в отношениях, имея свою точку зрения, считайтесь и с мнением других. Помните, что людям свойственно гордиться своим (высоким. – Авт.) статусом и положением в обществе. Тем более что они могут их использовать либо на пользу, либо во вред вам.

95. Как можно скорее наймите себе менеджера, который бы занимался повседневными операциями

предприятия (решением тактических задач бизнеса). Ваша задача – вести предприятие (компанию, фирму) вперед и планировать ее будущее – развитие бизнеса и возможности этого развития. Вы ответственны за генеральное руководство предприятием – разработку стратегии и тактики его деятельности и составление плана будущих возможностей вашего бизнеса.

96. Заблаговременно вносите необходимые изменения в проекты предприятия, компании, фирмы. Промедление будет стоить вам и времени, и денег.

97. Изменения в вашем бизнесе (в деятельности вашего предприятия), как правило, болезненны. Для достижения успеха необходимо, чтобы вы справлялись с этим. Любые изменения влекут за собой и неприятности. Во имя достижения успеха вам придется иметь дело и с изменениями, и с неприятностями.

98. Изменения обычно требуют созидательного разрушения. Для того чтобы управлять этими изменениями, необходимо осуществлять самоуправление (необходимо быть готовым к этим изменениям). Это тяжело для всех, включая и вас.

99. В результате любого кризиса возникают счастливые (выдающиеся, уникальные) возможности. Не пропустите их! Хватайте жар-птицу за хвост!

Помните, что любой кризис не только бросает вызов любому предприятию, но и создает удобные возможности. Принимайте вызов и пользуйтесь благоприятными возможностями.

100. Не бойтесь задавать жесткие деловые и личные вопросы, даже если они могут показаться обидными. Чем дольше вы тяне-





те и не задаете их, тем более жесткими и обидными они станут.

101. Пытаясь исправить ошибки, в спешке не нарушайте нормально текущие процессы.

102. Никогда не покупайте фонарик стоимостью в пять гривен, чтобы с его помощью отыскать в снегу потерянную вами монету в пять копеек. Всегда соотносите затраты и результаты.

103. Искренне радуйтесь успеху сотрудников, работающих с вами и на вас.

104. Когда сомневаетесь, говорите «нет». Зато потом будет легче изменить свое решение.

105. В бедственном положении будьте беспристрастны, во время триумфа – скромны.

106. Умный предприниматель всегда оценивает предложения, исходящие от других людей, и находит в себе силы как признавать свои ошибки, так и отдавать должное советчикам.

107. Признавайте вину за неудачи – и за свои собственные, и за неудачи ваших сотрудников и партнеров. Не принимайте никакого восхищения и никаких похвал, которые начинают раздаваться при вашем успехе. Не давайте им вскружить вам голову. Также не позволяйте, чтобы вам льстили, когда вы добиваетесь успехов. Успех – это закономерное явление, которое сопутствует правильному руководству и честному предпринимательству.

108. Будьте скромны, не будьте о себе слишком высокого мнения, не переоценивайте себя.

Вы будете преуспевать в бизнесе до тех пор, пока будете воспринимать запах своего пота именно как запах пота, а не духов!



Помните пословицу: «Тот преуспеет в бизнесе, чья репутация не пахнет» (*дурно не пахнет. – Авт.*).

109. Используйте вертикальную этику. Чем больше этики наверху (в руководстве предприятия) и чем этичней руководители предприятия, тем больше ее внизу – во всем предприятии.

Помните пословицы: «Каков поп, таков и его приход» и «Рыба гниет с головы».

Рекомендация

Используйте в своей предпринимательской практике так называемую теорию «просачивания благ сверху вниз». Выгоды монополий совпадают с выгодами мелких предпринимателей и потребителей, собственных работников и общества в целом.

110. Не замыкайтесь в своем кабинете как в крепости. В нем вам будет не хватать воздуха и будет плохо видно, что происходит в жизни.

111. Сильный лидер может вести предприятие в неправильном направлении. Но только сильный лидер может вести предприятие хоть в каком-либо направлении. И только решительный и смелый руководитель может управлять предприятием.

112. Ничто так не порождает (развивает) успех, как сам успех. Не останавливайтесь на достигнутом – держите крепко за хвост пойманную жар-птицу.

Другими словами: бизнесмен должен помнить, что успех порождает успех, и для дальнейших побед необходимо и дальше испытывать судьбу.

113. В своем бизнесе рассчитывайте на своих лучших сотрудников: делайте на них ставку и как можно больше используйте их профессиональные качества и возможности. Будьте осторожны с нерадивыми (плохими) сотрудниками, не поручайте им важных дел и ста-

райтесь как можно скорее от них избавиться. Следуйте одному из главных правил бизнеса: «Торопите своих передовых и удерживайте отстающих сотрудников».

114. Вы не должны и никто не может заставить вас постоянно (всегда) брать на себя обязательства. Но если уж взяли их, держите слово и выполняйте.

Другими словами: не обязательно постоянно брать на себя обязательства, обязательно их выполнять.

115. Заметив ошибки, как можно скорее устраняйте их. Ничто так не усугубляет ошибки и оплошности, как время.

116. В вашем бизнесе акцентируйте свое внимание на положительном и искореняйте отрицательное: акцентируйте свое внимание на плюсах и искореняйте минусы в деятельности вашего предприятия.

117. Относитесь к своим поставщикам как к партнерам.

118. Рассматривая вопросы, связанные с новой продукцией, крупными покупками, а также процессами слияния и приобретения, полагайтесь на свой собственный опыт и свою собственную экспертную оценку.

Это значит, что следует изучать и прислушиваться к мнению и оценке экспертов, но полагаться необходимо, главным образом, на свой собственный опыт и свою собственную экспертную оценку всякий раз, когда речь идет о приобретении новой продукции, большой закупке товара, расширении или слиянии бизнеса. Все равно всю ответственность несете вы.

119. Прежде чем сравнивать цены, разберитесь во всех особенностях товаров или услуг, которые вы хотели бы приобрести или получить.

Это означает, что цена еще не является абсолютным показателем при покупке (приобретении). Очень важ-



но оценить необходимость для бизнеса и качество того, что вы хотите приобрести.

120. Помните, что обладание – это 98% преимущества. Во-первых, никогда не оплачивайте работу до ее завершения и сдачи (предоставления). Во-вторых, не позволяйте другим бесплатно пользоваться вашими деньгами: не платите вперед всю сумму за сырье или необходимую вам продукцию – товары, а тем более услуги. И в-третьих, используйте только хорошо проверенных и известных поставщиков, которые, как правило, не требуют предоплаты или просят в качестве предоплаты лишь небольшой процент от стоимости (цены) продукции (товаров, услуг).

121. Прежде чем раскрывать секрет, вспомните о том, что остальные относятся к секретам так же, как и вы: они также могут его раскрыть другим.

122. Доверяйте тайны только тогда, когда вы сами хотите, чтобы они стали известными.

123. Если вы ищете успешных (и приятных!) личных отношений, обратитесь к друзьям, семье или родственникам. Если вы ищете успешных деловых отношений, обратитесь к кому-нибудь другому.

124. Пусть вас не тешит успех, если вы единственный на рынке. Настоящим тестом для вас и вашего бизнеса (компании) будет рыночная конкуренция.

125. Не думайте, что завтрашний день будет похож на сегодняшний, иначе может оказаться, что вы живете вчерашним днем.

126. Нельзя предугадать следующий поворот дороги, если вы смотрите в зеркало заднего вида.



127. Старайтесь быстро разрешать все споры. По возможности избегайте диспутов.

128. Споры, как правило, дорого стоят, ведут к потере времени, редко бывают прибыльными и продуктивными. И если вы считаете, что спорите с идиотом, возможно, что и он думает также. Не забывайте пословицу: «Кто спорит, тот ничего не стоит!»

129. Постоянно сокращайте свои расходы, даже если дела идут очень хорошо.

130. Не позволяйте своим конкурентам обойти вас в том, что нельзя купить за деньги и там, где деньги не имеют власти. Улыбка, крепкое рукопожатие, прямота, дружелюбие, энтузиазм и другие едва уловимые качества доброты и открытости партнерам также имеют большое значение и играют существенную роль в деловом общении.

131. Публично объявляя об основных изменениях своего бизнеса, убедитесь, что вы информируете одновременно и сотрудников, и поставщиков, и потребителей. Они ставят на карту больше, чем вся остальная публика.

132. Предприниматели ни на минуту не могут прекращать думать о своем бизнесе. Не все идеи и решения проблем рождаются (приходят в голову) именно в офисе.

133. Где бы вы ни находились, держите постоянно при себе (под рукой) записную книжку или диктофон: в машине, за городом, в душе, на тумбочке у кровати или в кармане пижамы.

134. Ведите подробный дневник записей всех своих деловых встреч, телефонных звонков и аккуратно подшивайте их в файлы. Ваша память не настолько хороша, чтобы вспомнить разговоры месячной, годичной или еще большей давности.



135. Не говорите, что вы не в состоянии сделать чего-то. Найдите способ, как вы сможете это сделать, а потом подумайте и решите, стоит ли это ваших усилий и затрат.

136. Ненужные и излишние затраты недопустимы. Все, вы в особенности, должны знать и понимать, зачем и куда уходят деньги организации. То, как вы себя ведете, является образцом для ваших подчиненных.

137. Опасайтесь своего самодовольства. Никогда не будьте самодовольны!

138. Жадность может быть палачом успеха. Она может отправить на гильотину ваших поставщиков, сотрудников и потребителей.

Другими словами, жадность может погубить успех, а ваших поставщиков, сотрудников и покупателей просто разорить.

139. Соотносите свои перспективы с интересами вне вашего предприятия, в частности, с общественными интересами. Уделите этому свое время. Вы ведь можете выделить для этого несколько часов из своей восьмидесятичасовой рабочей недели.

140. Инициатива наказуема! Но все равно ее надо проявлять.

Как известно, за все хорошие дела наказывают, и ни одно хорошее дело не остается безнаказанным. Но все равно их необходимо делать. Также и ничто, сделанное плохо, не остается безнаказанным. Тем не менее приготовьтесь к тому, что вам иногда придется поступать плохо (конечно, если вы – не образец порядочности и не эталон джентльмена от бизнеса).

5.6. Как принимать решения

Существует жизненное правило: «Прикрывай свои тылы». В просторечии это обстоятельство обозначается как «ПСЗ» (или «ПСЖ») и, соответственно, звучит как

«прикрывай свой зад (свою ж...)». Это можно сравнить, например, с таким афоризмом: «Главное вовремя унести ноги!» В английском языке – языке мирового бизнеса – это правило сокращенно обозначается аббревиатурой «СУА».

Так вот, если вы решились рискнуть и начать свое предприятие (свой бизнес), то политика принятия решений с применением правила «ПСЗ» становится неактуальной (неправильной). Быстрые решения и обсуждения, необходимые для роста и выживания бизнеса, являются нормой. Длительные взвешивания, обдумывания и медлительность должны стать исключением. Нет времени и нужды оглядываться назад. Вы можете испугаться до смерти, если оглянетесь.

141. Принимая важные решения, обязательно взвесьте потребности «большой тройки» – клиентов, сотрудников и инвесторов.

142. Профессионалы могут помочь в принятии важных решений. Прежде чем принять решение, выслушайте несколько мнений по данному поводу.

143. В бизнесе необходима решительность. Всегда лучше принимать правильные решения по наиболее важным вопросам. Но даже плохое решение может оказаться лучше, чем никакое (чем полное бездействие).

144. «Ничего неделание» должно рассматриваться как сознательно принятое решение. Другими словами, ничего не делать можно только в том случае, если вы сознательно приняли решение «ничего не делать».

Решение о полном бездействии должно быть результатом основательного и здравого обсуждения.

145. Промедление (откладывание со дня на день) принятия решения по важным вопросам может очень дорого обойтись (стоить). Торопливые и плохо обдуманные действия могут оказаться еще дороже (могут стоить вам еще больше).

146. Изучите, какие проблемы и возможности требуют быстрых действий, а какие можно отложить (какие заслуживают неспешного решения или промедления в решении).

147. Откладывайте решение некоторых вопросов до тех пор, пока это терпит (является благоразумным). Часто проблема может разрешиться сама собой.

148. Не принимайте решений, когда вы не в духе (особенно если злы или в ярости!). Лучше всего действовать после хорошего здорового и крепкого сна.

149. Дважды хорошенько подумайте, а затем один раз сделайте.

Помните о пословицах: «Семь раз отмерь – один раз отрежь» или «Сначала подумай, потом отвечай».

150. 92% ваших опасений не подтвердятся.

151. Обсуждение – это: «кто?», «где?», «когда?», «как?» и «сколько?». Решение – это «да» или «нет».

152. Не все решения требуют обсуждения. Но любое обсуждение требует принятия решения.

153. Всегда оговаривайте конечные сроки. Уступки с обеих сторон переговоров обычно делаются тогда, когда время переговоров подходит к концу.

154. Ориентируйтесь на большие и прибыльные дела (сделки). Не тратьте усилия на пустяки.

Стремитесь к решению важных проблем и к организации прибыльных сделок. Не стоит тратить усилия на дешевый проект.

155. На любых переговорах допускайте уступки, не ущемляющие при этом ваш бизнес, также как и не задевайте гордость (достоинство) вашего оппонента.

На любых переговорах всегда оставляйте какой-нибудь вопрос на последующее обсуждение, особенно если его решение не является очевидным.



156. Если к третьему раунду переговоров вы не достигнете согласия или не будете близки к принятию решений по большинству вопросов, вероятнее всего, что вы вообще не заключите соглашение.



157. Заключать сделку – значит, чувствовать ее. Одной логики недостаточно, чтобы заключить хорошую сделку.

158. Если вы слишком много говорите, позвольте вашему партнеру (компаньону) по бизнесу или юристу предприятия, компании, фирмы (поверенному) вести переговоры вместо вас.

159. Не соглашайтесь на заключение выгодного договора, условия которого выглядят неэтично и не очень честны, даже если с юридической точки зрения он легален. Это плохой бизнес.

160. Придавайте одинаковое значение письменному содержанию и духу своих соглашений. Придерживайтесь характера и условий своих письменных соглашений и устных договоренностей.

161. Когда вы заключаете сделку, учитывайте (осознавайте) затраты и осложнения, которые могут возникнуть, если сделка провалится (не состоится). Всегда легче начинать взаимоотношения, чем их заканчивать; всегда легче не сделать, чем сделать и потом об этом жалеть.

5.7. Люди и связанные с ними факторы: амбиции, зарплата (приработок, чаевые, дополнительные доходы), льготы

Самое важное и ценное для предпринимателя – это люди. Если предприниматель сможет найти и удержать лучших, это, скорее всего, приведет его к достижению успеха и убережет его бизнес от фиаско (провала).

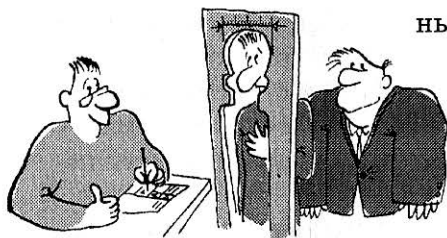
Помните: «Кадры решают все».

162. Для начала предприятия необходимы деньги и люди. Для его продолжения – люди и деньги. Именно в таком порядке!

163. Лучше располагать второсортным товаром при первоклассном менеджменте, чем наоборот.

164. Нанимайте к себе смышленных – умных и способных – работников. Ими гораздо легче руководить.

165. Подбирайте себе таких людей, кого мало волнует «статус-кво» и которые не боятся новаторства.



166. Принимайте к себе на работу тех, кому далеко не безразлично будущее положение предприятия. Ищите честолюбивых, умных и целеустремленных людей. Прекрасно, если они при этом еще и будут преданны вашему бизнесу.

167. Подбирайте персонал медленно и осторожно. Тогда вам не придется быстро и болезненно увольнять своих сотрудников.

168. Нанимайте проверенные таланты, если только это возможно. Даже если вам для этого придется вылезти из кожи (вытянуться в нитку). Пользуйтесь проверенными рекомендациями, идите на уступки талантам: они – ваш золотой фонд.

169. Для выполнения краткосрочных задач нанимайте для работы по совместительству в вашем предприятии временных работников – квалифицированных специалистов и опытных профессионалов.

170. Будьте осторожны с теми, кто постоянно меняет свое место работы.

171. Акционеры и капиталовкладчики, инвесторы и кредиторы – это не только источник денег. Они знают талантливых людей. Попросите их помощи в поисках

и правильном подборе людей для формирования в вашем предприятии команды высшего звена менеджмента (управления).

172. Не доверяйте первому собеседованию. Оно только покажет, нравится ли вам человек. Второе или третье собеседование покажет, сможете ли вы работать вместе.

173. Вы узнаете 70% из того, что вам необходимо знать о человеке, из своих первых 10% взаимоотношений с ним.

174. Окружите себя людьми, которые дополняют вашу силу и уменьшают ваши слабости. Они должны быть близки вам по духу и готовы помочь вам преодолеть ваши собственные слабости.

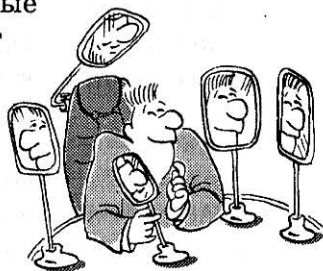
175. Выбирайте себе хороших партнеров. Вы будете с ними связаны как в лучшие, удачные, так и в худшие, кризисные времена.

176. Нанимайте на работу людей, способных заменить или хотя бы подстраховать вас.

177. Нанимайте не только специалистов высшей квалификации, но и простых людей, которые не богаты (бедны), но способны и желают разбогатеть.

Замечание. В американском деловом мире, как и повсюду в развитых капиталистических странах, принято нанимать не только высококвалифицированных менеджеров – Магистров Управления Бизнесом (МВА), но и обычных не богатых, но умных и амбициозных людей, стремящихся разбогатеть. Им предоставляется шанс, который не только не навредит бизнесу работодателя, но наоборот, поможет ему развиваться.

178. Нанимайте на работу людей, которые понимают ключевые вопросы вашего бизнеса, даже если у них нет необходимого уровня образования (научной степени) в бизнесе.



Пояснение. Помимо высококвалифицированных менеджеров необходимо нанимать и тех работников, чей образ мыслей, способности и подготовка подходят для ключевых рабочих позиций, даже если у них нет степени MBA или других высших степеней.

179. Школа бизнеса не может научить здравому смыслу, творчеству или развить воображение: это врожденные таланты и индивидуальные особенности, которые даны не всем.

180. Магистры Управления Бизнесом – это специалисты, имеющие образование в области бизнеса. Иногда они могут иметь в дополнение к бизнес-образованию и все необходимые предпринимательские качества: интуицию, энергичность, желание и целеустремленность. К сожалению, это бывает не всегда.

181. Дела делаются только потому, что кто-то убежденно и уверенно прилагает больше усилий.

182. Убедитесь в том, что сотрудники (работники) вашего предприятия понимают значение одного ключевого финансового уравнения: «прибыльность предприятия = обеспечение (загруженность) сотрудников (работников) работой + качество выполняемой работы, ответственность и энтузиазм». Очевидно, что всякую работу необходимо выполнять лучшим образом.

183. Делитесь ежемесячно со своими сотрудниками финансовыми целями и результатами деятельности предприятия, обсуждайте их, привлекайте сотрудников к обсуждению важнейших проблем. Сравните прогнозируемые показатели производства, продажи, доходов и денежного оборота (потока наличности) с действительными показателями в каждом подразделении (отделении, отделе, секторе и т.д.) предприятия.

184. Подбадривайте, вдохновляйте и наставляйте своих подопечных, вместо того чтобы нервировать их, расхолаживать, подвергать резкой критике и унижениям. Их необходимо не только контролировать, но и вдо-

хновлять на творческую работу: одобрять их инициативу и старание, обучать, доверять им выполнение важных заданий и подбадривать. Незачем нервировать или угнетать работника: если он вам не подходит, поскорее расстаньтесь с ним.



185. Заставьте работников поверить в то, что они — это и есть само предприятие. Если они работают плохо, то точно так же идут дела и у предприятия.

186. Предоставляйте сотрудникам вашего предприятия право на попытку и ошибку. Ваш успех зависит от их предприимчивости и их преданности вашему предприятию.

187. Используйте политику «открытых дверей». Сотрудники, которые заходят в ваш офис, могут рассказать вам много важного и полезного о возможностях и проблемах предприятия.

Важно, чтобы они знали, что беспрепятственно могут зайти к вам в кабинет и рассказать вам о предприятии все то, что их волнует.

188. Поддерживайте дружеские, но не фамильярные, отношения со своими сотрудниками. Помните поговорку: «Чем выше забор, тем лучше кажутся соседи».

189. Нанимайте таких менеджеров, чьи личные качества вы хотели бы видеть отраженными в вашем бизнесе.

190. Организационная схема (структура) предприятия показывает только расстановку игроков перед началом игры (перед тем как мяч введут в игру).

Другими словами: спортсмену во время игры уже поздно спрашивать тренера, как ему играть и какой ногой бить по мячу. Организационная схема всего лишь показывает расстановку выстроившихся перед началом игры участников.

191. Наделяйте сотрудников полномочиями принимать решения в рамках их обязанностей. Оценивайте и вознаграждайте не активность или деятельность (процесс работы), а исключительно результаты деятельности.

Другими словами: вдохновляйте своих сотрудников на принятие решений в рамках их полномочий и ответственности. Оценивайте, благодарите и вознаграждайте их за результаты, а не за их активность.

192. В любой организации власть постоянно мигрирует (меняется), так же как и лояльность (преданность, верность). Если у вас работают люди, а не роботы – ваше предприятие также не будет исключением.

Пояснение. Это относится к работникам предприятия и имеется в виду власть авторитета, лидерство, а не владение собственностью. Люди так созданы, что либо стремятся стать лидерами и подчинить своему влиянию других, либо не способны стать лидерами и подчиняются влиянию и авторитету более сильной личности. Бизнесмену необходимо использовать сильные качества всех своих работников, демонстрировать свое уважение, искреннюю признательность и благодарность преданным и лояльным сотрудникам.

193. Власть и авторитет в предприятии всегда можно завоевать, полномочия всегда можно получить. Хуже всего, если никто их не завоевывает или не пытается завоевать или получить. Лучше, если вы завоюете их. Лучше всего, если их завоюют все.

194. Соотносите вознаграждения с достижениями: связывайте заработную плату сотрудников с их производительностью и результатами. Если сотрудники превосходят то, что от них ожидалось, вознаграждайте их. Если они не оправдывают минимальных ваших ожиданий, ограничивайте вознаграждение или увольняйте их.

195. Изобретательность, новаторство и успех ваших сотрудников, связанные с риском, заслуживают особого внимания при их вознаграждении.

196. За значительные достижения вознаграждайте деньгами или акциями. Благодарности, грамоты и сертификаты признания достижений хороши, но они не годятся для оплаты счетов.

197. Нельзя недооценивать того, каким невероятно тяжелым делом может оказаться удержание своих лучших сотрудников у себя в предприятии. Для успешного решения этой проблемы требуются: забота, признание, общение, лояльность и деньги. Конечно, не обязательно в таком порядке.

198. Используйте капитал вашего предприятия в качестве стимула для ваших работников, чтобы быть уверенным, что они станут предпринимателями именно вашего предприятия (имеется в виду как материальное поощрение работников за инициативу, энтузиазм и проявление предпринимательских качеств, принесших прибыль вашему предприятию, так и инвестирование тех сотрудников, которые решились заниматься самостоятельной предпринимательской деятельностью в рамках вашего предприятия и способны на это). Приберегите достаточное количество капитала еще в самом начале вашей деятельности и для надбавок основным (ключевым) менеджерам предприятия.

199. Не устанавливайте своим сотрудникам сто-процентный заработок (максимальную плату) в первые несколько лет их участия в вашем бизнесе (работе в вашем предприятии). Имеется в виду как заработная плата, так и процент от прибыли, пенсионные отчисления за счет предприятия, дивиденды от акций и т.д. Это позволит вам выявить преданных предприятию, компании, фирме сотрудников и отделить их от летунов, часто меняющих место работы в погоне за высоким заработком.

200. Никогда не нанимайте никого, кого вы потом не сможете уволить.

201. Дважды подумайте, прежде чем брать к себе на работу своих детей или близких родственников. Если вы их все-таки примете, то должны относиться к ним точно так же, как и к остальным своим сотрудникам. Удачи вам!



202. Принимайте только таких людей, которые подходят вашим принципам работы (разделяют ваши взгляды и принципы работы) и с которыми вам приятно работать. Ужасно, когда к предпринимательским проблемам, постоянно терзающим вас, прибавится еще одна – необходимость общаться с неприятными сотрудниками.

203. Сделайте общение с подчиненными и все обсуждения ясными, краткими и легко доступными для понимания.

204. Созывайте собрание только тогда, когда вам для выполнения поставленной задачи необходима группа сотрудников. Вместо рутинных (повседневных) информационных собраний используйте электронную почту.

205. Поощряйте соперничество, соревнование, состязание и конкурсы внутри вашего предприятия. Соперничество часто помогает раскрыть творческие и созидательные (креативные) силы людей.



206. Старайтесь примирить две конфликтующие (враждующие) стороны. В противном случае вам необходимо будет уволить одного из конфликтующих (враждующих) или обоих.

207. Если вы решили кого-либо уволить, лучше не затягивать с этим решением.

208. Не ожидайте от людей с прочно укоренившейся (или врожденной) манерой поведения, что они будут вести себя иначе. Леопард не может изменить свои пятна, тигр никогда не сбросит полосы. Плохие черты, как правило, остаются и часто прогрессируют.

209. Не поощряйте внутри предприятия распространение сплетен и недозволенное разглашение конфиденциальной информации – того, что может серьезно навредить вашему бизнесу и подорвать моральные устои вашего предприятия. Это не имеет ничего общего со свободой слова.

У американцев существует пословица: «Loose lips sink ships» (дословно: «Неплотно сжатые губы топят корабли»), что соответствует пословицам: «Язык бьет сильнее кулака», «Один болтун может принести вреда больше, чем десять молчунов пользы». В бизнесе полезно руководствоваться народной мудростью: «В закрытый рот муха не влетит».

210. Не отворачивайтесь от сотрудников, умеющих работать и имеющих хорошие профессиональные качества, только из-за их некоммуникабельности. Не пренебрегайте ими, а займите их там, где нужно много работать, а не общаться.

211. Проводите интервью с теми, кто уходит с работы. Они скажут вам то, что вам не хочется слышать, но необходимо знать.

212. Обучайте своих сотрудников понимать реальную ситуацию, предвидеть то, что будет (или может произойти) в будущем. Мир быстро меняется, и никогда раньше в истории изменения не происходили так быстро, как теперь.

213. Воспитывайте в своем рабочем потенциале (в сотрудниках вашего предприятия) неисчерпаемые способности и умение все (чтобы-то ни было) совершенствовать.

5.8. Правила успешной продажи

По настоящему в бизнесе ничего не происходит до тех пор, пока потребитель (клиент) не скажет «да». Несколько советов правильного осуществления (правильной организации) торговли.

214. Лучше всего развивать бизнес за деньги потребителей (клиентов).

Другими словами: наилучшим способом увеличения своего капитала является использование денег клиента.

215. Высоко цените работу персонала по маркетингу и продаже – ваших маркетологов и торговых агентов. Доходов и прибыли не будет до тех пор, пока не начнется производиться продажа.

216. Продать – значит, заставить кого-то что-то купить. Маркетинг подготавливает клиента к одобрению продукции и продавца, а продажа делает торговлю возможной.

217. Торгуйте искренне. Торгуйте честно.

218. Знайте потребности своих потребителей (клиентов). Продавайте достоинства и решения, предлагайте им выгоду, удовлетворение их потребностей и решение их проблем, а не просто продукцию (товары, услуги) и/или характеристики. Именно это и должна подчеркивать ваша реклама.

219. У вас есть только один шанс произвести хорошее первое впечатление.

220. Большинство выдающихся и преуспевающих продавцов – это люди, способные решать различные, разнообразные проблемы.

221. Нанимая на работу маркетологов, торговых менеджеров и агентов, отбирайте решительных и целеустремленных – тех, кто способен решать проблемы. Отсеивайте обычных (уличных) торговцев.

222. Человек, занимающийся торговлей, должен за-

давать много вопросов. Лучшие из них: «*Чем я могу вам помочь?*» или «*Могу ли я вам чем-нибудь помочь?*»

223. Замените фразу «я не знаю» на «*позвольте мне проверить*» или «*я сейчас это выясню*».

224. Рассказывайте своим клиентам о том, какой хороший вы, а не какие плохие ваши конкуренты. Вы не достигните долгосрочного преимущества, унижая конкурентов. У вас нет, во-первых, достаточно много времени для этого, а во-вторых, морального права для критики других.

225. Хорошие морально-этические нормы делают бизнес успешным. Люди ожидают от вас порядочности. Относитесь ко всем справедливо. Постоянно со всеми и во всем ведите себя честно.

226. Многие люди делают покупку находясь под влиянием эмоций. Вы должны проводить свою торговую презентацию товаров и услуг рационально и убедительно: покупателей необходимо заверять и убеждать в преимуществах именно вашей продукции, разъясняя им необходимость покупки именно вашего товара (ваших услуг).

227. Ничто не может сравниться с полезностью личных контактов. Телефон необходим лишь для телефонных контактов, а ваше лицо — для персональных торговых контактов с потребителями.

228. Превращайте холодный разговор в теплую беседу.

229. Если торговые проспекты (каталоги) требуют больших затрат времени для изучения характеристик товара, они очевидно не способствуют покупке этого товара.

И еще: если покупатель слишком долго придирается к качеству товара, он вряд ли хочет его купить.

230. Не воспринимайте отказы в отношении ваших торговых предложений как личную обиду. Вы не мо-



жете наверняка знать, что именно не понравилось клиенту: вы, ваш товар или расписание работы предприятия (магазина). Возможно, у покупателя просто неподходящее и не располагающее к покупке настроение. Поэтому оставляйте за собой право на сомнение.

231. Рассматривайте ответ клиента «нет» как возможность найти иное решение проблемы клиента.

232. Люди, занимающиеся продажами, должны быть экспертами и ассами в области товаров и услуг. Они должны держать ухо востро – клиенты иногда сами могут подкинуть идею для совершенствования производимой вами продукции или для создания новой.

233. В бизнесе продаж товару лучше быть дорогим или дешевым. Сложнее быть товаром средней цены.

Другими словами: легче продавать дорогие или дешевые товары. Продавать товары со средней ценой труднее и не всегда достаточно выгодно. В связи с этим стремитесь к тому, чтобы в вашей торговле присутствовали высокие и низкие цены. Средние же цены крайне невыгодны.

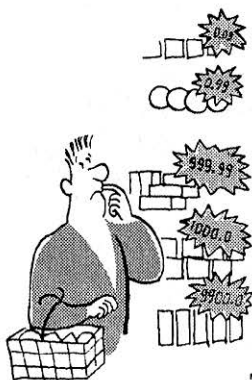
234. Для того чтобы побеждать, не обязательно быть первым на рынке. Используйте преимущества того, что ваши

товары и услуги лучше, а также ошибки ваших конкурентов для того, чтобы захватить

свою часть (свой сегмент) рынка.

235. Маркетинг – это планирование и использование:

- концепций;
- товаров;
- стоимости;
- продвижения товаров и услуг на рынок (промо- тирование, англ. – promotion);
- рекламы;



- распространения и распределения между местами сбыта товаров и услуг (дистрибуция, англ. – distribution);
- торговых программ.

236. Требуйте, чтобы ваши маркетологи не сидели в офисах, а совершали деловые (торговые) визиты. Они многое смогут узнать о клиентах, конкурентах и вашем торговом потенциале.

237. Не полагайтесь уж слишком на интуицию в сфере рыночных отношений. Для изучения и определения рынка проверяйте, измеряйте, подвергайте количественному и качественному анализу каждое предложение, требование, прогноз (ожидание). Только после этого доверяйтесь своим инстинктам.

238. Исследование рынка ставит перед собой задачу ответить на следующие вопросы:

- *кто* купит товар?
- *какие потребности* у покупателей?
- *почему* стоит покупать этот товар, а не товар конкурентов?
- *сколько* будут готовы заплатить клиенты?
- *куда* они обратятся за покупкой?

239. Исследование рынка – это не наука о ракетах и космических полетах, это немножечко проще. Исследуя рынок, вы не опровергнете закон Ньютона или теорию относительности Эйнштейна. Вы только сможете узнать, как потребители отреагируют на вашу продукцию.

240. Многие предприниматели слишком поздно принимаются за исследование рынка, например, когда их товар уже не покупается.

241. Маркетинг потребительских товаров и услуг требует значительных бюджетных средств предприятия для продолжительной рекламы и реализации программ продвижения товаров и услуг на рынок (промотирования). Не начинайте этот процесс, если у вас недостаточ-

но денег или если вы не заручились поддержкой крупных предпринимателей.

242. Не бойтесь контактов с ведущими специалистами по рынку – маркетологами в области (сфере) вашего бизнеса. Даже с самым лучшим в мире видом потребительской продукции вы не добьетесь успеха, если не будете компетентны в сфере маркетинга, распределения и реализации товара.

Другими словами: даже если вы имеете самые лучшие в мире товар или услуги, никто сам не протопчет к вам тропинку и не постучит в вашу дверь, чтобы их купить. Не бойтесь союзов с доминирующими финансовыми олигархами в вашей области рынка. Даже с самыми лучшими в мире видами потребительских товаров или услуг вы не добьетесь успеха, если не будете компетентны в вопросах их реализации и распределения.

243. Предприниматели используют так называемый «канальный» маркетинг, организуя разные пакеты продаж одного и того же товара, распространяя его через разных дистрибьюторов и разными путями для увеличения объема продаж, прибыли и обратной связи с потребителями. Казалось бы, просто. Однако это не так: не очень просто запаковывать один и тот же товар по-разному и распространять его с помощью разных дистрибьюторов (посредников-распространителей), о порядочности и деловых качествах которых часто не хватает информации. И все-таки, без такой кропотливой работы нечего думать об увеличении объема продаж, получения прибыли и установления обратной связи с потребителями.

244. При прямом маркетинге производитель или дистрибьютор становится розничным продавцом и осуществляет продажу через телевидение, компьютерные сети (ИНТЕРНЕТ), почту (почтовые заказы), телефон и магазины, принадлежащие компании. Поэто-

му товары иногда приходится продавать с большой скидкой.

245. Кто сегодня покупает товар по розничным ценам и кто согласен платить больше? Всех интересуют только оптовые цены, все хотят платить меньше. Не удивительно, что розничная торговля часто терпит неудачу, а оптовиков с каждым днем становится все больше и больше.

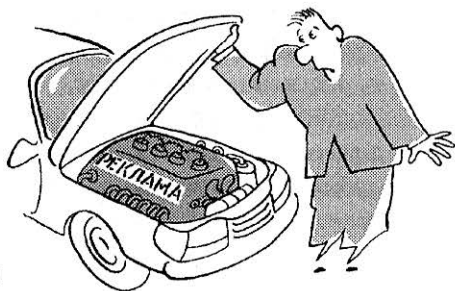
Пояснение. Мелким и средним торговым предприятиям трудно конкурировать с супермаркетами, строящими свой бизнес на большей продаже при меньшей цене. Необходимо либо искать новые рынки сбыта, либо входить в кооперацию с супермаркетами. Можно также продавать дешевле. Но надолго ли хватит ресурсов вашего предприятия и вашего капитала?

246. Целенаправленная рассылка по почте и с помощью нарочных свежих каталогов, проспектов товаров с указанием их цен и прайс-листов (ярких рекламных листов новых товаров с указанием их специальных цен) является наиболее научно обоснованной и предсказуемой формой торговли. Продажа по каталогам – один из хороших примеров. Но для осуществления такой продажи вам потребуются значительные средства, квалифицированные сотрудники и профессиональные исследования.

247. Всегда надо помнить, что реклама – это категория маркетинга, никогда не заканчивающаяся и не являющаяся конечным звеном предпринимательского процесса.

248. Если вы считаете, что ваш бизнес не стоит проведения рекламы, дайте рекламу о продаже бизнеса.

249. Наиболее влиятельными словами в любой рекламе являются:



- вы;
- новый;
- революционный;
- бесплатно.

250. Продолжайте побеждать своих конкурентов с помощью одной и той же успешной рекламы, даже если она вам до смерти надоела. Возможно, многие из ваших потенциальных клиентов только-только начинают узнавать из нее о вас и о вашем продукте.

Здесь уместна пословица: «Вода камень точит!»

251. Ничто так не укрепляет доверие к производителю, как гарантия возвращения денег.

252. Для проникновения на рынки, которые вы не можете завоевать с помощью собственной системы распространения (дистрибьюторской сети), найдите и используйте представителей совместных предприятий (производств), франшиз*, лиц, имеющих патент или лицензию, независимых дистрибьюторов и т.п.

**Пояснение.* Франшиза (привилегия) – разрешение фирме на определенных условиях использовать чужую торговую марку, торговое название или авторское право.

253. Никогда не считайте деньги покупателей – не заглядывайте к ним в карман, устанавливая ценовую политику.

254. Вы знаете наверняка, что ваша продукция правильно оценена, если вы можете продать все, что производите или покупаете, и при этом достигаете своих целей по получению прибыли.

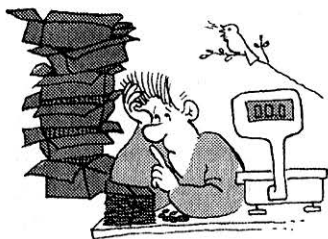
255. Если вы считаете, что каждый звонок или визит с целью продажи товара успешный, вы, вероятно, делаете их немного (недостаточно).

256. Иногда это счастье, если хватает трех визитов для осуществления продажи.

257. Научитесь осуществлять полные распродажи как можно чаще и быстрее.

258. Часто слушать бывает важнее, чем говорить.

259. Как только вы совершили продажу, можно перестать говорить и помолчать.



Плохо, если есть проблемы с продажей. Но гораздо хуже, если их больше нет из-за того, что... закончились покупатели.

5.9. Клиент всегда прав, клиент должен быть доволен

Цель предпринимателя – убедить потребителей в том, как они важны для него, дать почувствовать клиентам, что они просто необходимы предпринимателю. Без покупателей нет бизнеса. Вот несколько хитростей из области торговли.

260. Обращайтесь с клиентом как с гостем, которого вы пригласили к себе домой.

261. Сохраняйте старых клиентов, это во много раз дешевле, чем находить новых.

262. Пусть все считают, что вы помешаны (поведены) на клиентах и что вы находитесь у них в плену. Ставьте на первое место покупателей, а потом стройте свой бизнес таким образом, чтобы его результаты удовлетворяли их потребности. Устные справки – ваша лучшая реклама.

263. Расширяйте и разнообразьте базу данных о потребителях. Вы слишком уязвимы, если зависите от одного рынка или всего лишь нескольких крупных потребителей.



264. Безопасней иметь пятьдесят мелких потребителей (клиентов), чем двух или трех крупных покупателей одного и того же объема (количества) продукции. Вы можете потерять крупных покупателей по независящим от вас причинам.

265. Лезьте из кожи вон (вытягивайтесь в нитку), чтобы помочь своим клиентам удовлетворить их потребности, но не позволяйте их потребностям разорить вас.

266. Удовлетворяйте (исполняйте) заказ потребителя:

- правильно и точно;
- вовремя;
- в первую очередь.

267. Доставляйте покупателю именно то, что вы обещали – ни больше ни меньше, ни что-нибудь другое.

268. Клиент всегда прав, но не стоит забывать и о своей прибыли (о своем кармане).

269. Работа покупателя – жаловаться. Ваша работа – превратить жалобу клиента в его благодарность вам и вашему предприятию.



270. Потребители часто обращают внимание на поведение, настроение и реплики сотрудников вашего предприятия (после чего у них формируется решение приобретать или нет данный вид продукции).

Поддерживая хороший моральный климат в своей команде, вы повышаете ее лояльность, создаете у клиента благоприятное впечатление и одновременно увеличиваете объем (количество) продаж.

271. Сначала расширяйте, разнообразьте и увеличивайте базу данных о своих потребителях и только потом – свои накладные расходы.

272. Предлагайте своим клиентам дополнительные гарантии – либо замену некачественной или не подошедшей продукции, либо возврат за нее денег. Возможно, они никогда не воспользуются услугой, которая предоставляется 24 часа в сутки, но зато будут покупать с большей готовностью, если такая услуга имеется.

Другими словами, покупатели могут так и не воспользоваться предоставляемой вами услугой, позволяющей в последующие 24 часа после совершения покупки обменять купленный у вас товар на такой же другой или просто получить обратно свои деньги, если они не удовлетворены качеством товара или его исправностью. При наличии такой услуги потребители будут очень охотно покупать ваш товар (вашу продукцию).

273. Прислушивайтесь к жалобам своих потребителей, в противном случае они обратятся к вашим конкурентам и найдут у них понимание.

274. Введите политику беспрепятственного возврата товара. Устраняйте неисправности, меняйте товар или возвращайте деньги. Делайте несчастных покупателей счастливыми, и они останутся вашими навсегда.

5.10. Необходимость создания и усовершенствования товаров и услуг

Для того чтобы обойти своих конкурентов в производстве товаров и услуг, снова, снова и снова необходим талант – в планировании, исследовании, создании, инженерно-технологическом решении, производстве и изготовлении продукции, плюс определенный риск. С этим легко сравнить Лас-Вегас – самый яркий пример конкуренции и коммерческого успеха. Хотите попытать счастья?

275. Новаторствуйте и видоизменяйте продукцию. Положитесь на свою интуицию и свое видение будущего. Только в самом крайнем случае имитируйте чужое (товар или услуги других компаний).



276. Согласовывайте дизайн, технологию, производство и маркетинг в начале создания нового вида товара. Это поможет сэкономить время и деньги.

277. Ослепительный, яркий дизайн и удачное техническое решение еще не гарантируют успех продукции. Испытайте ее на рынке. Проверьте, будут ли потребители и торговая сеть покупать ваш товар (услуги) в необходимых количествах и по цене, которая обеспечит вам прибыль.

278. Создавайте и совершенствуйте качество посредством лучших технологий и хорошо налаженного производства. Даже необходимый технический осмотр не сможет исправить ошибки в уже запущенном технологическом процессе.

279. Качество – это превосходство. А превосходство вашего товара или услуги необходимо для вашего коммерческого успеха и выживания вашего бизнеса.

280. Когда вы создаете новый вид продукции, вы, как правило, располагаете только одним из трех необходимых компонентов: быстрота, экономичность и превосходство. Очень редко эти три параметра присутствуют одновременно.

281. Если вы предоставляете лучшее качество, услуги и доставку товара, размах вашего бизнеса превзойдет все ваши ожидания. Если вы этого не делаете, тогда это сделают ваши конкуренты.

282. Для того чтобы улучшить промышленное и потребительское качество произведенной вашим предприятием продукции, тренируйте и обучайте своих сотру-

дников сразу в нескольких направлениях, чтобы они могли работать как все вместе, так и по отдельности, при необходимости замещая друг друга.

283. Если вам возвратили товар, его необходимо исправить (отремонтировать, починить). Вы должны не только знать, как это сделать, но и уметь это делать, чтобы устранять недостатки, улучшать свой товар и делать его хорошо продаваемым. Для решения этой проблемы используйте все свои знания, если необходимо, изменяйте дизайн и/или производственный цикл.

284. Создавайте продукт с длительным сроком его использования, но так, чтобы он не имел вечной коммерческой жизни (чтобы этот срок не был слишком большим). Пожизненная гарантия не может быть практичной с экономической точки зрения.

285. Рискованно показывать свой только что выпущенный новый товар компаниям и фирмам, закрепившимся в вашей отрасли (сфере) на вашем промышленном рынке. Вы можете и должны у них научиться большему, чем они у вас. Старайтесь переиграть и опередить их!

286. Вне зависимости от того, устарела или нет ваша продукция, доработайте и модернизируйте ее. Делайте ее лучше и лучше, чтобы победить конкурентов.

Другими словами – постоянно совершенствуйте свои товары и услуги, независимо от того, приносят они ожидаемую прибыль или нет. Сделайте их лучше, чтобы обогнать (обойти) конкурентов.

287. Создавайте и выводите на рынок свою продукцию таким образом, чтобы ваша производственная линия, которую вы сейчас (в настоящее время) используете, быстрее устаревала. Если вы этого не сделаете, это сделает кто-нибудь другой.



Пояснение. Имеется в виду, что постоянно, непрерывно необходимо создавать и выводить на рынок все более совершенную продукцию, превосходящую по параметрам и качеству выпускаемую (текущую). Известно, что любая продукция быстро устаревает, и это – объективная закономерность. Поэтому ваша новая, только создаваемая продукция, должна превосходить выпускаемую (текущую). Ваши конкуренты не дремлют и постараются сделать это быстрее или вместо вас, чтобы захватить ваш сегмент рынка.

288. Хорошие исследования и технические решения часто могут использовать очевидное для всех таким образом, как никто другой этого не делает. То, что является очевидным для всех, вы сможете использовать для достижения своих уникальных целей. (Гениально то, что просто!)

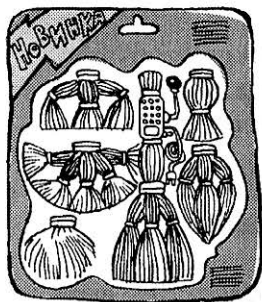
289. Совершенствование продукта не обязательно должно быть радикальным, чтобы иметь радикальное значение: не всегда необходимо полностью изменять продукт (достаточно только чуть-чуть), чтобы он приобрел новые характеристики.

290. Все старое может стать новым, если добавить востребованные рынком характеристики (черты), увеличивающие реализацию.

291. Для того чтобы идти в ногу с постоянно прогрессирующим, динамичным, насыщенным высокими технологиями миром, измените свои устоявшиеся представления о бизнесе и определенные вами долгосрочные производственные планы. Планировать на год – хорошо,

на два года – почти нормально, три года для плана – уже слишком много, а пять лет могут стать вечностью. Мир слишком быстро меняется! Бизнес также!

292. Лучше не исследовать, чем исследовать плохо. Если вы не ведете исследования, то, по крайней мере, можете положиться на свою интуицию и найти лучшее решение.



293. Не следует рисковать, выполняя исследования только самостоятельно. Для уменьшения риска старайтесь покупать одновременно у нескольких других компаний (фирм) результаты исследований, лицензии и патенты на новые изобретения (новую продукцию).

294. Довольно часто на пути осуществления предпринимательских идей встает проблема того, что эта идея не ваша, а чужая. Приобретение готовых решений и разработок может быть гораздо более выгодным (эффективным) делом, чем их изобретение.

295. Делайте то, что вы и ваши сотрудники делаете наилучшим образом. Используйте партнеров, чтобы делать все остальное. Вам не обязательно самостоятельно осуществлять каждую операцию в бизнесе.

Пояснение. Речь идет о разделении функций в бизнесе: пусть рекламу делают одни, производят продукцию другие, продают ее третьи, а забор красят или дрова рубят четвертые.

296. Защищайте собственность на результаты исследований и разработки, торговые секреты, списки потребителей путем грамотных и уместных соглашений об этом со своими сотрудниками. Убедите их в необходимости не разглашать эту конфиденциальную информацию, наносящую вред вашему бизнесу.

297. Не давайте ненадежным фирмам своего разрешения (лицензии, франшизы) на использование вашей, хорошо зарекомендовавшей себя технологии. Плохое и некачественное производство, уценка товара, а также плохие услуги принесут вред вам и вашему бизнесу.

298. Оцените все риски, необходимые капиталовложения, ожидаемую прибыльность, размер вознаграждения прежде чем начнете изготавливать новую продукцию и выводить ее на рынок. Очень мало преуспевающих среди начинающих (пионеров). Наоборот, среди начинающих очень много неудачников. И совсем немного среди них тех, кто находится посередине.

299. Если предпринимателю удастся удвоить деньги за пять лет – это хороший результат для инвесторов. Стопроцентный (или больший) возврат инвестиций может быть в случае нового революционного производства, которое создаст новый большой рынок. Вот почему некоторым преуспевающим бизнесменам пришлось сильно рисковать, проводя исследование и создавая новое производство, принесшее (обеспечившее) им затем большую отдачу.

Пояснение. Инвесторы ждут от вас возврата инвестиций с определенным процентом, поэтому они всегда рады, если ваше производство является прибыльным. Бизнес считается удачным, если за пять лет удастся удвоить капитал. Стопроцентный же инвестиционный доход (возможность возврата инвестиций с обусловленным процентом) говорит о настоящей промышленной революции, которую произвела ваша продукция, и о создании нового крупного рынка. Поэтому многие удачливые предприниматели делают ставку на рискованное, но высоко прибыльное научное исследование рынка.

5.11. Проблемы выхода на международные рынки

США со своим самым высоким в мире валовым национальным продуктом обеспечивает более 20% мирового объема производства, 80% приходится на остальной мир. Казалось бы, все рынки заполнены, все товары производятся, все услуги оказываются. Однако для предпринимателя с уникальной продукцией, необычной торговой линией товара и совершенно необходимыми услугами, пользующимися внутренним и международным спросом, было бы глупо не использовать свою родину и остальную часть мира для внедрения своей продукции. Это относится ко всем предпринимателям, в том числе и к вам.

300. Будьте конкурентоспособны на мировом рынке. Ваши потребители и поставщики, независимо от того, как далеко они от вас находятся, могут оказаться рядом с вами (как «ближайший телефон-автомат»).

Например, возможно, вам легче окажется продвинуть свою продукцию (товар, услуги) в Китае или Австралии, чем в Киеве, Херсоне, Конотопе или Жмеринке!

Рекомендация

Конкурируйте в мировом масштабе. Ваши клиенты и поставщики всегда будут рядом с вами.

301. Занимаясь бизнесом за рубежом, вы являетесь гостем другой страны. Никогда не забывайте об этом.

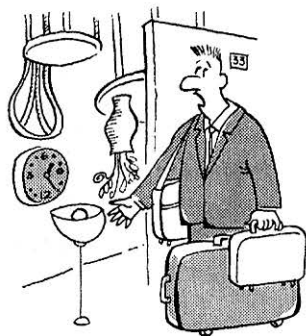
302. Никогда не думайте, что бизнес в другой стране осуществляется таким же образом, как и у вас на родине и что в чужой стране у вас все пойдет так же гладко, как и у себя дома.

303. Изучайте историю и культуру той страны, где вы собираетесь осуществлять свой бизнес. Вам будет легче понимать их обычаи и нравы.

304. Знайте, что вы будете по-другому проводить время за рубежом (в чужой стране) и что в новой для вас стране время течет совершенно по-другому.

305. Никогда не торопите вашего потребителя принять окончательное решение только для того, чтобы успеть на ваш авиарейс домой.

306. Если ваш партнер за рубежом говорит или пытается говорить на вашем родном языке, всегда хвалите его. Исправляйте его ошибки только по его собственной просьбе.



307. Свободное знание каким-либо человеком языка той страны, где вы собираетесь вести свой бизнес, не дает основания предположить, что он (этот человек) автоматически подходит для работы в той стране в вашем предприятии (вашей компании, фирме). Так же, как и знание иностранного языка не означает, что человек сможет выполнять за рубежом ту работу, которую он не в состоянии выполнять в своей стране.

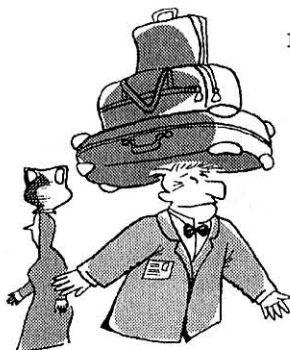
308. Перед тем как принять решение об открытии бизнеса в другой стране, хорошенько изучите ее законы, порядки и традиции.

309. Перед своим первым визитом в зарубежную страну выучите от 20 до 50 ключевых слов и выражений, а также цифр. Начните с таких слов, как: «здравствуйте», «чем могу вам помочь?», «пожалуйста», «спасибо», «заходите еще» и «до свидания».

310. Никогда не критикуйте политику, социальные и сексуальные нравы, мораль или что-либо другое той зарубежной страны, в которой вы собираетесь вести свою предпринимательскую деятельность и гражданства которой не имеете.

311. Наблюдайте за тем, как местное население здороваются, за их манерами общения и делайте так же, если даже это вам кажется странным, неуклюжим или смешным.

312. Например, в Латинской Америке люди могут отказаться вести с вами дела, если вы будете слишком серьезны. А в Таиланде не принято критиковать буддизм и руководство страны. Так что сбавьте обороты и расслабьтесь, будьте более веселы, ведите себя непринужденно и неторопливо. Не напирайте и не давите на собеседника.



313. В Азии необходимо понимать, когда фраза «*может быть*» однозначно означает «*нет*».

314. Не все, что говорится, имеет значение. Старайтесь выкристаллизовать, *что* действительно говорят, а точнее – *что* имеют в виду ваши зарубежные партнеры. В беседе выделяйте главное!

Рекомендация

Внимательно слушайте, о чем говорят местные жители.

315. Хорошее чувство юмора всегда к месту, но некоторые шутки – нет (не годятся).

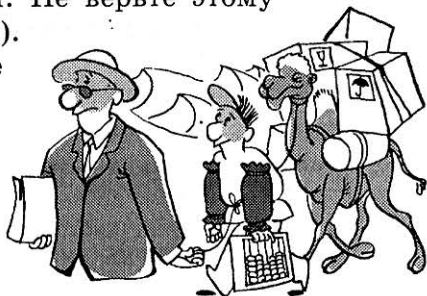
316. Во время презентаций за границей используйте визуальные средства рекламы. Один плакат может оказаться ценнее тысячи слов, тем более если вы их не знаете.

317. За рубежом избегайте консультантов, заявляющих, что у них есть прекрасные связи в верхних эшелонах власти.

318. Старайтесь говорить на языке той страны, где вы ведете свои дела, даже если это у вас не очень хорошо получается. Делая так, вы даете понять окружающим, что понимаете, как тяжело им говорить с вами на вашем родном языке.

319. Местные работники будут заявлять вам, что только они в их стране могут быть наилучшими сотрудниками вашего предприятия. Не верьте этому (не покупайтесь на их байки!).

320. Когда вы открываете офис за границей, привезите с собой своего бухгалтера, но наймите для своего предприятия местного поверенного (адвоката, юриста).



321. Некоторые зарубежные директора-распорядители (исполнительные директора, главные менеджеры) думают, что они управляют своим собственным предприятием, используя ваш капитал и «ноу-хау». Будьте бдительны: эта ситуация может быть полезной для вашего предприятия, однако, на всякий случай, подстрахуйтесь.

322. Будьте особенно осторожны при выборе иностранных партнеров для совместного предприятия. Ошибка может стоить вам очень дорого. Тем более что ее будет невероятно трудно исправить.

323. Наберите в свой новый офис за границей временный штат из зарубежных и местных профессионалов. Не берите к себе людей, которые расценивают свое место в компании, как оплачиваемый отдых за границей.

324. Возвращайте часть своей внешней, зарубежной прибыли в свой зарубежный бизнес для его дальнейшего развития и процветания (роста) – оставляйте часть заработанных капиталов в той стране, где вы ведете бизнес, инвестируя ее в свое же предприятие. Это хорошо по нескольким причинам: во-первых, способствует укреплению вашего бизнеса; во-вторых, создает в зарубежной стране положительное общественное мнение о вас и вашем предприятии; в-третьих, способствует налаживанию отличных отношений в деловом мире этой страны и установлению полезных связей.

5.12. Как пережить тяжелые времена

Большинство удачливых предпринимателей сталкиваются с тяжелыми периодами в своей деятельности прежде чем достигают своей цели (т.е. прежде чем получают вознаграждение за свой труд). Все предприниматели испытывают временное снижение спроса, вре-

менный упадок бизнеса. Поэтому всегда надо иметь что-нибудь про запас.

Вот некоторые советы, рекомендуемые, как справляться с такими трудностями, и которые помогут вам пережить тяжелые времена.

325. Ни за что и никогда не сдавайтесь, как бы тяжело вам ни было, пока есть хоть какой-то шанс добиться успеха. И ваш бизнес выживет.

326. Предприниматель редко достигает успеха, не совершив ошибок и не пройдя через разочарования и падения. Самое лучшее восстановление – это самое быстрое восстановление. Стремитесь быстро выйти из кризиса и как можно скорее восстановиться.

327. *«Поздно копать яму, когда ты уже в ней».*

Другими словами: лучше своевременно предвидеть возможность появления неприятностей и предотвратить их причину, чем исправлять последствия уже постигших вас бед.

328. Старайтесь осознать (понять) опасность разорения (краха) как можно раньше. Не занимайте страусиную позицию, смотрите правде в глаза и, как бы ни было тяжело, терпите, стиснув зубы.

329. Репутация, честность и сила духа – ваш сильный характер – краеугольные камни делового доверия, поддерживающие ваш бизнес. Особенно – в тяжелые времена.

330. Сделайте так, чтобы ваши сотрудники не боялись сообщать вам плохие новости. Чем быстрее вы их узнаете, тем быстрее сможете что-то предпринять.

331. За два месяца трудностей вы можете узнать о людях больше, чем за пять лет успешной, спокойной и размеренной работы.

332. В кризисный период здраво сократите расходы и осуществляйте только те затраты, которые необходимы для поддержания бизнеса.



333. Нельзя перечеркнуть все затраты: никогда нельзя сокращать услуги потребителям. Ваши клиенты не должны быть лишены сервиса. Не доводите ситуацию до крайности, не давайте повода для паники среди ваших потребителей (клиентов).

334. Никогда не прибегайте к стандартным приемам исправления ситуации до того, как вы поймете, насколько ситуация или проблема серьезна.

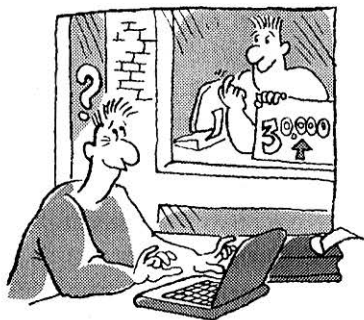
335. Это не оправдание для партнеров, что вы не можете платить по их счетам из-за плохого оборота вашей продукции или задержки с оплатой ваших счетов другими компаниями (потребителями).

Другими словами: плохой оборот ваших товаров и услуг или несвоевременная оплата ваших счетов вашими должниками не являются оправданием для вас, чтобы самому вовремя не платить по счетам. Если вам нечем платить, активизируйте свою деятельность. Помните, что вы не можете производить расчеты по долгам медленно продвигающимися оборотами вашей продукции и просроченными обязательствами. Также вряд ли вы сможете рассчитаться с долгами вашей плохо реализуемой продукцией.

336. Зарботки без положительного движения денежной массы (денежного обращения) – иллюзия. В бизнесе необходимо управлять потоком наличности.

Другими словами: в бизнесе без положительного баланса доходов и расходов зарботки невозможны.

337. Если вы выбираете между ликвидностью предприятия (т.е. его способностью своевременно погашать свои долговые обязательства и платить по счетам) и его прибыльностью, выбирайте первое (ликвидность). Это обеспечит выживание предприятия.



338. В тяжелые времена старайтесь препятствовать тому, чтобы уменьшалось количество квалифицированных сотрудников, и не позволяйте конкурирующим компаниям переманить их к себе. Избавляйтесь от некомпетентных работников.

339. Каждый раз, когда вы просите о продлении срока кредита (ссуды), обещайте своему банкиру ту схему возврата, которую вы можете выполнить (или превысить, т.е. выплатить раньше). Доверие к вам (ваша надежность как партнера) и будущие взаимоотношения поставлены на карту.

340. *«Если вы попали в мышеловку, старайтесь выбраться из нее. Не пытайтесь туда прихватить с собой сало: в мышеловке нельзя долго оставаться».*

Другими словами: нельзя смиряться с невыгодной ситуацией. Если вы попали в ловушку и ваш бизнес находится под ударом, стремитесь самостоятельно и как можно скорее выбраться из этого положения. Не ожидайте помощи от конкурентов, не рассчитывайте на «доброе дядю». Но помните, что неэтично пытаться утянуть за собой в ловушку остальных.

341. Остерегайтесь синдрома «время еще есть, слишком рано об этом говорить». В таком случае, вероятнее всего, что-то на самом деле не в порядке. Выясните, что именно не в порядке, устраните проблему или полностью все переделайте.

342. Находите в себе силы признавать свои финансовые проблемы, а не ждите внезапного банкротства. Как можно раньше ищите сотрудничества – кооперации и взаимодействия – с кредиторами, инвесторами, своими компаньонами и сотрудниками.

343. Если вы не в состоянии платить по счетам и не можете раздобыть и получить новые фонды, найдите время для передышки путем реорганизации своего бизнеса. Многие предприятия добились успеха после проведения реорганизации.

5.13. Как сберечь деньги (средства) и победить

Для того чтобы предприниматель выжил в мире конкуренции и победил в нелегкой борьбе, необходимы выполнение обязательств, жесткий контроль и соблюдение точности цифр. Стратегия предпринимательства – денежные потоки (денежное обращение, движение наличности) и прибыль. Несколько советов о том, как победить в этой борьбе.

344. Деньги – это деньги, а все остальное – это записи в бухгалтерских журналах (книгах).

345. Экономьте деньги за счет лизинга и аренды оборудования, автотранспорта и других фиксированных активов, по возможности покупайте по устраивающим вас ценам бывшее в употреблении, но кондиционное оборудование.

346. Минимизируйте складирование оборудования для изготовления новой продукции, не закупайте лишнее оборудование и материалы для нового производства и не храните их слишком долго. Не делайте закупок такого оборудования и, по возможности, материалов впредь. Минимизируйте запасы своей новой продукции, уменьшайте риск роста непроизводительных расходов предприятия и превышения их показателей по сравнению с плановыми, сводите расходы к минимуму.

347. Спокойно и хладнокровно воспринимайте информацию о своем финансовом положении. Принимая решение, обращайте внимание даже на детали.

348. Проявляйте должное усердие и внимание, заключая каждую сделку, оценивая и осуществляя каждое перечисление денег. Хорошенько взвесьте: необходимо ли перечислять деньги или нет. Помните, что *«в стране слепых даже одноглазый станет королем»*.

349. Не покупайте, не производите, не продавайте и не влазьте в долги, если вы в чем-то сомневаетесь или

чего-то не понимаете. Тем более, публично не проявляйте свою некомпетентность, не высказывайте по этому поводу свою личную точку зрения.

350. Вы должны не только уметь читать свои финансовые отчеты, а и знать, как их анализировать.

351. Успеху никогда не бывает неудобно за большую прибыль.

352. Если у предприятия высокая прибыль, то, даже если вы делаете достаточно много ошибок, все-таки какая-то ее часть остается.

353. Остерегайтесь увеличения роста торговли без соответствующего роста чистого дохода* (разности между общим валовым доходом и затратами материальных ресурсов). Если они не совпадают, это должно побудить вас к изменению менеджмента.

**Пояснение.* Толкование терминов чистый доход (англ. – net income), доход (англ. – income), валовой доход (англ. – gross income), прибыль (англ. – profit), валовая прибыль (англ. – gross profit) и чистая прибыль (англ. – net profit) приведено в кратком справочнике-словаре экономических терминов и понятий (см. Глоссарий).

354. Пусть прогнозированием и проектированием продаж новой продукции занимаются ваши лучшие, оптимистически настроенные менеджеры по продажам и маркетологи. Занижайте их прогнозы перед закупкой необходимого: оборудования, товаров, сырья и пр. Если вы ошиблись и торговля идет отлично, можете принести свои извинения даже банку.

355. Говоря о своих доходах, расходах, убытках и прибыли, будьте осторожны и уверены в точности цифр. Никогда не заявляйте (не отчитывайтесь) о своем доходе прежде чем вы его заработаете (получите). Всегда списывайте затраты, которые вы понесли.



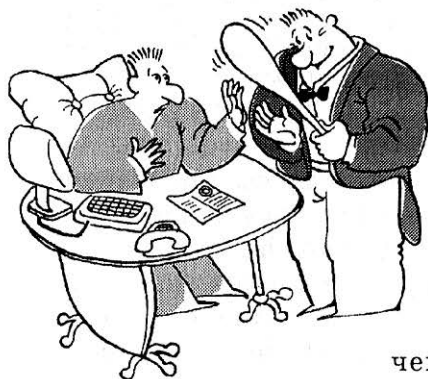
Рекомендация

- *Все, что только возможно по закону, относите на затраты.*

356. Списывайте понесенные затраты на исследование и развитие рынка. Ваш банкир не рассматривает их как активы.

357. Найдите вторичный рынок для своего вышедшего из моды, устаревшего и медленно распродаваемого товара, а также устаревшего имущества и оборудования. Продайте их на этом рынке, даже если это не покрывает ваших затрат.

358. Будьте настойчивы, но вежливы с «медленно платящими клиентами». Нетерпеливым продавцам полезно помнить пословицу:



«К колесу, которое скрипит (т.е. не смазанному и медленно вращающемуся), прилипает грязь». Терпение, и все пойдет как по маслу.

359. Телефонные звонки должникам, задерживающим оплату по счетам, гораздо эффективнее, чем письма. Благодаря телефонному звонку вы из разговора получаете больше информации.

360. Экономия на затратах, особенно необязательных, обычно приводит к появлению прибыли. Однако необдуманно экономить на развитии вашего бизнеса нельзя (если, конечно, вы не собираетесь его сворачивать).

361. Управляйте пассивами также эффективно, как и активами*.

***Пояснение.** Пассив – это долги, суммы денег, которые должны быть выплачены (в противоположность активам). Актив – это что-либо, принадлежащее физическому или юридическому лицу, имеющее денежную цену (ценность) и которое может быть продано для оплаты долгов.

362. Покупая что-либо, принимайте любые предложенные скидки, но платите в самый последний, возможный день оплаты. Не платите заранее, в противном случае ваши деньги работают уже не на вас, а на других.

363. Убыток, размеры которого выше ожидаемого, может означать, что пора прекратить предпринимательскую операцию. Не следует продолжать выбрасывать деньги.

364. Обучите своих сотрудников эффективным технологиям получения информации и быстрого принятия решения. Они должны это делать с большой точностью и с наименьшими затратами.

365. Остерегайтесь неизвестного и неопробованного специализированного компьютерного обеспечения. Оно обычно экзотическое, как правило, дорогое и очень часто ненужное для вас.

366. Быстро осуществляйте реализацию (продажу) продукции, доставку товаров, оказание услуг и моментально выставляйте счета. Задержка и промедление стоят денег.

367. Настаивайте на получении информации о своем финансовом положении за предыдущий месяц в течение первых 15 дней каждого последующего. Вам необходимо действовать, основываясь на полученной информации для того, чтобы ваш бизнес оставался прибыльным и конкурентоспособным.

368. Если вы недостаточно аккуратны в делопроизводстве (особенно в том, что касается финансовой отчетности), то ваши финансовые документы могут стать уязвимыми со стороны фискальных (государственных



налоговых) служб и превратятся для них в мишень. небрежно оформленные финансовые документы наверняка принесут вам неприятности (и штрафы), так как могут рассматриваться в искаженном виде и их затем все равно придется дорабатывать или переделывать заново.

369. Имейте опытного страхового агента, который хорошо понимает ваш бизнес, хорошо разбирается в нем и уделяет достаточно времени для его изучения.

370. Суммы страховых премий за одно и то же страховое покрытие варьируются среди страховщиков. Это на руку вашему предприятию. Время, потраченное на выбор более выгодного страховщика, окупится.

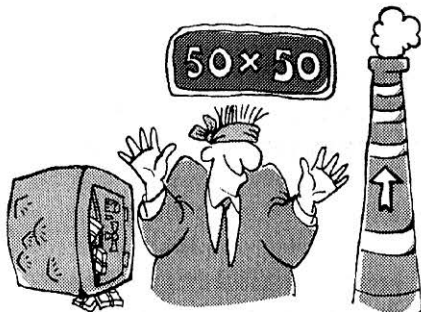
371. Застрахуйте от нечестности, нелояльности, непорядочности, неверности и предательства сотрудников, от которых вы ожидаете преданной и самоотверженной работы и кому вы доверяете конфиденциальную информацию. Нечестные работники развалили немало предприятий, компаний и фирм. Не думайте, что этого не может произойти и с вами.

372. Мобильные (сотовые) телефоны работают на радиосигналах. Они менее безопасны с точки зрения конфиденциальности информации, чем обычные телефоны. Поэтому старайтесь никогда не передавать конфиденциальную финансовую информацию о своем предприятии, номер своей кредитной карточки или другую секретную информацию через мобильную (сотовую) связь.

373. Найдите себе финансового директора (финансового менеджера) с разносторонними способностями, который бы мог очаровывать и привлекать в ваш бизнес денежных людей, а также был бы тверд и беспощаден к расходам и издержкам вашего предприятия.

374. Имейте у себя на предприятии (в штате, по совместительству, по трудо-





377. Так же, как всегда есть шанс (ниша, окно) для возможности начать бизнес – создать предприятие, так же всегда есть шанс (ниша, окно) для возможности выйти из бизнеса – закрыть или продать предприятие.

378. Убедитесь, что ваши компаньоны и партнеры, работающие с вами сотрудники и инвесторы вашего предприятия разделяют ваше видение стратегии выхода из бизнеса – закрытия или продажи предприятия.

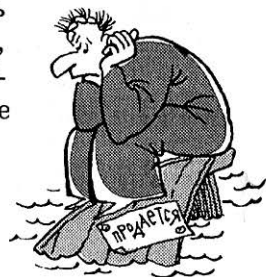
379. Наиболее важными бизнес-активами, хоть и не находящимися на балансе предприятия (не отраженными в балансовом отчете предприятия), могут быть списки активных (реальных) потребителей его продукции. Не забывайте об этом во время «сбора урожая».

380. Время – очень важный фактор. Ожидания и запросы инвесторов могут завесить реальную цену предприятия. Совет (шутка): берите деньги – и бегите! Другими словами: Берите деньги – и радуйтесь!

381. Начинайте беспокоиться уже тогда, когда дела идут еще хорошо.

382. Когда вы наверняка знаете, что настало время для продажи предприятия (выхода из бизнеса), вы, вероятнее всего, уже опоздали к заключению самой выгодной и наилучшей сделки.

383. Если вы хотите обеспечить как ликвидность предприятия (т.е. возможность получения фондов и денежных средств, легко продавая активы, а также способность выполнять текущие финансовые обязательства – платить по счетам, рассчитываться с кредиторами и инвесторами), так и его ценность для инвесто-



ров, сотрудников и себя самого, вам необходимо выйти на рынок и открыто заявить общественности о продаже предприятия.

384. Вы можете добыть необходимый капитал для предприятия на выгодных (и благоприятных!) для вас условиях, выйдя на хороший публичный рынок с использованием средств масс-медиа и широкого оповещения общественности.

385. Забудьте об акционировании вашего предприятия, если вы стремитесь к самостоятельности и приватности (конфиденциальности), не хотите огласки, не любите давления, необходимого для поддержания текущего и годового развития предприятия и роста производства, если болезненно воспринимаете вопросы акционеров и аналитиков и не желаете постороннего вмешательства в ваши дела.

386. Вновь обдумайте возможные варианты, если вы хотите удержать контроль над своим бизнесом в качестве его собственника. Решите для себя, что лучше сделать: замедлить или ускорить темпы роста (развития) предприятия.

387. Если вы решили сделать ваше предприятие акционерным и выйти на открытый рынок (на открытую арену) для публичной продажи акций – делайте это серьезно и по-настоящему. Выбросьте на рынок достаточное количество акций предприятия для создания своим акционерам хорошего рынка купли-продажи.

388. Чтобы ваше имя и репутация оставались безупречными, а также для поддержания безупречной репутации вашего предприятия используйте «паблик рилейшен» – публичные связи и отношения с общественностью, должную подготовку общественного мнения особенно до того (а не после того), как предприятие перейдет в собственность акционеров. После акционирования вашего предприятия продолжайте его положительно рекламировать.

389. Слияние предприятия с крупной акционерной компанией предоставляет предпринимателю и инвесторам такие возможности:

- ликвидность;
- как правило, не подлежащий налогообложению обмен (например, акциями, активами и пр.);
- иногда – хорошие долгосрочные инвестиции.

390. Продажа предприятия за деньги, как правило, влечет за собой:

- наивысшую ликвидность;
- уплату налогов на доходы;
- проблему инвестирования чистых (после уплаты всех налогов) поступлений от продажи.

391. Как предпринимателю, так и инвесторам хорошую прибыль может принести операция выкупа контрольного пакета акций за счет кредитов. Однако такая предпринимательская практика часто чревата образованием долгов.

Пояснение. Можно взять банковский кредит, купить акции предприятия, а затем, используя ресурсы предприятия, погасить кредит и возратить долги. Если таким образом продать предприятие ключевым акционерам, это может принести хорошую прибыль как инвесторам, так и предпринимателю. Однако такая предпринимательская практика неизбежно создает предприятию долги, что, в свою очередь, может привести к уменьшению предприятия и другим проблемам.

В свою очередь, ключевые акционеры могут взять в банке ссуду, выкупить предприятие, а впоследствии рассчитаться с банковским кредитом за счет ресурсов купленного предприятия.

Этот вид продажи предприятия имеет название LBO (Leveraged by out) выкуп акционерами предприятия за счет внешнего кредита.

392. Продажа предприятия его сотрудникам по такой же схеме, как показано в пункте 391, чревата теми же проблемами. Такой способ продажи предприятия называется ESOP (Employee Stock Ownership Plan) –

выкуп предприятия его сотрудниками за счет внешнего кредита.

393. Семейный бизнес хорош тогда, когда ваши деловые партнеры и инвесторы соглашаются с тем, что ваша жена является вашим единомышленником, другом и компаньоном, а ваши дети действительно имеют выдающиеся способности и прекрасно разбираются в бизнесе.

394. Найдите наиболее компетентных людей из вашего окружения – членов вашей семьи – для ведения бизнеса, если семья хочет осуществлять контроль над предприятием.

395. Реализацией решения о передаче прав наследования вашего семейного бизнеса (принадлежащего семье предприятия) главным исполнительным чиновникам должен руководить человек, не принадлежащий ни к семье, ни к предприятию.

Пояснение. Принятие решения о выходе из бизнеса и закрытии предприятия может оказаться делом непростым, довольно болезненным и чреватым нежелательными последствиями. Особенно если речь идет о семейном бизнесе. Известно, что, общаясь с членами семьи и родственниками в предпринимательском процессе, труднее сохранять объективность и соблюдать необходимые формальности, чем работая с посторонними людьми. Семейный бизнес накладывает на предпринимательство дополнительные морально-этические проблемы, связанные с родственными отношениями и вытекающими из них обязанностями и обязательствами. Часто эмоции берут верх над здравым смыслом. Поэтому после принятия решения о выходе из семейного бизнеса (закрытии принадлежащего семье предприятия) и о передаче его главным исполнительным чиновникам этим процессом – для пользы дела – должны руководить люди как не принадлежащие к предприятию, так и не являющиеся членами семьи.

396. В бизнесе успех никогда не может быть окончательным, поражение редко бывает фатальным.

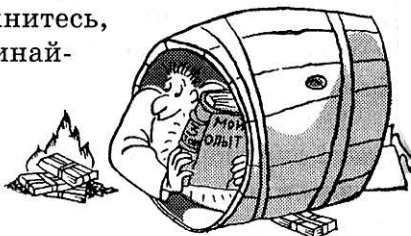
397. Завтра будет новый день. Если вы не уверены,

что ваше предприятие его переживет, лучше закрыть его сегодня.

398. Часто можно пережить потерю денег. В редких случаях – потерю чести и доброго имени.

399. Когда почва уходит из-под ног, возьмите себя в руки, встряхнитесь, соберитесь с силами и... начинайте все с начала.

400. Выиграете ли вы, проиграете ли, опыт предпринимателя (бизнесмена) ценен и забываем! Рискните!



Если вы выиграли, честь вам и хвала! Если проиграли, не унывайте. Что остается у человека самого дорогого, кроме воспоминаний, грез и мечтаний о будущем успехе? Не стоит посыпать себе голову пеплом, если ваш бизнес оказался неудачным. В жизни еще не все потеряно. Не становитесь пессимистом, вы еще выиграете! Главное помнить, что самое дорогое у человека – его мечты и грезы!

6. НАИБОЛЕЕ
ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ
НОВИЧКОВ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Рассмотрим наиболее *типичные ошибки* новичков предпринимательской деятельности в сфере малого бизнеса, которые препятствуют эффективной предпринимательской деятельности и сводят на нет все приложенные усилия и старания. (Например: *Halloran J. W. Why Entrepreneurs Fail. Avoid the 20 Fatal Pitfalls of Running Your Business.* См.: Библиография.)

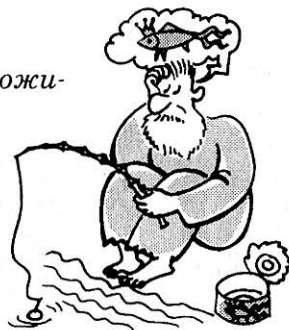
После того как вы определили в себе необходимые качества предпринимателя, поняли, что хотите делать и что ваших знаний достаточно для того, чтобы начать дело, ознакомьтесь с наиболее типичными ошибками новичков предпринимательской деятельности (их 25) и постарайтесь их избегать.

1. *Выбор несовместимого с личностью предпринимателя бизнеса.*

Выбор несовместимого с личностью предпринимателя бизнеса, как правило, не приносит положительного результата и личного удовлетворения предпринимателю. Стремительное, неосмысленное и необоснованное решение относительно открытия бизнеса – прямой путь к провалу дела и разочарованию. Предприниматель должен делать то, что он умеет, к чему у него лежит душа, и то, что у него лучше получается. Не всем предпринимателям необходимо заниматься добычей и реализацией энергоресурсов, ценных металлов, строительством и продажей недвижимости или банковским делом – кто-то должен учить, лечить, шить одежду и обувь, печь хлеб, заниматься социальными проблемами!

2. Безосновательное ожидание положительного результата.

Как уже было отмечено, предпринимателю следует серьезно подумать о том, чем ему лучше заниматься, по плечу ли ему выбранный бизнес, готов ли он идти на необходимый риск, какова конъюнктура рынка, какие сложились внешние обстоятельства и



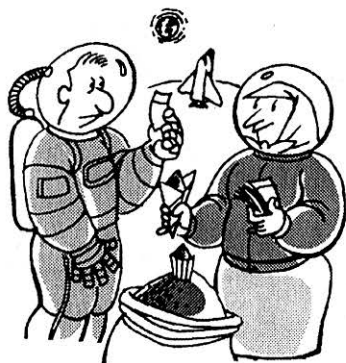
имеются ли объективные возможности для успешного бизнеса, каков будет результат его деятельности, а также о многом-многом другом. Без тщательного и объективного анализа своих возможностей, анализа и обоснования реальных предпосылок относительно потенциальной возможности получения положительного результата предпринимателю тяжело рассчитывать на успех.

3. Использование неадекватного (ошибочного) бизнес-плана.

Следует научиться составлять реальный и, в идеале, оптимальный бизнес-план. Причиной неудачи в малом бизнесе может стать использование ошибочного (*неадекватного*) бизнес-плана. Реальный, обоснованный и оптимальный бизнес-план является не только залогом успеха предпринимательства, но и необходимым инструментом для начала, реализации и успешного завершения операции, каждого отдельного мероприятия и всего дела. Не жалейте времени и усилий для изучения основ и правил составления реальных бизнес-планов – основы организации предпринимательского дела и реализации вашего бизнеса.

4. Использование ошибочных (нереалистичных) прогнозов продаж.

Как указывалось выше, одним из факторов успешного бизнеса является эффективная реализация (продажа) произведенной продукции (услуг). Если то, что вы произвели, затратив средства и силы, никому не нужно, вы неминуемо потерпите крах. Поэтому ошибочный прог-



ноз относительно возможностей продажи результатов предпринимательской деятельности (малого бизнеса) – продукции, товаров или услуг – приводит к значительным потерям, сводит на нет усилия предпринимателя, может даже стать причиной краха дела.

5. Неправильный (ошибочный) выбор места для бизнеса («размещение не на той стороне улицы»).

Известно, что правильный выбор места является необходимой составляющей успешного предпринимательства. Анализируя потенциальные возможности для начала и ведения успешного предпринимательства, необходимо тщательно подбирать место для производства и реализации продукции (товаров, услуг). Для примера, неправильное (нерациональное) расположение производства или предприятия относительно места: а) нахождения сырья; б) потенциального сбыта продукции или реализации услуг; в) безопасного для производства с точки зрения окружения и т.п. – приводит к потерям, может полностью парализовать предпринимательскую деятельность и привести к краху.

6. Неправильное (неверное) заключение арендных соглашений (договоров).

Составляя бизнес-план и планируя себестоимость и ориентировочную продажную стоимость производимой вами продукции (товаров, услуг), пытайтесь минимизировать затраты на аренду (рабочих и служебных площадей, оборудования, машин, механизмов и т.п.). Заключение «кабальных» арендных соглашений введет вас в нерациональные расходы, неминуемо отвлечет необходимые для развития средства на непроизводительные уплаты и затормозит ваше предпринимательство.

7. Ошибочные финансовые соглашения и процедуры.

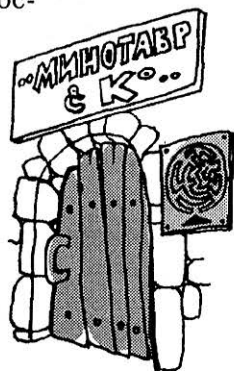
Бизнес – это зарабатывание денег путем производства и реализации продукции (товаров, услуг). Поэтому вы постоянно имеете дело с деньгами, различного рода финансовыми документами, договорами, соглашениями и процедурами, банками, кредитами, займами, приходами и расходами. Предпринимателю необходимо предельно внимательно подходить к заключению финансовых соглашений и выполнению финансовых процедур, сводить к минимуму риск финансовых потерь, находить эффективные финансовые механизмы для реализации и поддержки бизнеса. Одним из главных принципов успешного предпринимательства является личное участие предпринимателя во всех финансовых соглашениях и процедурах.

8. Выбор неправильной (ошибочной) организационной структуры (выбор неверного типа организации).

Планируя свой бизнес и размышляя над тем, как и какими силами вы собираетесь добиться успеха, необходимо тщательно выбрать или разработать организационную структуру своего предприятия. Посоветуйтесь с успешными предпринимателями, консультантами в области предпринимательства, юристами, изучите справочную литературу. От правильного выбора организационной структуры (типа) предприятия, которое отвечает цели и задачам малого бизнеса, зависит успех дальнейшей предпринимательской деятельности. Исправление допущенных в начале пути ошибок и изменение на ходу организационной структуры приведет вас к потерям (времени, средств и нервов).

9. Неверное (неправильное) размещение офисов и помещений (что «расхолаживает покупателей»).

Для эффективного общения с заказчиками, клиентами, покупателями и сред-



ствами массовой информации необходимо рационально выбирать не только место, но и правильно размещать и оборудовать служебные помещения – офисы, выставочные и демонстрационные залы, магазины, салоны, другие места и площади, где будет выставляться и реализовываться ваша продукция (товары, услуги). Неверное размещение и оборудование таких помещений вводит в непроизводительные расходы времени, материальных и человеческих ресурсов, мешает прямому общению производителя/продавца с покупателем.

10. Потеря потенциального рынка.

Ваш рынок кормит вас до тех пор, пока вы им владеете. Внимательно следите за изменениями на нем и своевременно реагируйте на них. Только вы – предприниматель (и никто другой!) – в состоянии завоевать рынок, удержаться на нем и тем самым обеспечить сбыт своей продукции (товаров, услуг). Потеря рынка приводит к перепроизводству, затовариванию и материальному ущербу, необходимости поиска нового рынка и сопутствующих на это затрат.

11. Слишком дорогая и неэффективная реклама.

Известно, что реклама, также как и маркетинг, необходимые составляющие любого бизнеса. От эффективности и качества рекламы напрямую зависит успех реализации произведенных предпринимателем товаров и услуг. Ясно, что слишком дорогая и неэффективная реклама – один из путей к материальным потерям и финансовому краху.

12. Использование неадекватных (неверных) технологий и методов продажи, также как и установление неверных (неправильных) цен, которые уменьшают прибыли, уменьшают товарооборот, не разрешают высвободить средства для развития бизнеса, приводят к значительным финансовым потерям. Искусство продавать (реализовывать) продукцию (товары, услуги) является решающим для победы в жесткой конкурен-

тной борьбе, если то, что произвели вы, сопоставимо по основным параметрам с тем, что произвели ваши конкуренты и что они также пытаются продать (реализовать). Вы можете победить не только повышением качества и снижением цен на свою продукцию, но и применением новых (часто – неожиданных!) методов и технологий продажи, привлечением потенциальных клиентов и покупателей за счет повышения их интереса именно к вашей продукции.

13. *Нерациональный менеджмент* – одна из причин недееспособности предпринимательской структуры, невозможности создания конкурентоспособной «команды», непроизводительных затрат времени и т.п. Предприниматель не всегда может или хочет тратить свое время и свои силы на менеджмент в своем предприятии. Выход – нанимать квалифицированных менеджеров, правильно расставить работников, создать дееспособную иерархическую структуру и постоянно контролировать работу менеджеров.

14. *Опасность жить «на широкую ногу».*

Известно, что все успешные предприниматели отличаются умеренностью и скромностью в быту, часто несопоставимой с теми значительными прибылями, которые приносят им их предприятия. Как уже упоминалось, для многих из них бизнес – это азартная игра, приносящая не только (и не столько) материальное удовлетворение, но и моральное. Успешное добывание денег в жесткой конкурентной борьбе, сколачивание капитала за счет получения значительной прибыли невозможно без экономии расходов и умеренности в непроизводительной трате денег.

Начинающий предприниматель, который достиг финансового успеха, но еще не овла-



дел азами философии предпринимательства, должен знать, что ему необходимо существовать за счет прибыли, а не за счет дохода, который важно постоянно инвестировать и обновлять предпринимательство, причем доходы должны всегда превышать затраты.

15. *Ошибка относительно предоставления разрешения бухгалтеру вести дела.*

Очень распространенная ошибка начинающих предпринимателей – перекладывание своих предпринимательских обязанностей в отношении организации и ведения бизнеса на бухгалтера. Бухгалтер, юрист, страховой агент, руководитель банка, дающего кредиты предпринимателю, менеджеры и работники – все могут являться членами его «команды», но никак не заменят предпринимателя при принятии стратегических решений в отношении его бизнеса. Бухгалтер является сотрудником, исполнителем, но не идеологом или организатором предпринимательства, его функции – финансовый (бухгалтерский) менеджмент, защита финансовых и материальных ресурсов предприятия/производства от нерациональных или необоснованных затрат, прогнозирование и планирование затрат и поступлений, экономия материально-финансовых ресурсов и т.п.

16. *Неэффективное (непроизводительное) планирование закупок* – путь к значительным потерям. Естественно, любое предприятие обязано иметь необходимые производственные и служебные площади, оборудование, машины, механизмы, материалы, запасы сырья и т.п. Однако их цена (стоимость) и количество должны быть оптимальными, необходимость в них – обоснованной, планирование и осуществление закупок – разумными и эффективными.

17. *Хаотичное управление* является препятствием для слаженного, целенаправленного и эффективного предпринимательства/производства, ведет к непроизводительным потерям. Оно разрушает налаженный пред-

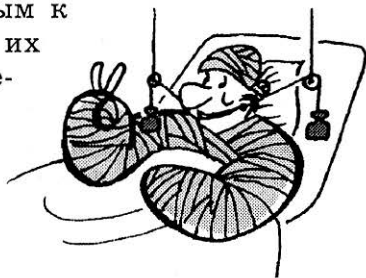
принимательский процесс («добыл деньги – приобрел оборудование и сырье – набрал «команду» – произвел продукцию – реализовал ее – получил прибыль – расширил производство и т.д.») и противоречит рациональному менеджменту.

18. *Немотивированное расширение бизнеса (на основании ошибочных предпосылок и неверных прогнозов)* приводит к значительным материальным потерям и разочарованию. Только серьезные исследования, дающие положительные прогноз и предпосылки для получения дополнительной прибыли, надежный рынок и устойчивое производство могут мотивировать расширение бизнеса.

19. *Ошибка относительно постоянного успеха в бизнесе, обязательного достижения успеха в бизнесе, а также относительно того, что бизнесмен будет работать всегда (вечно) и успешно.*

Существует старинная поговорка, особенно актуальная в нашем обществе с противоречивыми и несовершенными законами, которую предприниматель должен воспринимать как аксиому: «От сумы и от тюрьмы не зарекайся». Настоящий предприниматель не имеет права на расслабление в бизнесе, эйфорию от финансовых успехов, должен помнить о постоянной конкуренции, изменении рыночных условий, адекватно реагировать на трансформации в обществе и любые другие факторы, которые могут стать помехой предпринимательской деятельности. Также необходимо рационально относиться к своему здоровью, вести правильный образ жизни, всегда быть готовым к временным неудачам и стойко их переносить (быть готовым их пережить).

20. *Неправильный подбор команды (работников)* – почти стопроцентная гарантия неуда-



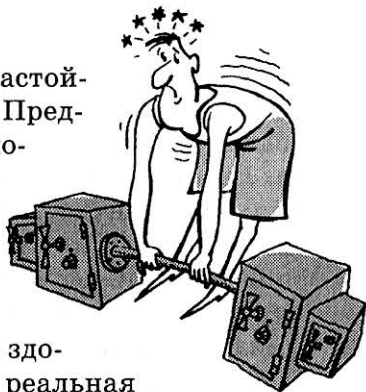
чи. Задача правильного подбора команды является невероятно сложной. Мало только подобрать квалифицированных профессионалов, необходимо еще заставить их работать вместе эффективно, слаженно, взаимозаменяя и подстраховывая друг друга. Известно, что так называемый «коэффициент группы» хорошей команды всегда больше суммы коэффициентов работающих в ней сотрудников (за счет «мозговых атак», взаимозаменяемости, подстраховки, взаимной помощи, консультаций, советов и т.п.). Часто для подбора сотрудников и создания конкурентоспособной команды необходима помощь квалифицированных психологов-консультантов.

21. *Ошибочные иллюзии относительно окружающей бизнес среды (естественной, политической, экономической, социальной)* могут привести вас к значительным трудностям в бизнесе, потерям, разочарованию и даже краху предпринимательства. Предпринимателю необходимо учитывать огромное количество факторов, характерных и присущих окружающей бизнес среде. Это – существующее законодательство, природные и климатические условия, политическая и экономическая стабильность/нестабильность, социальные условия, характеристика сырьевых источников и рынков сбыта, уровень рыночной конкуренции, международная обстановка, отношение к конкретному предпринимательству общества, средств массовой информации и т.д.

22. *Неправильная (ошибочная и нереалистичная) оценка собственных сил и возможностей.*

Предпринимательство свойственно только человеческому обществу, являясь общественным феноменом, может развиваться при наличии благоприятных условий в обществе. Предпринимательство и производство товаров и услуг возможны благодаря человеческому разуму, предпринимательскому таланту, наличию у предпринимателя врожденных предпринимательских черт характера (смелость, решительность, желание и умение

рисковать, твердость характера, настойчивость, высокие амбиции и т.д.). Предпринимательские навыки и типы поведения, необходимые для успешной предпринимательской деятельности, прививаются и вырабатываются вместе с приобретаемым опытом. Также предпринимателю для успеха необходимы здоровье (физическое и моральное), реальная оценка собственных сил и возможностей (физических и материальных). Неправильная или нереалистичная их оценка является одной из типичных ошибок начинающих предпринимателей.



23. Неправильный (ошибочный) выбор финансового партнера (банка, инвестора и т.п.), а также недооценка объективных препятствий, помех и угроз бизнесу — типичные ошибки начинающих в бизнесе, не позволяющие достичь желаемых результатов. Главным финансовым партнером предпринимателя, как правило, является банк или инвестор — юридическое или физическое лицо (лица). Важно выбрать надежного финансового партнера так же, как объективно оценить все препятствия, помехи и/или угрозы бизнесу (их может быть несметное количество). Начинать предпринимательство можно только с надежным финансовым партнером и при отсутствии препятствий, помех и/или угроз будущему бизнесу.

24. Ошибочные иллюзии относительно собственной правовой подготовки и отказа от услуг юристов и страховых компаний.

Даже если вы открываете юридическую контору, собираетесь заниматься предпринимательством в области юриспруденции и права, имеете фундаментальное университетское юридическое образование, вам все равно не обойтись без услуг других юристов. Они освободо-

дят вас от рутинных юридических формальностей, связанных с защитой и поддержкой вашего бизнеса, и освободят вам время для творческого предпринимательства. Не забывайте, что обществу (и проверяющим органам) безразлично, почему не соблюдаются законы – по злему умыслу или по их незнанию.

А сотрудничество с авторитетными страховыми компаниями поможет вам избежать незапланированных финансовых потерь, пережить кризис вашего бизнеса, выйти с минимальными потерями из форс-мажорных ситуаций.

25. Ошибочные иллюзии относительно собственной профессиональной подготовки и отказа от постоянного повышения квалификации.

Достигнув успеха, некоторые предприниматели ошибочно предпочитают пожинать плоды и «почивать на лаврах», вместо того чтобы совершенствоваться и готовиться к инновациям. Останавливаясь в профессиональном росте, забывая о том, что именно вы хозяин предприятия и от вашей компетентности и профессионализма зависит стратегия дальнейшего развития бизнеса, нельзя: конкуренты моментально обойдут вас.

7. НЕКОТОРЫЕ
ЗАКОНЫ,
ПРАВИЛА И ПРИНЦИПЫ,
ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ДОСТИЧЬ
УСПЕХА В ЖИЗНИ



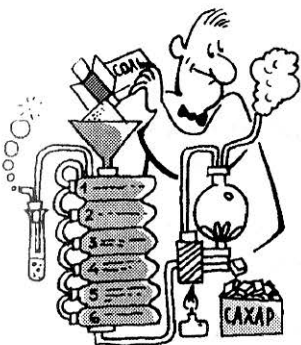
Дальше мы коротко ознакомим читателя с ценными практическими советами всемирно известных специалистов в области психологии, педагогики и предпринимательства – Дейла Карнеги и Наполеона Хилла. Оба разработали и успешно использовали для обучения миллионов людей во всем мире законы, правила и принципы, позволяющие достичь успеха в жизни.

7.1. Некоторые правила Дейла Карнеги

Дейл Карнеги – автор одной из самых известных и замечательных систем обучения взрослых, а именно – системы обретения уверенности в себе, избавления от комплексов и, как результат, дальнейшего преуспеяния в жизни. Миллионы читателей во всем мире по достоинству оценили книги и учебные пособия Д. Карнеги. Многие из его учеников и просто читателей добились успеха. Сегодня практически во всех городах США и Канады, а также во многих странах мира в высших и средних учебных заведениях, на курсах и на занятиях специализированных кружков изучаются лекции и книги Д. Карнеги, посвященные психологическим проблемам преодоления человеческих слабостей, обретения уверенности в своих силах и возможностях, создания предпосылок для успешной самореализации и достижения успеха в частном предпринимательстве.

Далее коротко приведем некоторые полезные правила, соблюдение которых, по мнению Д.Карнеги, позволит читателю преуспеть в жизни. Для этого обратимся к его книгам: «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей...» и «Как наслаждаться жизнью и получать удовольствие от работы...» (См.: Библиография).

Шесть правил, соблюдение которых позволяет нравиться людям:



1. Искренне интересуйтесь другими людьми.

2. Улыбайтесь.

3. Помните, что имя человека – это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке.

4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте собеседника говорить о самом себе.

5. Говорите о том, что интересует вашего собеседника.

6. Внушайте вашему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.

Двенадцать правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения:

1. Единственный способ одержать верх в споре – это уклониться от него.

2. Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав.

3. Если вы не правы, признавайте это быстро и решительно.

4. С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.



5. Заставьте собеседника сразу же ответить вам *да*.
6. Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.

7. Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.

8. Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника.

9. Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.

10. Взывайте к более благородным мотивам.

11. Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно.

12. Бросайте вызов, задевая за живое.

Девять правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды:



1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.

2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.

3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.

4. Задавайте собеседнику вопросы, вместо того чтобы ему что-то приказывать.

5. Давайте людям возможность спасти свой престиж.

6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.

7. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.

8. Прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправлен-

ной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.

9. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

Семь правил выработки такого унастроения, которое принесет вам душевное спокойствие и счастье:

1. Заполните свой ум мыслями о спокойствии, мужестве, здоровье и надежде, ведь наша жизнь – это то, что мы думаем о ней.

2. Никогда не пытайтесь свести счеты с вашими врагами. Пытаясь свести счеты со своими врагами, вы принесете себе гораздо больше вреда, чем им. Лучше никогда ни минуты не думайте о людях, которых вы не любите.

3. Вместо того чтобы переживать из-за неблагоприятности, будьте к ней готовы. Помните, что:

3.1. Иисус Христос излечил десять прокаженных за один день, и только один из них поблагодарил его. Не стоит ожидать большей благодарности, чем получил Иисус Христос.

3.2. Единственный способ обрести счастье – не ожидать благодарности, а совершать благодеяния ради радости, получаемой от этого.

3.3. Благодарность – это такая черта характера, которая является результатом воспитания. Поэтому, если вы хотите, чтобы ваши дети были благодарными, учите их этому.

4. Ведите счет своим удачам, а не своим неприятностям!

5. Не подражайте другим. Найдите себя и оставайтесь собой. Помните, что зависть – это невежество, а подражание – самоубийство.



6. Научитесь извлекать пользу из потерь и неудач. Потому что самое важное в жизни состоит не в том, чтобы максимально использовать свои успехи. На это способен каждый. Действительно важным является умение извлекать пользу из потерь. Это требует ума. В этом и заключается разница между умным человеком и глупцом.

7. Забывайте о своих собственных неприятностях, пытайтесь дать немного счастья другим. Делая добро другим, вы в первую очередь помогаете себе.

Шесть правил, соблюдение которых позволит предотвратить усталость и беспокойство, а также поддерживать высокий тонус и хорошее настроение:



1. Отдыхайте, не дожидаясь усталости.
2. Научитесь расслабляться на работе.
3. Домашней хозяйке следует оберегать свое здоровье и внешность, расслабляясь дома.

4. Следует применять следующие четыре хороших трудовых правила:

4.1. Освободите свой письменный стол от всех бумаг, кроме тех, которые имеют отношение к решаемой в данный

момент проблеме.

4.2. Решайте дела в порядке их важности.

4.3. Когда перед вами возникает проблема, решайте ее немедленно, если располагаете фактами, необходимыми для принятия решения.

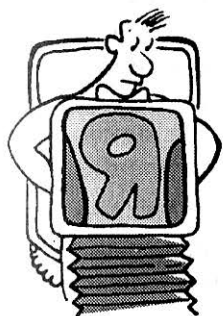
4.4. Научитесь организовывать работу, делегировать ответственность и осуществлять контроль.

5. Чтобы предотвратить беспокойство и усталость, старайтесь трудиться с энтузиазмом.

6. Помните, что еще никто не умер от недостатка сна. Беспокойство по поводу бессонницы вреднее, чем сама бессонница.

7.2. Шестнадцать законов успеха Наполеона Хилла

Задача книги Н.Хилла «16 законов успеха» (см.: Библиография) состоит в том, чтобы дать читателю возможность обнаружить, каким образом он сможет проявить больше способностей на избранном поле деятельности. Для этого в ней анализируются и классифицируются человеческие качества, в которых читателю необходимо разобраться, самоорганизоваться и найти выявленным в себе качествам лучшее применение.



Автор небезосновательно считает, что успех в жизни зависит от гармоничного приспособления каждого индивидуума, его собственного «я», к постоянно меняющейся обстановке при сохранении индивидуумом устойчивости. Гармония, по мнению автора, основана на понимании того, какие именно силы составляют окружение индивидуума, как истолковать, понять и использовать эти силы для достижения успеха, как определить и понять свои сла-

бые и сильные стороны, а затем попытаться развить сильные качества характера и преодолеть слабые.

Сильные стороны характера, необходимые предпринимателю, уже были рассмотрены выше (напомним, что помимо обязательных таланта и творческих задатков, это: желание добиться успеха, амбициозность и желание (стремление) быть лидером, уверенность в своих силах, высокая самооценка, настойчивость, внутренняя независимость, ориентация на деятельность, желание учиться на собственном опыте, трудолюбие, решительность, творческий подход ко всему). К сильным, положительным качествам человека также относятся: мужество, смелость, честность, порядочность, правдивость, верность и добродетельность. Слабостями же, которые препятствуют дости-

жению успеха, являются: нетерпимость, алчность, зависть, подозрительность, мстительность, себялюбие, чванство, похоть, стремление завладеть чужим («получить урожай там, где не сеял») и стремление (желание) тратить больше, чем заработал. Задача автора книги – помочь серьезному ученику, будущему предпринимателю – выявить свои слабости, а затем – помочь ему разработать конкретный план преодоления этих слабостей.

В книге даны шестнадцать полезных уроков. В них автор утверждает, что:

1. Создание *конструктивного ума*, который является сочетанием и плодотворным взаимодействием двух или более умов в духе совершенной гармонии, позволит обрести необходимую силу знания – организованное знание, выраженное посредством гармоничного соединения умственных усилий. Конструктивный ум является наибольшей ценностью, главным капиталом, способствующим успешной предпринимательской деятельности.

Пояснение. Конструктивный ум – это совокупный ум нескольких человек, группы людей, позволяющий принимать конструктивные решения и конструктивно взаимодействовать.

2. Постановка *конкретной главной цели* сэкономит индивидууму те усилия, которые большинство людей расходуют на поиски работы (ведущиеся иногда всю жизнь). Урок учит раз и навсегда преодолеть бесцельность существования и сосредоточить усилия ума и сердца на определенной, хорошо понятной цели как на труде всей жизни.

3. *Уверенность в себе* поможет индивидууму преодолеть шесть основных страхов (свойственных каждому человеку): страх перед бедностью, страх перед болезнью, страх



перед старостью, страх перед критикой, страх потерять что-либо и страх смерти.

4. *Привычка экономить* научит индивидуума систематически распределять свой доход так, чтобы его определенный процент постоянно шел на накопление, создавая таким образом величайший из известных человечеству источников личного имущества. Никто не сможет преуспеть в жизни, не имея определенной суммы в запасе («в заглазнике»). Без этого правила, которое не знает исключений в жизни, никому не обойтись.

5. *Инициатива и лидерство* покажут, насколько индивидуум стал лидером в избранной им сфере деятельности. Это поможет развить в нем вкус к лидерству, что постепенно выведет его на вершину руководства делом, в котором он принимает или принимал участие.

6. *Воображение* призвано стимулировать ум индивидуума настолько, что он в дальнейшем сможет генерировать и применять новые идеи и разрабатывать такие планы, которые помогут ему достичь конкретной главной цели. Этот урок учит, как «построить новый дом на старом фундаменте», как черпать новые идеи из старых, как найти новое приложение старым идеям.

7. *Энтузиазм* позволит индивидууму заинтересовать собой и своими идеями каждого вступившего с ним в контакт. Энтузиазм – это основа привлекательного характера, поэтому необходимо быть или стать энтузиастом, чтобы привлекать и убеждать окружающих к сотрудничеству с вами.

8. *Самоконтроль* – это «баланс», которым необходимо регулировать свой энтузиазм и направлять его в сторону желаемой цели. Этот урок учит, как стать «хозяином своей судьбы», «рулевым собственной души».



9. *Привычка делать больше оплачиваемого* – один из наиболее важных факторов достижения успеха в любом предпринимательском деле. Необходимо научиться, как пользоваться преимуществами закона растущего оборота (растущей прибыли), который в конечном итоге гарантирует предпринимателю денежный оборот, значительно превосходящий объем оказанных им услуг. Невозможно стать настоящим лидером в какой-либо сфере деятельности без привычки к выполнению большего объема работы, чем та, за которую выплачивается заработная плата.

10. *Привлекательная личность* – основа преодоления препятствий, дорога к успеху, лидерству и признанию. Автор учит вырабатывать и воспитывать в себе качества, развивать черты характера, осваивать практические навыки, привлекательные для окружающих, позволяющие влиять на других, убеждать их и добиваться своей цели.

11. *Точность мысли* – основа устойчивого успеха. Урок учит отделять реальные факты от простой информации, разделять факты на две категории: «важные» и «незначительные». Необходимо научиться видеть «важные» факты, на основе которых можно строить четкие рабочие планы для выполнения любых задач.

12. *Сосредоточенность* (концентрация) научит фокусировать внимание каждый раз на каком-либо одном предмете при разработке практических планов для овладения темой, а также тому, как объединяться с другими людьми таким образом, чтобы всей полученной совокупностью знаний можно было воспользоваться для реализации своих планов и достижения поставленных целей.

13. *Взаимодействие* (кооперация) научит ценить любую работу, выполняемую в «команде». Этот урок научит различным способам применения закона «конструктивности ума», покажет, как лучше скоординировать свои усилия с усилиями других так, чтобы устра-

нить трения, ревность, ссоры, зависть и алчность, как воспользоваться всем тем, что известно другим людям, работающим вместе в одной «команде».

14. *Неудача* научит, как использовать опыт прошлых и, возможно, будущих неудач, сгладить их последствия и обратить опыт своих и чужих неудач и потерь на пользу себе. Как



видеть существенную и весьма важную разницу между «провалом» и «временным отступлением», как выйти с достоинством из сложнейших ситуаций.

15. *Терпимость* научит, как избежать катастрофических последствий расовых и религиозных предрассудков, как по крупницам из совершенно разных людей с совершенно разными характерами и привычками подобрать и создать конкурентоспособную «команду», как спокойно относиться к неудобным, но преданным и квалифицированным сотрудникам, уметь подчиняться и уметь руководить.

16. Применение *Золотого правила*, а именно: «относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы они относились к вам; думайте о других так, как вы желали бы, чтобы они думали о вас; не делайте другим того, чего бы вы не хотели, чтобы делали вам» открывает читателю великий всеобщий закон человеческого поведения, дающий возможность добиться гармоничного взаимодействия с окружающими людьми.

Цель этих шестнадцати уроков – оказать читателю помощь в организации уже имеющегося у него знания таким образом, чтобы его знание стало *его силой*. Сила бывает двух видов: та, которая проявляется посредством взаимодействия естественных физических законов, и та, которая проявляется путем организации и квалификации знания. Сила, являющаяся результатом организации и квалификации знания, более важна, поско-

льку дает человечеству тот инструмент, с помощью которого человечество может трансформировать, направлять в другом направлении и, таким образом, использовать иную форму силы. Главная задача автора – помочь читателю овладеть такой силой.

В книге приведен ряд афоризмов, правил и рекомендаций, ознакомиться с которыми полезно для любого делового человека. Вот некоторые из них:

1. Никто не может рассчитывать на постоянный успех, пока не начнет смотреть в зеркало, чтобы увидеть истинную причину всех своих ошибок.

2. Захотел кого-то обидеть – промолчи. И напиши свои слова на песке у кромки прибора.

3. Всегда делайте больше того, что вам оплачивают. Вы скоро получите больше, чем даете. Таков закон «нарастающей прибыли».

4. Каждый предприниматель знает, что существует

два четко различающихся класса того, что мы называем «мыслями»: то, что мы производим в мозгу путем раздумий (акта мышления) и то, что внезапно осеняет нас само по себе. Необходимо использовать и первое, и второе.

5. Любая неудача – это скрытое благо, если использовать ее как урок, который иначе не получить. Большинство так называемых неудач – лишь временные поражения.

6. Самые известные и преуспевающие в мире компании систематически проводят у себя общие собрания для того, чтобы слить ин-

дивидуальные умы в один конструктивный ум, который в течение определенного (ограниченного!) времени служит стимулом для индивидуальных умов.

7. Понимание ценности и необходимости в предпринимательстве конструктивного ума – главная черта, отличающая лидера от последователя.



8. Не стать вам сильным и не добиться устойчивого успеха в любом стоящем деле, пока вы не подниметесь до признания собственной вины за все ошибки и провалы.

9. В истории мира для человека, желающего оказать услугу еще до получения платы за нее, никогда еще не было стольких возможностей, как в наше время.

10. Как только человек пожалел себя либо стал оправдывать свои недостатки, можно считать, что его наполовину высекли.

11. Спрашивайте совета у тех, кто говорит вам правду в глаза, даже если она горька. Постоянные похвалы пользы делу не приносят. Предпочитайте правду, а не иллюзии.

12. Если вы не в состоянии заниматься великими делами, помните, что можно вполне удачно справляться с делами поменьше.

13. Победитель никогда не покидает поле боя. Дезертировавший же с поля боя никогда не выигрывает.

14. Одно из самых разрушительных зол – клевета. Она разбивает человеческие сердца и уничтожает репутации с безжалостностью, неслыханной в случаях с любым иным злом.

15. Можно всего достичь, когда веришь, что можешь это сделать!

16. Скромность – предшественница любого успеха.

17. Невозможно получить что-то за ничто. Вы всегда получаете столько, за сколько заплатили.

18. Принцип «презрения факта еще до его изучения» обрекает человека на невежество.

19. Если вы потерпели неудачу и не обвинили в этом других, вас непременно в дальнейшем ждут успехи.



20. Ни одно положение в обществе не гарантировано и никакое достижение не вечно, если они не построены на правде и справедливости.

21. Не говори миру, что можешь сделать. Покажи, как ты это делаешь!

22. Лучшее вознаграждение за сделанное – это способность сделать еще больше.

23. Пренебрежение к расширению знаний постоянно мешает хоть что-то сделать.

24. Каждый удачливый предприниматель хоть раз в жизни оказывается на грани провала.

25. Если у вас есть вера, то вы сделаете все, что сможете.

26. Назначив кому-либо встречу, вы несете ответственность за свою пунктуальность и не имеете права опаздывать ни на минуту.

27. Самое приятное и полезное для человека деяние – оказание услуги или помощи другому.

28. Мудрость предпринимателя заключается в понимании разницы между временным поражением и полным провалом. Необходимо усвоить истину: семена будущих успехов посеяны в почву поражений, пережитых вами.

29. Не отказывайтесь от инициативы, боясь неудачи. Неудача – лучший стимул для любой инициативы.

30. Если хочешь позаботиться о других – позаботься о себе.

31. Торговым агентам необходимо помнить, что никто не хочет того, от чего избавляются другие.

32. Прежде чем сказать, хорошо подумай: сказанное тобой слово может посеять в умах людей либо надежду, либо разочарование.

33. Счастлив тот, кто понял, что самый верный способ получить что-то – первым оказать полезную услугу.



34. Понятия «служение людям», «самопожертвование» и «самоконтроль» близки тем людям, кто сумел сделать хоть что-то для остального мира.

35. Став лидером, прощай подчиненных, но будь с ними строг.

36. Не суди о другом по тому, что говорят о нем его враги.

37. Тот, кто оклеветал ближнего, раскрыл свое истинное лицо.

38. Не жалуйтесь другим на свои трудности – у всех их предостаточно.

39. Как можно скорее забывайте о достигнутых вами успехах и постигших вас неудачах.

40. Отличайтесь от других.

41. Продавец обязан доверять вкусу покупателя.

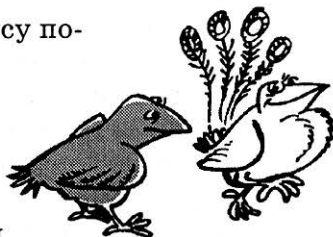
42. К великим достижениям приводят великие жертвы, а не эгоизм.

43. Самое ценное и недорогое для предпринимателя – это знания и опыт других людей.

44. Анализ имеющегося опыта свидетельствует: что бы ни делалось – все к лучшему!

45. Важнейшие стимулы, поднимающие настроение:

- работа, которую любишь больше всего;
- оптимистичные и воодушевленные сослуживцы;
- финансовый успех;
- хорошее здоровье;
- знание того, как наиболее эффективно оказать услугу другому;
- опрятная одежда, соответствующая условиям работы;
- усвоение приведенных выше 16 полезных уроков достижения успеха и умение использовать их на практике.



46. Первоначальный капитал, необходимый для успешной карьеры, это: хорошая голова, здоровое тело и искреннее желание оказать пользу как можно большему количеству людей.

47. Предпринимая меры предосторожности против обмана со стороны ближнего, старайтесь сами его не обманывать.

48. Наказуем не провал, а низость цели!

49. Успеха достигают лишь те, кто быстро принимает решения и твердо их придерживается.

50. Все проходит. Остается только правда!

Автор книги (Н.Хилл) приходит к выводу, что для того чтобы стать истинным лидером, необходимы:

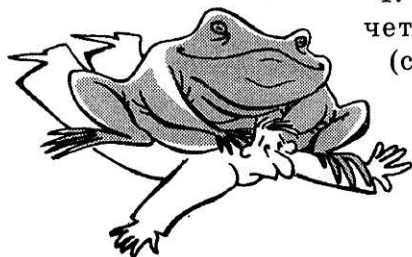
1. Полное преодоление шести основных страхов (свойственных каждому человеку): страха перед бедностью, страха перед болезнью, страха перед старостью, страха перед критикой, страха потерять что-либо и страха смерти.

2. Победа над собственными слабостями, препятствующими достижению успеха. Среди них наиболее опасными являются: нетерпимость, алчность, зависть, подозрительность, мстительность, себялюбие, чванство, похоть, стремление завладеть чужим («получить урожай там, где не сеял») и стремление (желание) тратить больше, чем заработал.

3. Стремление подчинить личные интересы интересам своих сторонников. Полное преодоление жадности.

4. Единая цель, подкрепленная четкой программой лидерства (соответствующей велению времени).

5. Понимание и применение принципа конструктивного совокупного ума.



6. Полная уверенность в себе и своих силах.
7. Способность быстро принимать решения и твердо их придерживаться.
8. Воображение, достаточное для того, чтобы предугадывать потребности общества и соотносить их с велением времени.
9. Высшая степень инициативности.
10. Энтузиазм и способность заразить им своих сподвижников и подчиненных.
11. Полнейший самоконтроль.
12. Готовность оказывать больше услуг чем те, за которые положено вознаграждение.
13. Притягательная личность.
14. Способность точно мыслить.
15. Способность гармонично сотрудничать с другими.
16. Настойчивость в преодолении препятствий, умение концентрировать мысли и усилия на поставленной задаче, вплоть до ее полного выполнения.
17. Способность учиться на ошибках и неудачах.
18. Высокая терпимость.
19. Умеренность во всем.

20. Чистота как цели, так и средств ее достижения.

21. Строгое соблюдение *Золотого правила* в отношениях с другими людьми.

Усвойте эти правила, обобщающие опыт достигших успеха предпринимателей, используйте их в своей предпринимательской практике, и вы непременно добьетесь успеха.



ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ

8. ЭТИКА БИЗНЕСА
И ДЕЛОВОЙ
ЭТИКЕТ



Приведенные далее положения этики бизнеса и правила делового этикета равно необходимы всем деловым людям – и предпринимателям, и менеджерам, и служащим всех рангов. На первый взгляд не очень-то необходимые в бизнесе, эти положения и правила являются основополагающими во взаимоотношениях людей – главного фактора любого дела. Советуем внимательно отнестись к ним.

8.1. Этика бизнеса

Любой бизнесмен – в первую очередь человек, а его бизнес – часть быстроменяющегося мира, в котором бизнес не только порождает проблемы, но и представляет возможности для их технического решения, человеческого творчества на самом высоком уровне, совершенствования самого человечества. Поскольку бизнесмен работает с людьми и для людей, от него, также, как и от учителя, врача, инженера, священника, требуется этическое поведение. Исторический опыт показывает, что наиболее известные и удачливые бизнесмены – люди высоко моральные и этичные.

Этика бизнеса изучает общепризнанные моральные нормы в бизнесе, рассматривает взаимосвязь целей и средств бизнеса со специфически человеческой целью – достижением полного совершенства человеком как личностью. Этика бизнеса обобщает особые обязатель-

ства, которые человек и гражданин принимает на себя, приобщаясь к миру бизнеса.

Главным моральным правилом этики бизнеса, как и во врачебной практике, является «не навреди!». Это означает, что бизнесмен обязан так строить и организовывать свой бизнес, чтобы умышленно не причинять зла и не наносить ущерба окружающим его людям, природе, экологии, обществу. Если же в результате деятельности бизнесмена возникает потенциальная угроза причинения зла или нанесения ущерба окружению, этика бизнеса рассматривает соответствие целей и результатов такой деятельности, разновидности и степени зла и побочных вредных результатов, меру ответственности бизнесмена, его права и обязанности, анализирует неясные ситуации в бизнесе (с точки зрения общепринятых норм морали, права, целесообразности и т.п.).



Вот некоторые важные положения этики бизнеса:

1. Очевидная и простая на первый взгляд мысль, что необходимо творить добро и избегать зла, усложняется в применении к миру бизнеса. В большинстве случаев результаты и цели достаточны для анализа и оценки того, соизмеримо ли полученное добро со злом, появление или риск появления которого допускается. Абсолютное большинство этических проблем в сфере бизнеса требует и взвешивания последствий, и детального анализа намерений.

2. Общество предусматривает, что фирмы производят и распределяют полезные товары и услуги по обоснованным ценам. Бизнесмены и их менеджеры, отвечающие за это, имеют права и обязанности, определяемые и ограничиваемые как обществом в целом, так и самой фирмой. Вывод: этика бизнеса, как и сам бизнес,

существуют только в общественном контексте, где власть бизнеса и власть правительства должны ограничиваться как в интересах общества в целом, так и в интересах абсолютных прав граждан. (Абсолютные права гражданина имеют преимущества перед правами и компаний, и общества в целом. Это означает, что человек никогда не может быть прямо и умышленно подчинен благу какой-либо группы.)

3. За исключением некоторых семейных фирм, компании должны нанимать на работу, продвигать по служебной лестнице (на более высокие должности) и увольнять с работы исходя из фактического или потенциального вклада сотрудника в успех фирмы. Главным и существенным фактором должно служить соответствие умения и квалификации работника данной работе. При увольнении с работы необходима не только уважительная (связанная с работой) причина, но и соблюдение всех прав и требований законодательства. Этика бизнеса рекомендует смягчать негативные последствия везде и всегда, где и когда это возможно.

4. Хотя справедливость заработной платы в значительной мере является вопросом добровольности трудового соглашения и существующей практики, тем не менее, бизнес обязан сотрудничать с правительством и трудовыми союзами в вопросах расширения общественных источников дохода для обеспечения людям достойного уровня жизни. Такое сотрудничество приведет к стабилизации занятости. В трудовых отношениях бизнеса и наемной рабочей силы безопасность работников должна быть основным вопросом менеджмента. Бизнесмены и менеджеры обязаны осознавать (понимать), что принятые ими решения имеют неоднозначное влияние на работников. Поэтому руководителям необходимо быть особенно деликатными, внимательными и ответственными за возможные вредные последствия своих решений.

5. Хотя компания имеет законный интерес к непосредственно связанной с работой деятельности работника, право на приватность (невмешательство в физическую, психическую и социальную сферу жизни человека) запрещает вмешательство в большинство сфер, а также ограничивает средства изучения (исследования) этих сфер. Спорные ситуации в этой области должны быть предметом трудового соглашения, коллективного договора или даже рассмотрения судом.



6. Неэтично нарушать трудовую и исполнительскую дисциплину. Руководители обязаны предотвращать и пресекать такие явления, в противном случае их поведение является неэтичным, беспринципным и ведет к разложению коллектива (команды) и распаду фирмы (компании). Это, в свою очередь, противоречит интересам общества, и потому такие неэтичные действия руководителя не могут оставаться без соответствующей реакции общественности.

7. Неэтично разглашать конфиденциальную информацию – будь она служебной или приватной. Разглашение конфиденциальной информации может привести к непредсказуемым и негативным последствиям.

8. Неэтично использовать ресурсы фирмы или компании в личных (корыстных) целях. Руководители обязаны предотвращать такие явления, в противном случае их поведение является неэтичным и провоцирует работников на злоупотребления.

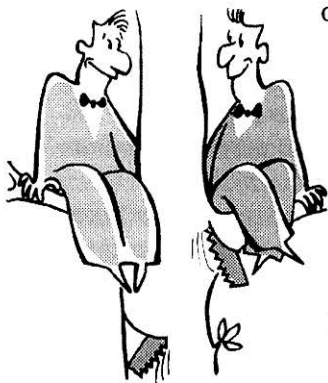
9. Неэтично производить и реализовывать некачественную продукцию (товары и услуги). Продавцы поступают неэтично, если для извлечения выгоды вводят в заблуждение покупателя, пытаются использовать его эмоции или неосведомленность. Продавец обязан дать исчерпывающую информацию покупателю о реализуемой продукции. В других случаях, когда поведение продавцов не является причиной неспособности покупате-

ля правильно распорядиться своими деньгами и продавцы не имели намерения воспользоваться этой неспособностью, к продавцам не может быть претензий. Однако моральная обязанность продавца в этих случаях – сгладить конфликтную ситуацию и удовлетворить потребности покупателя (либо компенсировать или уменьшить его убытки) всеми доступными способами.

10. В реальной жизни люди бизнеса обязаны задаваться вопросами: *Устанавливают ли они справедливые цены? Являются ли эти цены результатом свободных соглашений, защищающих законные интересы всех? Являются или нет их доходы результатом использования силы, жульничества и обмана, неосведомленности и эмоций?* Во многих случаях они будут иметь достаточные основания, чтобы допустить зло или риск появления зла, которое они не в состоянии предотвратить никакими мерами или мероприятиями. Но поскольку бизнесмены сами являются важнейшей частью общества, их обязанность – предотвращать или уменьшать вредные последствия бизнеса, в том числе нарушение справедливости и законных прав граждан общества.

11. Конкуренция является движущей силой прогресса, но не является абсолютным благом. Этика бизнеса требует от предпринимателей как можно больше учитывать потребности окружающих, поступать справедливо, гуманно, не превращая достижение прибыли в единственный смысл своей жизни.

12. Неэтично желать зла конкурентам. В то же время, если один из конкурентов терпит убытки из-за того, что остальные конкуренты действительно работают эффективнее и качественнее, лучше откликаются на запросы поку-



пателей, гибче реагируют на изменения рынка и конъюнктуры, то это не является неэтичным, так как соответствует духу честной и справедливой конкуренции и служит экономическому процветанию общества. В то же время все, что является нечестным в отношении потребителей, почти всегда является нечестным и в отношении конкурентов.

13. Хотя кооперация конкурентов между собой обычно является и незаконной, и неэтичной, поскольку приводит к эксплуатации потребителей, существуют случаи, когда такая кооперация приносит пользу всем участникам экономического процесса. С другой стороны, жесткая и бескомпромиссная конкуренция, превращающаяся в войну, является несправедливой и неэтичной.

14. Бизнесмены и менеджеры должны быть чуткими к окружающим и справедливыми к оценке результатов своей деятельности. Бизнесмен, фирма, компания, корпорация должны избегать конфликтов и стремиться к сотрудничеству как средству решения любых проблем, возникающих во взаимоотношениях между отдельными гражданами, группами, вне зависимости от их силы и общественного статуса. Такое сотрудничество не должно приобретать форму сговора, когда игнорируются интересы третьей стороны, а должно учитывать интересы абсолютно всех, даже самых низших по рангу и статусу.

Оценка бизнесмена как личности исключительно важна, поскольку единственным критерием оценки будущего всего мира бизнеса, так же, как и будущего всего человечества, является отношение каждого бизнесмена к окружающей среде, к тому, как и с каких позиций он и его компания рассматривают природу, окружающую среду и общество в целом.

Советуем более углубленно ознакомиться с книгами: *Герет Томас М., Клоноскі Річард Дж.* «Этика бізнесу» и *Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К.* «Этика бизнеса» (см.: Библиография).

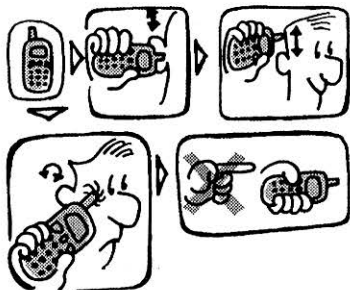
8.2. Деловой этикет

С книгой «Деловой этикет» (авт.-сост. И.Афанасьев, см.: Библиография) рекомендуем ознакомиться всем, кто хочет добиться успеха в бизнесе. В ней изложены основные правила хорошего тона, необходимые каждому цивилизованному предпринимателю.

Известно, что этикет – это совокупность правил и установленный порядок, регламентирующие внешние проявления человеческих отношений. Свободный от крайностей и устаревших формальностей этикет не усложняет, а упрощает и делает приятнее повседневную жизнь. Его правила основаны на таких нравственных понятиях и категориях, как вежливость и доброжелательность, тактичность и корректность, порядочность и правдивость, благородство и доброта. Усвоение правил этикета способствует развитию чувства такта – умения говорить и действовать с учетом индивидуальных психологических особенностей и настроений других людей, приучает сохранять собственное достоинство и уважать окружающих даже в сложных и конфликтных ситуациях.

Неотъемлемой составляющей этикета является порядочность и благородство. Этикет помогает человеку удерживаться от неблагоприятных и недостойных поступков, например, ото лжи, кляузничества, жульничества, мошенничества, обмана или воровства. Наоборот, владение правилами этикета облегчает общение с партнерами

и компаньонами, устраняет скованность, позволяет не нанести оскорбление или обиду деловому партнеру неловкими действиями или словами и вместе с тем не уронить собственное достоинство и не подорвать престиж представляемого вами



предприятия, организации или фирмы. Этикет также устраняет сложности во взаимоотношениях, возникающие вследствие различия культур и воспитания.

Усвоение стереотипов поведения, рекомендуемых этикетом, позволит установить благоприятный психологический климат делового общения, от чего выиграет ваш бизнес.

Поскольку каждый бизнесмен постоянно общается с партнерами, клиентами, поставщиками, представителями власти и средств массовой информации, участвует в деловых переговорах и всевозможных заседаниях, собраниях и встречах, ему просто необходимо следовать правилам делового этикета. А поскольку бизнесмен хотя бы один раз в жизни участвует в международных переговорах или присутствует на международных встречах, он должен знать требования и правила делового и даже дипломатического протоколов.

Но если деловой протокол регламентирует порядок встреч и проводов делегаций, проведения бесед, переговоров и приемов, ведения деловой переписки, подписания договоров и соглашений, то дипломатический протокол является более строгой и формализованной совокупностью правил, традиций и условностей, соблюдение которых необходимо в международном общении. Понятно, что, в отличие от дипломатического, деловой протокол соблюдается не так строго, в сфере делового общения его правила могут быть более гибкими и условными. Однако каждый бизнесмен, любое солидное предприятие, всякая серьезная фирма обязаны следовать правилам делового, а во внешнеэкономической деятельности – дипломатического протоколов.

Приведем лишь некоторые наиболее простые и необходимые в ежедневном бизнесе правила делового этикета.

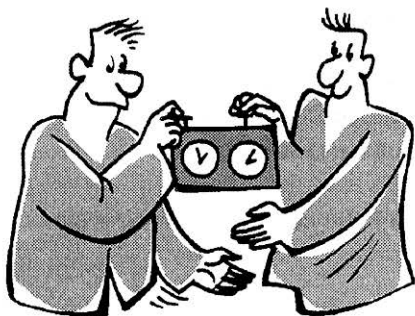
1. Человек должен все делать красиво, изящно, быть любезным.

2. Чем лучше человек умеет владеть собой, тем он достойнее.

3. Человек должен быть капитаном собственной судьбы.

4. Любое общение начинается со знакомства. Чтобы познакомить людей, их надо представить друг другу. При этом: младшего по возрасту представляют старшему, занимающего невысокое положение – более высокопоставленному, новоприбывшего – уже собравшимся, мужчину – женщине (кроме случаев, когда мужчина является официальным главой государства, членом королевской семьи или церковным иерархом), холостого мужчину представляют женатому. В сугубо деловых отношениях главную роль играет должность знакомящихся (а не возраст или пол). Для рукопожатия первым протягивает руку тот, кому представляют нового знакомого (это правило распространяется и на уже знакомых людей): женщина – мужчине (при знакомстве с этим мужчиной), начальник – подчиненному, старший по возрасту – младшему. Женщина может не протягивать мужчине руку, но если он сделал это первым – она обязана ответить тем же.

5. Лучше всегда здороваться первым. В наполеоновском военном уставе говорилось, что «из двух офицеров первым здоровается тот, кто более вежлив и воспитан».



6. Не обращаются по имени:

- к человеку, который старше вас по возрасту;
- к высокопоставленному чиновнику;
- к своему начальнику (если это не служебная традиция).

7. На «вы» следует обращаться к старшим (по возрасту, званию, должности) и малознакомым людям. Допустимо говорить «ты» детям в возрасте до 12 – 16 лет (в зависимости от обстоятельств) и близким знакомым. Однако даже близкие приятели в официальной, деловой обстановке должны обращаться друг к другу на «вы» и по имени и отчеству.

8. Непрошенный и неожиданный визит является признаком плохого тона. Французы говорят: «Если хочешь, чтобы о тебе плохо думали, наноси визиты без предупреждения».

9. Идите в гости только в хорошем настроении. Древняя восточная мудрость гласит: «Нельзя переступить порога чужого дома, если на лице нет улыбки». Приходить раньше назначенного времени, а также опаздывать более чем на 10 – 15 минут – невежливо. В случае опоздания (по объективной причине) необходимо просить извинения.

10. Нежелательные темы для застольной беседы – политика, религия, болезни.

Предпочтительные темы для застольной беседы – искусство, культура, спорт, заслуги и достоинства общих знакомых.

Крайне неприлично говорить об отсутствующих знакомых плохо, обсуждать за глаза их недостатки, высказывать о них ваше отрицательное мнение, даже если оно и справедливо.

В гостях не принято:

- расспрашивать хозяев о том, о чем бы им не хотелось рассказывать, или говорить с ними на темы, неприятные для них;
- предлагать деньги для возмещения нанесенного вами ненароком материального урона (взамен необходимо приобрести такой же или лучше предмет, такую же или более дорогую вещь и по возможности скорее передать хозяевам);



- подшучивать над приглашенными гостями, своими родственниками или друзьями, хвастаться своими заслугами и положением или заслугами и положением ваших родственников или друзей;
- молчать или слишком много говорить за столом, уходить сразу после принятия пищи.

11. Правила хорошего тона категорически предписывают: в общественных местах необходимо уступать место пожилым и больным, беременным женщинам и людям с маленькими детьми.



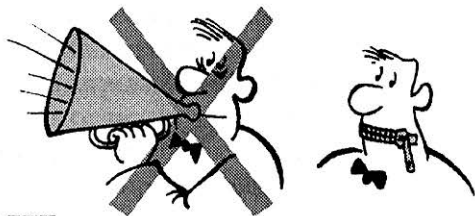
12. Главное требование к тосту: краткость (до одной минуты), конкретность, уместность. Желательно, чтобы тост был интересным, остроумным и блестяще произнесенным.

13. Идеальный собеседник – не тот, кто умеет хорошо говорить, а тот, кто умеет хорошо слушать.

14. Во время беседы не рекомендуется:

- спорить о политике или религии;
- повышать голос, горячиться, раздражаться, начисто отвергать точку зрения собеседника;
- продолжать спорить после того, как собеседник недвусмысленно и решительно высказал свою точку зрения;
- перебивать собеседника, вставляя какие-либо замечания;
- рассказывать о своих достоинствах и успехах;
- рассказывать о своих проблемах, несчастьях, болезнях, недостатках;
- начинать беседу с человеком, сидящим далеко от вас;
- перешептываться, перемаргиваться или общаться какими-либо непонятными для других жестами

- со своими сотрудниками, коллегами или кем-либо из участвующих в беседе (переговорах);
- вступать в беседу с другими разговаривающими без их приглашения или разрешения;
 - говорить об отсутствующих что-либо нелестное, а также поддерживать подобные разговоры;
 - говорить о ком-либо из присутствующих, употребляя местоимения «он», «она», «они». Следует называть присутствующих по именам, именам и отчествам, либо по фамилии (господин/мистер + фамилия);
 - говорить на тему, которой не владеете («лучше держать рот закрытым, даже если тебя могут посчитать глупцом, чем открыть его и развеять всякие сомнения»);
 - углубляться во второстепенные и малозначимые детали;
 - расспрашивать собеседников о том, о чем бы им не хотелось рассказывать, или говорить с ними на темы, неприятные для них;
 - высказывать удивление или сомнение, граничащее с недоверием, когда речь идет о достоинствах собеседника;
 - говорить о том, что неинтересно или непонятно хотя бы одному из собеседников;
 - отпускать шутки или колкости в отношении женщин, достоинств или недостатков собеседников;
 - бурно жестикулировать, кричать, гримасничать, трогать руками собеседника;
 - исправлять речевые ошибки собеседника или делать ему подсказки (если он сам об этом не просит).



Во время разговора или беседы категорически не рекомендуется пользоваться мобильными или радио-

фицированными средствами связи, разговаривать по телефону, смотреть на часы, рыться в карманах, портфелях, сумках, так как это является признаком плохого тона и выражает неуважение к собеседникам.

15. Если вы хотите правильно вести беседу, то:

- будьте тактичны, отстаивайте свое мнение спокойно, не теряя самообладания и благожелательного отношения к собеседнику;
- говоря о третьих лицах, называйте их не по имени или по фамилии, а по имени и отчеству (господин/мистер + фамилия);
- если только что вошедший присоединился к беседующим, то прерванную беседу можно продолжать только после краткого ознакомления пришедшего с ранее сказанным;
- если два человека начинают говорить одновременно, то более вежливый должен умолкнуть и дать высказаться другому;
- время от времени рекомендуется менять тему разговора;
- допускаются нейтральные шутки, не задевающие чьего-либо достоинства; рекомендуется шутить с равными и воздерживаться от шуток со старшими (по должности, званию) или подчиненными;
- следует отвечать на все вопросы, даже на бестактные (которые могут быть заданы неприятными для вас людьми), так как упорное молчание вместо ответа ставит в неловкое положение остальных присутствующих; отвечать же на неприятные для вас вопросы рекомендуется уклончиво и мягко (ни в коем случае не резко);
- обязательно старайтесь направлять беседу, не давая ей угаснуть, предлагая интересные темы



и гая разгорающиеся перепалки; помните, что хозяин всегда отвечает за то, чтобы беседа была плодотворной, а гости не скучали.

16. Воспитанный мужчина не только в общественном месте, но и на службе пропустит женщину вперед, придержит перед ней дверь, воздержится от употребления при ней грубых слов и выражений, откажется от курения, если ей это неприятно, встанет, если женщина подошла к нему и обратилась с каким-либо вопросом, предложит ей сесть. Однако эти формы вежливости не должны мешать главному – работе. Более того, мужчина может не отрываться от важного дела для того, чтобы подать женщине-сотруднице пальто, когда она уходит из учреждения, но он не может не помочь ей одеться, если оказался рядом с ней в гардеробе. Женщина не должна обижаться на мужчину-коллегу, если его вежливость на работе будет носить несколько «усеченный» характер: если обычно мужчине полагается встать, когда к нему обращается стоящая рядом с ним женщина, то в служебных условиях он может этого не делать.

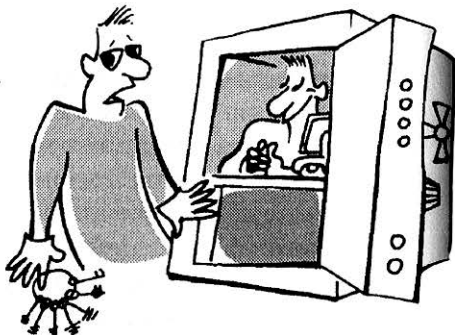
17. Основное правило служебного этикета – содержать в чистоте и порядке рабочее место.

18. Самое главное в одежде – опрятность.

19. Для руководителей, которые ценят свое время, могут быть предложены следующие методы, с помощью которых можно уменьшить наплыв посетителей:

- поручите своему секретарю осуществлять заблаговременное согласование и соблюдение сроков и дат, контролировать своевременность начала и окончания визитов к вам;
- приходите сами в помещения, где работают ваши подчиненные, чтобы они могли задавать вам свои вопросы. Гораздо проще самому попрощаться и уйти, чем пытаться любезно выпроводить собеседника из своего кабинета;

- установите определенные дни и часы приема посетителей – отдельно для своих сотрудников и отдельно для остальных;
- ваш письменный стол в кабинете должен стоять так, чтобы его не было видно в открытую дверь: это поможет вам избежать потенциальных посетителей;



- чтобы вам не мешали работать, держите дверь в кабинет закрытой и открывайте ее только тогда, когда вы готовы принимать посетителей.

20. Если вы собираетесь провести совещание и количество приглашенных превышает шесть человек, то, во избежание конфликтов, целесообразно соблюдать следующие правила:

- соперники, конкуренты, представители враждующих группировок не должны сидеть друг против друга (людей, находящихся не в дружественных отношениях, следует рассаживать как можно дальше друг от друга);
- скученность – серьезный фактор возможности конфликтов: помещение, где проводится совещание, должно быть просторным, всем участникам совещания должно быть достаточно места;
- руководителю лучше находиться в центре и иметь возможность смотреть в глаза как можно большей части участников совещания;
- открывать совещание следует в точно назначенное время, не дожидаясь опаздывающих, и завершать не позднее, чем через 60 минут.

21. В ходе совещания руководителю целесообразно:

- организовать ведение подробного протокола совещания, при необходимости – записывать тексты

выступлений на магнитные носители информации (об этом должны быть заранее уведомлены все участники совещания);

- чтобы задать соответствующий эмоциональный тон, начинать совещание с приятной информации, положительной оценки достижений и результатов;
- с самого начала заявить, что вынесенная на совещание проблема может быть решена силами присутствующих в отведенное время;
- дать возможность высказаться либо всем желающим, либо поименно предоставить слово всем участникам совещания;
- пресекать отвлечение от темы, неделовые разговоры, отклонение от тематики совещания;
- обязательно уточнять позицию каждого из выступающих, настаивать на их личной оценке ситуации и на внесении конструктивных предложений по рассматриваемой проблеме;
- принимать во внимание только взгляды, предложения и решения, подкрепленные фактами и достаточно аргументированные;
- для оживления работы участников совещания систематически подводить его промежуточные итоги;
- до последнего момента скрывать свое мнение (по возможности);
- своевременно снимать эмоциональное напряжение, останавливать необоснованные выпады и любые несправедливые упреки, мягко и доброжелательно направлять дискуссию в конструктивное русло;
- терпимо относиться к критике в свой адрес;
- пресекать уничтожающую критику в адрес кого-либо из сотрудников (даже если она и справедлива).

В заключение рассмотрим следующие психологические типы людей – ваших возможных собеседников в деловом общении, переговорах, деловых или дру-

жеских встречах – потенциальных партнеров, компаньонов или конкурентов. Больше знаний об этих типах поможет вам выработать стратегию и тактику общения с ними.



1. *Позитивный человек* – самый приятный собеседник, добродушный и трудолюбивый человек, беседа с ним протекает спокойно, непринужденно и по-деловому. У вас не будет проблем в общении с представителями этого психологического типа, именно у них следует искать поддержку в конфликтной ситуации.

Во время деловой встречи, если в ней участвует *позитивный человек*, делайте на него главную ставку, акцентируйте его позитивный подход и следите за тем, чтобы все остальные собеседники разделяли его позитивный подход (были с ним согласны).



2. *Вздорный человек* – нетерпеливый, несдержанный и возбужденный собеседник. Он часто отклоняется от темы разговора, акцентирует внимание на второстепенных и не имеющих отношения к теме беседы деталях, перебивает говорящих, уводит тему беседы в невыгодное для вас русло.

Тактика ведения беседы в присутствии *вздорного человека* может быть такой:

- если еще до встречи с *вздорным человеком* вы знаете, что по каким-то вопросам ваши мнения не совпадают, лучше обсудите с ним заранее, до начала беседы, эти спорные вопросы;
- сохраняйте выдержку, не давайте себя спровоцировать;
- если в деловой встрече участвует еще кто-либо, предоставляйте право опровергать доводы *вздорного человека* другому (третьему) лицу;
- постарайтесь привлечь *вздорного человека* на свою сторону;

- стремитесь к тому, чтобы предложения *вздорного человека* по возможности учитывались при принятии решений;
- используйте перерывы и паузы в деловой встрече, чтобы выяснить у *вздорного человека* причины его отрицательного настроения (отношения);
- если атмосфера переговоров накалилась, сделайте (или предложите сделать) перерыв.

3. *Всезнающий человек* – уверен, что знает все обо всем, по любому вопросу имеет собственное мнение, которое непременно хочет высказать и для этого всегда требует слова. Тактика ведения беседы в присутствии *всезнающего человека* может быть такой:



- предоставьте ему возможность сформулировать промежуточные заключения (решения);
- постарайтесь посадить *всезнающего человека* рядом с собой или рядом с *позитивным человеком* (если последний также принимает участие в беседе);
- время от времени задавайте *всезнающему человеку* сложные вопросы, ответить на которые можете только вы, а он не в состоянии.

4. *Слишком болтливый человек*. Переговоры с таким партнером, как правило, затягиваются. *Болтливый человек* часто без особых причин прерывает ход беседы, вставляет неуместные и даже глупые или бестактные замечания. При общении с ним следует придерживаться такой тактики:



- постарайтесь посадить его поближе к *позитивному человеку* или к авторитетной личности;
- когда *болтливый человек* начнет говорить о чем-то, не связанном с предметом обсуждения, его необходимо тактично прервать и спросить у него, в чем он видит связь с предметом беседы.

Болтливый человек может быть безобидным и безвредным, но может и нанести ущерб делу. Недаром существует пословица: «болтун – находка для шпиона».



5. *Боязливый человек* отличается неуверенностью в выступлениях, считая, что лучше промолчать, чем сказать что-то не то, что может быть расценено (по его мнению) как глупость. Общаться с ним необходимо предельно тактично, соблюдая

следующие правила:

- решительно пресекать любые попытки присутствующих иронизировать по поводу его высказываний;
- помогать ему формулировать мысли;
- задавать ему либо несложные информативные вопросы, либо риторические вопросы (содержащие ответ), либо простые, так называемые, «закрытые вопросы», на которые можно ответить только «да» или «нет»;
- поощряйте *боязливого человека* за активность в разговоре, специально (персонально, но без лишних эмоций) благодарите его за любое более или менее ценное высказывание.

6. *Неприступный хладнокровный собеседник*. Человек этого типа замкнутый, часто – очень рассеянный. Тема и ситуация беседы кажутся ему чем-то далеким, недостойным его внимания и усилий и неинтересным для него. Беседуя с ним, целесообразно придерживаться следующей тактики:



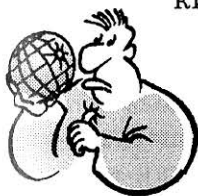
- задать ему вопрос следующего типа: «Кажется, вы не вполне согласны с предложением, которое только что прозвучало. Не будете ли так любезны пояснить почему?»;
- в перерывах и паузах беседы желательно выяснить причины его пассивного поведения.

7. *Незаинтересованный собеседник.* Тема беседы его вообще не интересует, поэтому необходимо прилагать усилия, чтобы его активизировать (расшевелить). Рекомендуются:



- задавать ему несложные информативные вопросы, риторические вопросы, а также простые «закрытые вопросы»;
- выяснить его личные интересы и придать разговору более привлекательные форму и содержание.

8. *Важная персона* – совершенно не терпит критики, ни прямой, ни косвенной. Всегда демонстрирует большое сомнение, старается подчеркнуть свое превосходство и свою значимость.



Ведя беседы в присутствии *важной персоны*, не идите на поводу его амбиций, не позволяйте ему разыгрывать роль почетного гостя или судьи высшей инстанции.

9. Чрезмерно *пытливый человек* беспрестанно и бесконечно задает вопросы – по поводу и без повода.

Защититься от ливня его вопросов можно так:

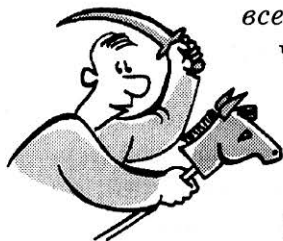
- переадресовать все относящиеся к теме беседы вопросы остальным ее участникам;
- если ведете переговоры с ним одним («с глазу на глаз») – переадресовывайте лишние вопросы ему самому;
- если не можете чрезмерно *пытливому человеку* дать нужный ответ, признавайте, что он прав.



10. Человек, который хочет, чтобы его «уламывали» (т.н. «ломучий собеседник, компаньон»). Ему прежде чем принять какое-либо решение, необходимо, чтобы его долго уговаривали, убеждали, уламывали. Люди этого типа предпочитают решать каждый мало-мальски существенный вопрос в ходе целой серии переговоров, растянутых во времени. Для него



важны: особое внимание к его персоне, обхаживания, упрощения и просьбы. Причем это может быть для него важнее самих результатов переговоров. Поэтому не стоит ждать и требовать от него однозначного ответа при первой встрече. Необходимо смириться с тем, что если вас с ним свела судьба, то вам с ним придется встречаться несколько раз. Предоставьте ему побольше вариантов для выбора, и он предпочтет иметь дело именно с вами, а не с кем-то другим.



11. Человек стремительный, или *любитель все решать с ходу*. Такой партнер, в отличие от *ломучего*, стремится решить все вопросы и принять важнейшие решения в ходе первой же встречи. Если вы хотите, чтобы ваши деловые контакты продолжались в будущем, старайтесь так готовиться к встречам и пе-

реговорам с ним, чтобы принимать необходимые для вас решения как можно быстрее (желательно – уже на первой встрече). Если по каким-либо причинам вы не можете решить вопросы при первой встрече, найдите благовидный предлог, чтобы перенести принятие решения на другое время. Заверьте партнера, что вам вполне понятны его устремления, но дайте ему понять, что у вас есть свои соображения по этой проблеме. При этом заверьте его, что сделаете все возможное, чтобы ускорить решение вопроса.

12. Человек-«разведчик». Он обязательно демонстрирует внимание к вам и заботу о ваших делах и интересах. Однако – это лишь прикрытие его истинных намерений – выудить из вас интересующую его конкретную информацию, не сообщив ничего взамен, ибо сообщив лишь незначительные, не имеющие никакой практической ценности и не относящиеся к делу сведения.



Человек-«разведчик», скорее всего, бу-

дет действовать вам во вред, либо будет пытаться украсть ценную информацию, представляющую интерес вашим конкурентам, либо прямо действовать против вас, представляя интересы ваших конкурентов или недоброжелателей и выполняя их заказы.

Если ваш собеседник задает слишком много вопросов и вы чувствуете, что это не просто праздное любопытство и перед вами не чрезмерно *пытливый человек*, будьте особенно осторожны. Смените тему разговора, засыпьте встречными вопросами вашего собеседника и постарайтесь под благовидным предлогом поскорее от него избавиться. Если вам не удастся от него избавиться, лучшим выходом будет замкнуть на него того из собеседников, общение с которым не доставляет вам удовольствия.

13. *Человек-наставник*. Это – чрезвычайно полезный партнер: в своей заботе о ближнем такой тип человека, в отличие от *разведчика*, совершенно искренен и чистосердечен. Иногда он готов помогать другим даже в ущерб себе. Кроме того, человек-наставник может оказать вам неоценимую услугу – познакомить вас с другими, полезными для вас людьми, которые смогут оказать

вам необходимую помощь и в дальнейшем быть вашими надежными партнерами.

14. *Человек-хвостун*. Имеет заниженную самооценку, заставляющую его все время выпячивать свои достоинства, достижения в профессиональной деятельности и успехи в личной жизни. Он не уверен в себе, не уверен в том, что есть равным среди равных или превосходит других, поэтому старается полностью завладеть вниманием слушателей. Обычно человек-хвостун – это человек-пустышка, не состоявшийся ни на профессиональном, ни на каком-либо другом поприще. Однако он может



быть опасен, извращая и распространяя неверную информацию о вас. Поэтому, разговаривая с ним, не подчеркивайте свои успехи и не прерывайте рассказ собеседника, поощряйте его и подчеркивайте (восторженно, но ненавязчиво) его заслуги, спрашивайте у него совета по вопросу, которым вы хорошо владеете или по не имеющему прямого отношения к теме беседы. Дайте ему нахвастаться вволю перед тем, как переходить к важным дискуссиям и принятию принципиальных решений.



15. *Человек-рассказчик* стремится сообщить все мельчайшие подробности, иногда даже не имеющие никакого отношения к предмету обсуждения. Во время важных деловых встреч он может заводить длинные разговоры на отвлеченные темы или долго и обстоятельно говорить об одном и том же, забывая ценное время и отвлекая внимание присутствующих от дела и обсуждаемой проблемы. Иногда его тянет поговорить на недозволенные для огласки темы (являющиеся конфиденциальными), или рассказать о подробностях чьей-то служебной или личной жизни.

В отличие от *болтлив*ого человека, человек-рассказчик целенаправленно ищет возможность высказаться, выговориться перед людьми. Поэтому аудитория ему просто необходима. Если избежать его присутствия невозможно, постарайтесь не предоставлять ему слова, а если регламент того требует, то предоставьте в самом конце обсуждения. Если он взял слово вне очереди, деликатно и вежливо направляйте его выступление в нужное русло, прерывая его только при крайней необходимости.

Будьте внимательны и бдительны, помните, что «болтун – находка для шпиона».

16. *Человек-манипулятор* стремится во что бы то ни стало контролировать ситуацию, навязывать



свою волю даже по самым незначительным вопросам. Внутренне он не уверен в себе, и поэтому постоянно пытается использовать любую фразу, любую ситуацию, возникшую в ходе деловой беседы, для проявления своего стремления держать все под своим контролем.

Необходимо внимательно присматриваться к нему, вслушиваться в каждую его фразу, постоянно быть готовым к подвоху с его стороны. Однако *манипулятор* не в такой степени опасен, как, например, человек-«разведчик» или *вздорный человек*. Если вы сумели распознать в собеседнике *манипулятора*, он уже не столь опасен. Не нервничайте и сохраняйте спокойствие и уверенный тон.

17. Человек-*трудоголик*. Работа для него – это все. Он ненавидит собрания, совещания, деловые встречи – все, что, по его мнению, отвлекает его от главного – его работы. Во время деловых встреч *трудоголик* все время напоминает партнерам о своей занятости, о том, что в данный момент он очень спешит. Если ваш собеседник – *трудоголик*, принимайте любой предложенный им вариант, так как другого, лучшего варианта, он не предложит.



Если он начнет рассказывать о своей работе, терпеливо выслушайте его и не стремитесь рассказать ему о собственной профессиональной деятельности: *трудоголика* интересует только его работа. Лучше выразить восхищение его преданностью работе и делу, посочувствовать по поводу трудностей, но не стоит искать причин его фанатичной привязанности к работе. Психологи считают, что труд служит формой защиты для *трудоголика*: он боится общения, досуга, перспективы остаться один на один со своими мыслями, а потерю любимого дела рассматривает как жизненную катастрофу, полный крах, за которым – бессмысленность существования и пустота. Поэтому ему неприятен анализ его

душевного состояния и его психологических особенностей.

18. *Собеседник, вынашивающий скрытые планы*, тщательно маскирует свои истинные намерения. Он может завести с вами разговор о совершенно незначительной, рутинной проблеме. И только в процессе дискуссии и жарких споров вы можете вдруг почувствовать, что он пытается выведать у вас что-то важное. Главное – вовремя распознать «собеседника» такого типа, а затем уже от вас будет зависеть, в каком русле будет проходить беседа.



19. *Собеседник – психолог-самоучка* постоянно анализирует слова и поступки других людей, ищет в них скрытый смысл, считает себя знатоком человеческой психологии. Если вы будете подыгрывать ему, нарочно отмечая его проницательность, знания психологии и человеческой души, у вас не будет с ним проблем.



20. *Человек-везунчик* – это человек, которому вследствие благоприятных обстоятельств и в значительной степени везения удалось добиться больших, быстрых и легких (часто незаслуженных) успехов. Его заветная мечта – сообщить всем и каждому историю своего везения. Если у вас нет таких успехов, как у него, он навязчиво будет стремиться поделиться с вами своим опытом и секретами своего успеха. Выслушайте его, возможно, вы извлечете пользу из его рассказа. Помните, что, отвлекая вас от дела, он не имеет в отношении вас дурных намерений (не намерен вас оскорбить или унижить), а всего лишь хочет поделиться своим опытом.



21. *Нудный собеседник* (человек-нытик) видит все только в черном цвете, говорит и думает только о неприятностях, по природе своей пессимист. Его раздражают все, кто выглядит здоровым, бодрым и довольным жизнью, у кого успешно идут дела. Поэтому на деловой встрече с нытиком постарайтесь не выглядеть совершенно счастливым, желательно производить впечатление обычного делового человека, состояние дел которого ничем не лучше, чем у других.



Подводя итоги вышесказанному, дадим главную рекомендацию всем предпринимателям и деловым людям – старайтесь не общаться с тем, с кем вам это неприятно делать. Если вы вынуждены терпеть общество неприятных вам людей, постарайтесь уменьшить их негативное влияние на вас: нейтрализуйте их, опережайте их, не обращайтесь слишком много внимания на их незаслуженные выпады и острые замечания в ваш адрес. Если вам это под силу, то боритесь с ними их же методами и побеждайте их же оружием, не теряя при этом человеческого облика и не забывая о правилах деловой этики.

УЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

9. МЕСТО

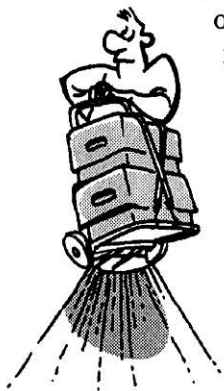
В ЦИВИЛИЗОВАННОМ
ОБЩЕСТВЕ



Предпринимательство, конкуренция, рыночные отношения, ценности демократии – свободы и права человека – новые реалии, в которых развиваются постсоветские страны. Главным заданием системы образования, несомненно, является подготовка граждан к самостоятельной предпринимательской и производительной (продуктивной) деятельности.

В последние десятилетия большинство стран с рыночной экономикой и государственной стратегией развития бизнеса (предпринимательства) достигли значительных экономических результатов, что, в свою очередь, позволило им успешно решать свои социальные проблемы. В этих странах развитию предпринимательства уделяют значительное внимание как государственные, так и негосударственные, коммерческие структуры.

Зарубежные специалисты в области бизнеса (предпринимательства) рассматривают современное общество как треугольник (в идеале – равносторонний!), в котором в вершине находится правительство, в основании – бизнес (предпринимательство), а две боковые стороны представляют: а) законодательно-правовую систему и б) мораль (религию). При этом бизнес (предпринимательство) специалистами рассматривается как один из главных факторов производства наряду с природными ресурсами (землей, водой и поле-



зными ископаемыми), трудом и капиталом. Подчеркивается, что бизнес (предпринимательство) реализуется предпринимателями с помощью квалифицированных менеджеров и исполнителей (инженеров, конструкторов, рабочих и работников различных профилей и квалификаций). Поэтому абсолютно ясно, что на постсоциалистическом пространстве только при условиях утверждения и становления предпринимательства (частного бизнеса) как базового элемента народного хозяйства, экономического процесса и одного из главных факторов продуктивного производства станут возможными преодоление экономического кризиса и устойчивый экономический и социальный рост нашего постсоветского общества.

Продолжительное время предпринимательская деятельность в советских республиках и странах социалистического лагеря рассматривалась и трактовалась с позиций эксплуатации наемного труда: считалось, что предприниматель незаслуженно (и незаконно!) присваивает себе доход, созданный нанятыми работниками. При этом не принимался в расчет невероятно сложный и ответственный труд самого предпринимателя, связанный с организацией предприятия, управления им, огромными интеллектуальными и физическими усилиями, высокой интенсивностью и ответственностью его деятельности, полной самоотдачей, высоким профессионализмом, находчивостью, умением работать в экстремальных условиях. А постоянные стрессы, высокий уровень риска, возможность материальных потерь и даже здоровья и жизни в условиях отрицательного отношения общества сделали деятельность предпринимателя-бизнесмена сверхсложной.

Предпринимательская деятельность должна рассматриваться как производительная, продуктивная и творческая. Ее результатом является не только новый продукт, имеющий определенную стоимость, но и новые

рабочие места, возможность трудоустройства и самореализации граждан общества. Главными принципами предпринимательства являются цивилизованность и профессионализм, а также зависимость положительно-го результата от благоприятных условий.

Опыт экономически развитых стран свидетельствует об успешном сосуществовании разных организационных форм предпринимательства – от единоличных частных предприятий (так называемых «трейдеров») до многонациональных (транснациональных) корпораций. Например, в США по численности фирм индивидуальные собственники составляют от 75 до 77% (сумма доходов которых составляет 8 – 10%), средние объединения (партнерства) – 7 – 9% (сумма доходов порядка 4%), большие и сверхбольшие корпорации – порядка 16 % (с суммой доходов до 86 – 88%). Предприниматели и предпринимательские организации в этих странах наделены широкими хозяйственными правами и самостоятельностью, сами решают проблемы относительно организации производства и реализации (распределения) произведенной продукции (товаров, услуг), распределения и использования прибыли, стратегии дальнейшего развития или сворачивания (закрытия) производства и т.д.

Малый бизнес (малое предпринимательство) является чрезвычайно важным экономическим фактором в экономике любой державы.

Особенное значение он имеет для развития негосударственных форм собственности, становлению и утверждению рыночных экономических отношений. Малые формы бизнеса (предпринимательства) имеют такие очевидные преимущества, как: простые процедуры основания (учреждения), юридического оформления и управления; огра-



ниченная ответственность и льготное налогообложение в начале деятельности (в большинстве экономически развитых стран); возможность гибкой адаптации к потребностям рынка; необходимость для основания (учреждения) небольшого начального (стартового) капитала; быстрое внедрение достижений науки и техники, использование новых технологий и инноваций; возможность организации семейных предприятий и т.д.

Для стран с переходной экономикой жизненно актуальным является развитие и поддержка частного предпринимательства, малых и средних форм частного бизнеса. От уровня развития частного предпринимательства, индивидуальной инициативы и предприимчивости рядовых граждан, а также их поддержки государством зависит дальнейшая судьба нашего общества.

В заключение коротко остановимся на одной из важнейших обязанностей бизнесмена перед обществом – платить налоги.

Вы, ваш бизнес и налоги

Ни одно демократическое государство не может существовать без сбора налогов с субъектов предпринимательской деятельности и со всех своих граждан. Не вдаваясь в теорию налогообложения, отметим лишь, что в цивилизованном обществе бюджет формируется главным образом за счет взимания различных видов налогов, а перечисление налогов в государственный бюджет считается священной и почетной обязанностью каждого гражданина. Учитывая то, что каждый человек в странах демократии точно знает, на какие нужды общества и какие суммы поступают из перечисленных им в качестве налогов средств, он фактически принимает непосредственное участие в формировании бюджета своего государства, может при этом отдавать пред-

почтение наполнению какой-либо статьи (например: «образование», «научные исследования», «оборона», «культура», «помощь другим странам» и т.д.). В цивилизованном обществе принципы установления нормативов налогообложения, как и сам процесс взимания налогов, являются понятными всем и довольно прозрачными. Подавляющее большинство граждан демократических стран честно и в обязательном порядке платят налоги, гордятся этим и чувствуют себя полноправными членами общества. Это, конечно же, не означает, что они не стремятся на законном основании уменьшить суммы своих налогов, прибегая к помощи юристов, специализирующихся на налогообложении. Однако все это делается цивилизованно и в допускающих законом рамках.

В любой стране неуплата налогов, также как и сокрытие от фискальных органов размеров доходов и прибылей, являются наказуемыми. Своевременно не уплатив налоги, вы можете подорвать свою репутацию, испортить себе карьеру и поставить свое предприятие под угрозу наложения штрафных санкций, потери лицензии на право деятельности или даже закрытия.

Независимо от того, в каком государстве вы занимаетесь предпринимательством, не нарушайте законов, связанных с налогообложением, своевременно и в полном объеме платите налоги – тем самым вы будете иметь хорошую репутацию как у административных органов (что немаловажно), так и у общественности. Разбираясь в тонкостях налогового законодательства, пригласите для консультаций грамотных юристов, специализирующихся именно на налогообложении, еще лучше – действующих налоговых инспекторов и специалистов из налоговой администрации, которым даны права консультировать предпринимателей. Не забывайте пословиц: «Скупой платит дважды» и «Дорога ложка к обеду».

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ



То, с чем вы смогли ознакомиться в этом пособии, непременно поможет вам в вашей предпринимательской деятельности. Вы наверняка заметили, что к настоящему бизнесмену предъявляются серьезные требования. В этой книге мы не останавливались на тонкостях бухгалтерского учета, положениях действующего законодательства в области предпринимательства, хозяйственной и частной (индивидуальной) деятельности. Это – тема отдельного пособия. Наша задача – представить будущим и действующим предпринимателям для ознакомления и изучения азы организации предпринимательства, пробудить в них интерес к изучению опыта экономически развитых предпринимательских стран и научных основ предпринимательства. Если это нам удалось, мы считаем свою задачу выполненной.

Читайте эту книгу постоянно, периодически восстанавливайте в памяти основные ее постулаты, отражающие неоценимый опыт мировой практики бизнеса. Не учитесь только на своих ошибках – используйте опыт достигших успеха предпринимателей. Главное – постоянно совершенствоваться и уметь. В этом залог вашего успеха и процветания нашей нации!

БИБЛІОГРАФІЯ

Герет Томас М., Клоноскі Річард Дж. Етика бізнесу / Пер. з англ. // К.: «Основи», 1999. – 214 с.

Грифин Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич. – Л.: «БаК», 2001. – 624 с.

Деловой этикет / Авт.-сост. И.Афанасьев. – К.: Альтер-пресс, 2000. – 352 с.

Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей... : Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. Зинченко В.П. и Жукова Ю.М. – Минск: «Беларусь, Дело (Восток+Запад)», 1992. – 670 с.

Карнеги Д. Как наслаждаться жизнью и получать удовольствие от работы... / Пер. с англ. Ю.И.Нещадим, Е.С.Басова. – Минск: ООО «Попурри», 1999. – 448 с.

Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса / М.: Дело, 2000. – 280 с.

Романовський О.О. Вища освіта на зламі тисячоліть: Книга 1. Ефективна підприємницька освіта як фундамент економічного розвитку демократичного суспільства // К.: «Деміур», 2000. – 256 с.

Стонер Дж., Долан Е. Вступ у бізнес / Пер. з англ. // К.: ЄУФІМБ, 2000. – 752 с.

Хилл Н. 16 законів успіха / Пер. с англ. – Минск: ООО «Попурри», 2000. – 576 с.

Aubuchon N. The Anatomy of Persuasion // AMACOM, American Management Association, Patent & Trademark Office, USA, 1997. – 193 p.

Bygrave W. D., D'Heilly D. The Portable MBA in Entrepreneurship. Second Edition // John Wiley & Sons, Inc., USA, 1997. – 510 p.

Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles // HarperBusiness Ed. Publ., USA, 1993. – 277 p.

Griffin R.W., Ebert R.J. Business // Prentice-Hill, Inc., A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993. – 784 p.

Halloran J. W. Why Entrepreneurs Fail. Avoid the 20 Fatal Pitfalls of Running Your Business // Liberty Hall Press, McGraw-Hill, Inc., USA, 1991. – 198 p.

Helzel L. B. & Friends. A Goal Is a Dream with a Deadline. Extraordinary Wisdom for Entrepreneurs, Managers, & Other Smart People // McGraw-Hill, Inc., USA, 1995. – 197 p.

Komisar R., Kent L. The Monk and the Riddle / The Education of Silicon Valley Entrepreneur // Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, 2000. – 181 p.

Miner John B. The 4 Routes to Entrepreneurial Success // Berrett-Koehler Publishers, Inc., U.S.A., 1996. – 216 p.

Richardson J.E. Business Ethics // Dushkin Publishing Group / Broun & Benchmark Publishers, Guildford, Connecticut, 1996. – 246 p.

Schermerhurn J.R. Management // John Wiley & Sons, Inc., Canada, 1996. – 525 p.

Straub J., Attner R. Introduction to Business // Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, 1994. – 764 p.

Советуем читателям по возможности ознакомиться с этими интересными книгами. Отметим, что при подготовке пособия также использовались справочные материалы из «Учебного экономического словаря» (Райзберг Б.А. и Лозовский Л.Ш., М.: Рольф: Айрис-пресс, 1999. – 416 с.) и англо-украинского словаря «Базова економічна фінансова та ділова термінологія» (Соневіцький Р., укр. яз., Тернополь: Збруч, 2001. – 340 с.). Последние два источника, на наш взгляд, являются необходимыми для начинающих и практикующих предпринимателей. Поэтому рекомендуем читателям ознакомиться с этими словарями и приобрести их для практического повседневного использования.

Также желательно ознакомиться со следующими полезными книгами по предпринимательству:

1. The Portable MBA in Entrepreneurship. Case Studies (Bygrave W. D., D'Heilly D.). Книга издана в 1997 году в США издательством John Wiley & Sons, Inc. и содержит 319 страниц. В ней рассматриваются типичные (так называемые «кейсовые») ситуации по организации и развитию предпринимательства, обобщая на практике теоретический материал приведенного в библиографии одноименного учебника.

2. 101+ Answers to the Most Frequently Asked Questions from Entrepreneurs (Price C.H.). Издана в 1999 году в США и Канаде издательством John Wiley & Sons, Inc., содержит 303 страницы. В книге приводятся наиболее часто возникающие в предпринимательской практике вопросы и обстоятельные ответы на них.

3. The Entrepreneur Magazine: Encyclopedia of Entrepreneurs (Hallett A.& D.). В этой, изданной в 1997 году в США и Канаде издательством John Wiley & Sons, Inc. книге-энциклопедии, проанализирован и обобщен опыт успешного предпринимательства более 500 выдающихся бизнесменов различных сфер деятельности и более 470 известных фирм и компаний, содержит 518 страниц.

ПОЛЕЗНЫЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

ГЛОССАРИЙ

СОВЕТЫ



Аванс (реже – задаток) – предварительная частичная выплата заказчиком продукции (товаров, услуг) определенной суммы денег в счет предстоящей в будущем полной, окончательной оплаты этого заказа (продукции). Обычно наниматель в виде аванса выплачивает работнику часть его будущей заработной платы, либо покупатель частично оплачивает продавцу купленную, но еще не доставленную ему продукцию. Иногда заказчик продукции выплачивает исполнителю аванс для начала выполнения работ, услуг (авансирует начало работ или осуществляет ее предоплату). Как правило, в виде аванса выплачивается лишь часть (до 50%) от общей суммы необходимой (полной) оплаты. Выдача аванса служит гарантией последующей полной оплаты произведенной продукции, заинтересовывает исполнителя (производителя, продавца) и в случае срыва сделки по необоснованной со стороны заказчика причине (по необъективным причинам, подтверждающим вину заказчика) позволяет исполнителю возместить часть расходов и уменьшить финансовые потери, материальный урон. За счет аванса, служащего предоплатой, исполнитель может приобрести необходимое сырье, нанять рабочую силу, осуществить подготовку к работам и начать производственный процесс. В случае разрыва сделки, расторжения договора между заказчиком и исполнителем по объективным причинам аванс подлежит полному или частичному возврату (что особо оговаривается в договоре, контракте). Также в качестве аванса выдаются денежные средства сотрудникам, командированным за пределы предприятия, компании, фирмы для обеспечения их расходов при подготовке к командировке и во время нее. Аванс засчитывается как часть

оплаты при окончательном расчете заказчика или покупателя с исполнителем, продавцом товаров, услуг. Авансом также называют предварительную часть выплачиваемой работникам (сотрудникам) предприятий, компаний, фирм, организаций и учреждений заработной платы.

Авторское право – особое, законодательно закрепленное и охраняемое государством право автора интеллектуального произведения (литературного, художественного и другого, относящегося к сфере искусства и культуры, исполнительской актерской деятельности, звукозаписи, радио- и телевизионной передачи, научного результата, изобретения, открытия, товарного знака, фирменного наименования, первого промышленного образца новых изделий) на его использование, применение, распространение и продажу.

Агент – физическое лицо, являющееся полномочным представителем другого физического или юридического лица (хозяйства, предприятия, компании, фирмы), выполняющее поручения этого лица, участвующее в торговых операциях купли-продажи и других видах бизнеса, помогающее и способствующее продаже товаров и услуг посредством их продвижения от производителя, продавца к покупателю. Является доверенным лицом физического или юридического лица, уполномоченным им выполнять от его имени определенные поручения и получать за это вознаграждение (или так называемые комиссионные). Агент необходим в качестве связующего звена, если производитель или продавец продукции по каким-либо причинам сам не может вступить в контакт с клиентами, потребителями его продукции (например, в силу занятости, большого количества клиентов или их удаленности). Производитель или продавец нанимает агентов-посредников, выполняющих его поручения, устанавливающих непосредственную связь с потребителями его товаров и услуг. Различаются: торговые агенты, к которым относятся маклеры, брокеры и трейдеры; уполномоченные должностные лица, например, налоговый агент, от имени налоговой инспекции осуществляющий контроль за уплатой налогов, или страховой агент, оформляющий операции по страхованию.

Агентство – 1) представительское учреждение, представительство, отделение более крупного предприятия, компании, фирмы, учреждения, ведающее их делами в данном месте (районе, регионе, стране) и выполняющее их определенные задания и поручения; 2) учреждение, выполняющее определенную государственную, общественную или социальную функцию.

Активы – совокупность принадлежащих предприятию, компании или фирме (далее – юридическому лицу) имущества и денежных средств, а именно: зданий, сооружений, машин и оборудования, материальных запасов, банковских вкладов, вложений в ценные бумаги, патентов и авторских прав. К активам также относятся собственность и средства владельцев (хозяев) юридического лица, в том числе вложенные в ценные бумаги, патенты и авторские права. В широком смысле слова активы – это любые ценности, обладающие денежной стоимостью, оцениваемые в деньгах. Активы делятся на материальные или вещественные (т.е. осязаемые) и нематериальные или неимущественные (т.е. неосязаемые, не являющиеся физическими объектами). К последним относятся: интеллектуальный продукт; технологии; патенты; долговые обязательства других физических и юридических лиц к данному юридическому лицу; особые права на использование ресурсов. В состав активов юридического лица могут включаться: долгосрочные активы (основные средства, незавершенные объекты строительства, долгосрочные финансовые вложения юридического лица); нематериальные активы; текущие активы (малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, производственные запасы, готовая продукция, денежные средства, краткосрочные финансовые вложения юридического лица, задолженность других юридических лиц). (См. также: **Пассив.**)

Акции – выпускаемые акционерными обществами (АО) или акционерными компаниями на неограниченный срок ценные бумаги. Акция удостоверяет внесение ее владельцем, акционером, доли в акционерный капитал – в уставный фонд АО. Акция дает ее владельцу права: на ежегодное получение прибыли в виде дивидендов; на продажу акции на рынке ценных бумаг; на участие в управлении АО; на получение

части имущества в случае ликвидации АО. Акции могут быть либо предъявительскими (на любого предъявителя), либо именными, свободно продаваемыми, либо подлежащими закрытой подписке, продаже (в закрытом АО). Акции бывают обыкновенными, или простыми, голосующими, дающими право голоса на собрании акционеров, и привилегированными, не дающими права голоса, но обеспечивающими акционеров более устойчивыми и высокими дивидендами. Акция выпускается на определенную, обозначенную в ней сумму, представляющую ее первоначальную, номинальную стоимость.

Акции обыкновенные, или Акции простые, или Акции ординарные с нефиксированным дивидендом (см.: Обыкновенные акции)

Акционерное общество (акционерная компания) – объединение нескольких физических и/или юридических лиц – людей, предпринимателей, предприятий в единое хозяйственное общество, формирующее свой первоначальный капитал посредством выпуска и продажи акций этого общества. Открытое акционерное общество (ОАО) распространяет свои акции посредством их открытой продажи на рынке. Закрытое акционерное общество (ЗАО) распространяет собственные акции путем закрытой подписки, то есть продает их ограниченному кругу подписчиков по решению учредителей, создателей общества. Денежный капитал такого общества, образуемый от продажи его акций, называют акционерным капиталом.

Акционерное общество открытого и закрытого типов – 1) открытое акционерное общество (ОАО) – это акционерное общество (АО), участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров. Такое АО имеет право проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом и иными правовыми актами. ОАО обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков; 2) закрытое акционерное общество (ЗАО) распространяет собственные акции путем закрытой подписки, то есть продает их ограниченному кругу подписчиков по решению учредителей, создателей общества.

Амортизация – исчисленный в денежном выражении износ основных средств (капитала) в процессе их применения, производственного использования. Амортизация есть одновременно средство, способ, процесс перенесения стоимости изношенных средств труда на произведенную с их помощью продукцию. Инструментом возмещения износа основных средств являются амортизационные отчисления в виде денег, направляемых на ремонт или строительство, изготовление новых средств. Сумма амортизационных отчислений включается в издержки производства (себестоимость) продукции и тем самым переходит в цену. Производитель обязан накапливать амортизационные отчисления, откладывая их из выручки за проданную продукцию. Накопленные амортизационные отчисления образуют амортизационный фонд, предназначенный для воспроизводства, воссоздания изношенных основных средств. Величина годовых амортизационных отчислений предприятия определяется в виде части (доли) первоначальной стоимости объектов основных средств, на которую уменьшается первоначальная стоимость в связи с износом основных средств в процессе производства.

Аренда – предоставление хозяином принадлежащего ему имущества, земельного участка другим лицам за плату и на обусловленный договором срок. Арендующего имущество, т.е. берущего его в аренду, называют арендатором. Предоставляющий имущество в пользование арендатора называется арендодателем. Арендодатель и арендатор заключают между собой договор об аренде, в котором указывается, что именно сдается в аренду, на какой срок и на каких условиях. В результате аренды между арендатором и арендодателем возникают арендные отношения. Арендатор вносит арендодателю ежегодную, ежеквартальную или ежемесячную арендную плату за право пользования предоставляемым имуществом. Также существует особый вид аренды – лизинг. Лизингом называют долгосрочную аренду с правом последующего выкупа машин, технологического оборудования, производственных помещений и т.п. для изготовления продукции, товаров, вещей (см. также: **Субаренда**).

Баланс – количественное соотношение, состоящее из двух частей, которые должны быть равны друг другу, так как пред-

ставляют поступление и расходование одного и того же количества денег, продукции, товара. Балансы выражаются в натуральной форме, т.е. в физическом измерении и в денежной форме, т.е. в денежном измерении. Самые разнообразные балансы используются для анализа, учета и планирования хозяйственной деятельности государства (бюджетный баланс, платежный баланс, межотраслевой баланс), хозяйства, предприятия, компании или фирмы (бухгалтерский баланс, баланс доходов и расходов, баланс основных средств, финансовый баланс), домашнего хозяйства (баланс доходов и расходов семьи, потребительский бюджет). Баланс называется активным, если поступление денег превышает их расходование и создается положительный остаток средств – положительное сальдо баланса. Баланс называется пассивным, если поступление денежных средств меньше их расхода и создается отрицательный остаток средств – отрицательное сальдо баланса. Балансом называют также документ, в котором отражен (представлен) балансовый отчет хозяйства, предприятия, компании или фирмы (так называемый бухгалтерский баланс). Балансы составляются за год, полугодие, квартал, месяц. В банковской практике балансом называют еще и остаток денег на счете вкладчика.

Баланс доходов и расходов – финансовый баланс, в разделах (статьях) которого указаны источники и величины доходов и расходов в течение определенного периода времени и устанавливается либо их соответствие, либо превышение одной из частей баланса над другой. Если расходы превышают доходы, то баланс называется дефицитным. Балансы доходов и расходов составляются применительно к государству в целом (баланс доходов и расходов государства и населения), юридическому лицу – хозяйству, предприятию, компании или фирме (баланс доходов и расходов юридического лица – финансовый план), семьи (баланс доходов и расходов семьи – семейный бюджет). Баланс доходов и расходов является основной бюджета.

Балансовая стоимость – первоначальная стоимость приобретения актива за вычетом списанной на амортизацию суммы. Балансовая стоимость чистой стоимости представля-

ет собой балансовую стоимость совокупных активов за вычетом текущих обязательств.

Банк – финансовое учреждение, которое регулирует денежный оборот, выпускает деньги (осуществляет их эмиссию), хранит денежные средства вкладчиков, предоставляет деньги в кредит, долг за определенную плату (банковский процент), обменивает деньги, валюту, контролирует денежные операции граждан, предприятий, компаний, фирм и т.д., хранит, покупает и продает ценные бумаги (облигации), оказывает разнообразные услуги правительствам, государственным органам, предприятиям и организациям, населению, другим банковско-финансовым учреждениям. В каждом государстве имеется национальный или центральный банк, являющийся главным банком, обладающий исключительным правом выпуска денег и регулирующий деятельность всех остальных банков. Большую часть банков, как правило, составляют негосударственные – коммерческие, частные, обслуживающие физических и юридических лиц. Основные функции коммерческих банков – прием вкладов (депозитов) и предоставление кредитов (ссуд), ведение счетов, выполнение безналичных платежей, выплата денег по вкладам, покупка и продажа ценных бумаг, валюты, оказание услуг. Коммерческие банки могут быть универсальными и специализированными: сберегательными, инвестиционными, ипотечными.

Бизнес – в переводе с английского означает «дело», «деятельность». Однако бизнес – это не всякая деятельность, а самостоятельная, инициативная деятельность человека или группы людей, проводимая за собственный счет, под свою ответственность, на свой страх и риск. Бизнесом занимаются с целью получения устойчивого и длительного денежного дохода, извлечения выгоды, прибыли. Получение прибыли – главная цель бизнеса, но бизнес одновременно позволяет энергичным, деятельным людям самореализоваться, проявить себя, приложить свои способности к делу. Поэтому бизнес направлен на развитие собственного дела, повышение имиджа, статуса хозяйств, предприятий, компаний или фирм. В русском языке бизнес, как правило, является синонимом занятию предпринимательством, предпринимательской деятельности

(предпринимательству). Основными признаками предпринимательства, отличающими его от других форм экономической деятельности, являются: самостоятельность и ответственность, инициатива и риск, динамичность и активный поиск решений. Для достижения успеха в предпринимательской деятельности также необходимы талант и везение. Предпринимательство распространяется на самые разные виды экономической, хозяйственной деятельности, такие, как: производство, торговля, финансы, оказание услуг, посредничество, страховое дело. Бизнесом принято называть не только предпринимательскую деятельность, но и компании, фирмы, предприятия и хозяйства, осуществляющие эту деятельность. Обычно это экономически обособленные малые и средние предприятия, формирующие структуру и объем производства под воздействием покупательского спроса на товары и услуги. Индивидуальное предпринимательство и небольшие предприятия, на которых работает небольшое количество людей, называют малым бизнесом (малыми предприятиями). Наряду с малым бизнесом существует и большой, крупный, а также международный бизнес. Бизнес может быть не только видом деятельности, но и профессией человека (предпринимателя, бизнесмена).

Бизнесмен – человек, занимающийся бизнесом, предприниматель. Обычно это деловой, инициативный, предприимчивый, смелый, трудолюбивый человек, вкладывающий свои деньги в дело. Бизнесмен является хозяином дела, он может работать сам, а также нанимать работников, которым платит за работу. Его главное занятие – организация и налаживание дела, финансирование предпринимательства, поиск новых возможностей, обеспечение прибыльности своего бизнеса.

Бизнес-операция – совокупность действий или процедур, составляющих содержание одного завершенного цикла, так называемого акта бизнес-деятельности. Бизнес-операция обычно начинается с производства или закупки партии товара по заранее намеченному плану действий (бизнес-плану) и завершается продажей товара и получением прибыли. Бизнес-операции еще называются сделками. Основные составные элементы бизнес-операции – это: генерация идеи,

определяющей общее направление сделки; формирование замысла, формулирование целей, установление содержания сделки; планирование операции – сопоставление поставленных задач и располагаемых факторов предпринимательства с целью минимизации издержек, составление бизнес-плана; заключение контракта; установление видов и источников ресурсного обеспечения; получение и реализация товаров и услуг.

Бизнес-план – план, программа осуществления бизнес-операций, действий предприятия. Содержит сведения о предприятии, продукции (товаре или услуге), производстве продукции, рынках сбыта, маркетинге, организации бизнес-операций и их эффективности, прибыльности. Такой план может составляться как для одной, отдельной бизнес-операции, так и для нескольких. Его цель – получение четкого представления об этапах и путях проведения предпринимательских операций, их выгоды. Бизнес-план может использоваться и в качестве инструмента убеждения кредиторов в целесообразности предоставления бизнесмену, предприятию денежного кредита, необходимого для осуществления намеченных им сделок, операций.

Биржа – одна из форм современного рынка, регулярно функционирующий и организационно оформленный оптовый рынок однородных товаров, на котором с участием и с помощью посредников заключаются сделки купли-продажи крупных партий товаров по договорным ценам. Особая форма оптовой торговли товарами массового применения (потребления). Биржа играет важную роль связующего звена в торговых операциях, способствует установлению контактов между продавцами и покупателями продукции, формированию оптовых рыночных (биржевых) цен посредством биржевых торгов. В зависимости от вида представленных на бирже товаров различают: товарные биржи, торгующие материальными ценностями (в основном сырьевыми товарами, такими, как: зерно, нефть, газ, древесина, металлы); фондовые биржи, торгующие ценными бумагами; валютные биржи, торгующие валютой; универсальные биржи, торгующие разнообразными товарами. Существуют также биржи

труда, способствующие трудоустройству безработных и лиц, желающих сменить место работы.

Брокер – торговый агент, способствующий (помогающий) продаже товаров, ценных бумаг, выступающий в роли посредника и сводящий производителя, продавца с потребителем (покупателем). Брокер сам не продает продукцию, а только способствует ее продаже, помогает ее реализовать, выступая на биржевом или другом рынке в качестве связующего звена между хозяином – реализатором продукции и ее потребителем – покупателем. Брокеры полезны оптовым покупателям, могут оказывать и другие виды услуг: таможенные, операции с недвижимостью и т.д. Брокерами могут быть как физические лица (люди), так и юридические (брокерские фирмы). Иногда называются маклерами или куртье.

Бюджет – свод (расписание, смета) доходов и затрат за определенный период. Обычно представляется в форме таблицы, в одной части которой указаны денежные доходы, а в другой – расходы за тот же период времени. Таким образом, бюджет – это роспись, смета денежных расходов и доходов, составляемая для того, чтобы заранее знать источники доходов и направление расходов денег и достигать их соответствия, баланса. Бюджет может составляться для семьи (денежный план семьи или семейный бюджет), юридического лица (бюджет хозяйства, предприятия, компании или фирмы), города, района, территории (муниципальный, местный бюджет), края, области (региональный бюджет), государства (государственный бюджет). Если в составленном бюджете ожидаемые доходы меньше намеченных расходов, то бюджет построен с дефицитом, равным разности между величиной расходов и доходов. Государственный бюджет обычно составляется на один год, принимается и утверждается законодательными органами страны, может иметь небольшой дефицит – 5 – 20% доходной части бюджета.

Валовая прибыль – часть добавленной в ходе производства стоимости, которая остается у производителей продукции (товаров, услуг) после вычета расходов, связанных с оплатой труда и налогов. Валовая прибыль предпринимателя и предприятия определяется как разность между денежной

выручкой от всех видов деятельности за определенный период времени и совокупными издержками на осуществление этой деятельности за тот же период.

Валовой доход – исчисленный в денежном выражении суммарный годовой доход хозяйства, предприятия, компании, фирмы, полученный в результате производства и продажи продукции (товаров, услуг). Валовой доход определяется как разность между денежной выручкой от продажи продукции и материальными затратами на ее производство. Валовой доход равен сумме заработной платы и чистого дохода (прибыли).

Вексель – вид ценной бумаги; письменное, составленное по определенной форме денежное долговое обязательство. Вексель дает безусловное, гарантированное законом право лицу, которому он выдан (кредитору, заимодавцу, векселедержателю), получить обратно предоставленный им на фиксированный срок и на определенных условиях долг. Заемщик, должник, выдавший вексель, именуется векселедателем. Простой вексель удостоверяет обязательство заемщика, векселедателя уплатить заимодавцу, векселедержателю положенный к возврату долг в оговоренный срок. Переводной вексель, именуемый траттой, выписывается векселедержателем (трассантом) в виде письменного поручения, приказа векселедателю (трассату) заплатить заимствованную сумму с процентами третьему лицу (ремитенту). Тем самым ремитент становится новым векселедержателем. Так, если кредитор А предоставил деньги в долг Б, но перевел свой вексель на имя третьего лица – В, которому Б должен вернуть долг, то в этом случае А является первичным векселедержателем, трассантом, Б – векселедателем, трассатом, а В – вторичным векселедержателем, ремитентом.

Величина предложения – количество продукции (товара или услуг) определенного вида, которое производитель, продавец может и желает предложить к продаже на рынке по конкретной цене в течение определенного периода времени. Величина предложения зависит, в основном, от цен на продукцию (товары и услуги), издержек производства и обращения, состояния технологии производства, производственных возможностей, цен на товары-заменители и дополняющие

товары. Величина предложения наряду с величиной спроса служит определяющим фактором, влияющим на уровень рыночных цен. Объем (величина) предложения регулируется как количеством продавцов товара, так и числом торговых точек, предлагающих одинаковый товар.

Величина спроса – количество продукции (товара или услуг) определенного вида, которое покупатель способен и желает купить на рынке по данной цене в течение определенного периода времени. Величина спроса зависит от доходов покупателей, цен на продукцию (товары и услуги), цен на товары-заменители и дополнительные товары, ожиданий покупателей, их вкусов и предпочтений. Величина спроса наряду с величиной предложения является определяющим фактором формирования свободных рыночных цен.

Венчурные предприятия – предприятия, фирмы, компании с риском, как правило, занимающиеся прикладными научными исследованиями и инженерными разработками, проектно-конструкторской деятельностью, внедрением технических нововведений и технологических новшеств с целью открытия новых сфер и направлений бизнеса и последующим капиталовложением в предприятия, характеризующиеся большой степенью риска. Способствуют развитию венчурного, рискованного бизнеса, часто выполняют заказы крупных компаний и фирм, иногда – государственные заказы.

Венчурный бизнес – вид бизнеса, ориентированный на практическое использование технических и технологических новинок, результатов научных достижений, еще не опробованных на практике. Этот вид бизнеса связан с большим риском, поэтому венчурный бизнес еще называют рискованным.

Венчурный капитал – капитал, вложенный в дело, обладающее высокой степенью риска; рискованный капитал.

Владение – фактическое, реальное, документально подтвержденное обладание землей, зданиями, жилой площадью, имуществом, вещами, принадлежность их определенным физическим или юридическим лицам, основанная на праве собственности. Те, кто владеют имуществом и кому оно принадлежит, называются владельцами. Владелец может быть собственником имущества, если владеет им бессрочно. Собст-

венник может предоставлять имущество владельцу временно, для использования в течение определенного срока. В этом случае владение имуществом является временным. Владение на основании права собственности называют законным, а владение без законного права – незаконным.

Внешнеэкономическая деятельность – один из видов экономической деятельности государства, хозяйств, предприятий, компаний, фирм, связанный с внешней торговлей – экспортом и импортом продукции (товаров, услуг), иностранными кредитами и инвестициями, международным научно-техническим сотрудничеством, осуществлением совместных с другими странами и зарубежными партнерами проектов и програм.

Выгода – получаемая людьми польза, достижение преимущества, получение дополнительных денежных поступлений, дохода, прибыли в результате осуществления успешных хозяйственных действий, удачного проведения предпринимательских операций, сделок. Выгодность дела означает возможность полного возмещения связанных с ним расходов и затрат, возвращения израсходованных средств и, сверх того, получения участниками дела дохода в виде денег, материальных ценностей, благ.

Выгода упущенная (см.: Упущенная выгода)

Выживаемость бизнеса – экономическая категория, характеризующая устойчивость предпринимательского процесса, непревышение расходов над доходами. Это, по существу, непроигранное соревнование с конкурентами, позволяющее удерживать хотя бы минимальные позиции на рынке, если и не получая значительной прибыли, то и не неся существенных убытков. Состояние дел, позволяющее предпринимателю обеспечивать свои минимальные потребности.

Выкуп – вторичное приобретение за деньги вещей или ценностей, которые ранее принадлежали физическому или юридическому лицу, но были ими проданы или переданы другим собственникам (сданы в залог). Выкупом называют также покупку арендатором арендованного им имущества у арендодателя. Практикуется выкуп акций предприятия, например, выкуп сотрудниками акций предприятия за счет вне-

шнего кредита (см.: **План приобретения акций сотрудника предприятия**).

Выход на рынок – первое предложение предприятием-производителем или торговой компанией своих товаров на рынке; выброс в продажу первой, пробной партии нового товара с целью изучения спроса на него потребителей, доработки и установления оптимальных цен.

Гарантийное обязательство – 1) письменное свидетельство или гарантийное письмо, выдаваемое гарантом (или третьим лицом) лицу, которому он гарантирует выполнение определенных обязательств. Например, лицо А в гарантийном письме гарантирует лицу Б, что оно (лицо А) обязуется оплатить в определенный срок определенную сумму за высланный (высылаемый) лицом Б лицу А товар или оказанную (оказываемую) услугу; либо лицо В гарантирует лицу Б, что лицо А выполнит обязательства (свои или лица В) перед лицом Б; 2) документ, подтверждающий соответствие качества поставляемого, продаваемого товара или услуги условиям договора о купле-продаже, контракта на поставку или выполнения работ. Гарантийное обязательство, как правило, гарантирует надежность и качество (например, работы машины, приборов или оборудования, товаров народного потребления и другой продукции) при его надлежащем использовании (содержании или хранении).

ГИЧ (главные исполнительные чиновники) – главные менеджеры, исполнительные директора, организующие производственную деятельность и управляющие делами предприятия, компании, фирмы. К ним относятся, как правило, истинные (прирожденные, настоящие) менеджеры, имеющие предпринимательские задатки и черты характера, но обладающие ярко выраженными качествами руководителя (менеджера). ГИЧ относятся к числу организаторов и руководителей среднего и большого (крупного) бизнеса. По своей сути они являются суперменеджерами, реализующими тактические задачи бизнеса – руководителями-организаторами предпринимательской деятельности высочайшей квалификации, самого высокого уровня управления, наделенные максимальными полномочиями.

Движимость, движимое имущество – в противоположность недвижимости – имущественные ценности, не связанные непосредственным образом с землей и не прикрепленные к ней. Это перемещаемые вещи, деньги, ценные бумаги (см. также: **Недвижимость**).

Дебет – левая сторона бухгалтерского счета. В активных счетах запись в дебете показывает увеличение средств (учитываемых сумм), а в пассивных счетах – их уменьшение.

Дебитор – физическое или юридическое лицо, экономический субъект, имеющий денежную или имущественную задолженность (в противоположность кредитору, который сам предоставляет ссуду и которому должны деньги другие).

Демпинг – продажа на внутреннем или внешнем рынке продукции (товаров, услуг) по искусственно заниженным ценам, иногда – ниже себестоимости продукции, с убытком для производителя, продавца. Цель – проникновение на рынок и завоевание на нем места, вытеснение конкурентов. При демпинговой продаже продукции производитель, продавец рассчитывает на возмещение потерь в будущем, когда его продукция, завоевав устойчивое место на рынке, будет продаваться по более высоким, обоснованным ценам. Часто демпинг применяется как разовое мероприятие для скупки государством или негосударственными предприятиями, компаниями, фирмами необходимой им валюты, для срочного привлечения необходимых денежных средств. Демпинговая продажа продукции одним производителем, продавцом или скооперировавшейся их группой может привести к таким негативным явлениям, как монополизация распространения (реализации) его (их) продукции, частичное или полное разорение конкурентов, нарушение баланса на рынке, утаивание и неполная выплата налогов и государственных сборов (пошлин). В демократических странах существуют антидемпинговые законы, устанавливающие противодемпинговые пошлины.

Денежные агрегаты – виды денег и денежных средств, отличающихся друг от друга степенью ликвидности, т.е. возможностью быстрого превращения в наличные деньги; показатели структуры денежной массы. Различаются: М0 агрега-

ты – наличные деньги в виде денежных знаков; М1 агрегаты – наличные деньги, чеки, вклады до востребования; М2 агрегаты – наличные деньги, чеки, вклады до востребования и небольшие срочные вклады; М3 агрегаты – наличные деньги, чеки, вклады; L агрегаты – наличные деньги, чеки, вклады, ценные бумаги.

Денежные доходы – разные виды денежных поступлений, получения денег за определенный период времени, за день, неделю, месяц, квартал, год, выраженные в денежных единицах. Денежные доходы семьи состоят из заработной платы членов семьи, получаемых ими пенсий, стипендий, пособий, доходов от ведения домашнего хозяйства, от побочных заработков, от продажи семейного имущества, а также от получения процентов по вкладам и дивидендам (для держателей акций). Денежные доходы предприятий образуются за счет продажи продукции, товаров, услуг, имущества, сдачи имущества в аренду (лизинг) или предоставления кредита. Государственные денежные доходы возникают за счет получения от физических и юридических лиц обязательных платежей – взимания налогов, получения платежей за использование государственного имущества, доходов от внешней торговли, взимания платы за услуги органов государственной власти, а также и из ряда других источников.

Денежный поток (см.: Поток наличности)

Дефект – несоответствие изделия, товара или выполненной работы установленным требованиям. Товар, имеющий дефект, считается некачественным, бракованным. По степени значимости различают критические, значительные и незначительные дефекты. При критическом дефекте использование продукции по назначению практически невозможно и недопустимо. Значительным является дефект, существенно снижающий качество продукции, но допускающий ее использование после устранения дефекта. Незначительный дефект практически не влияет на использование продукции и ее долговечность, а отражается лишь на внешнем виде или дизайне изделия. Дефект, устранение которого технически возможно и экономически целесообразно, называется устранимым, в обратном случае дефект считается неустранимым.

Дефект может быть явным или скрытым, выявляющимся в процессе использования товара.

Дивиденды – деньги, получаемые в виде платы или процентов за вложенный капитал. Физические и юридические лица вначале зарабатывают деньги, выполняя определенную работу и производя какую-либо продукцию (товары, услуги). Из этих денег ими создаются накопления, образующие свой, собственный денежный капитал. Затем этот капитал вкладывается в дело, дело приносит прибыль, и из прибыли получают дивиденды. Наиболее распространенный способ получения дивидендов – покупка акций предприятий, компаний, фирм, представляющих акционерные общества. Купивший акцию акционерной компании становится ее акционером и приобретает право получать часть ее прибыли, что и является дивидендами. Дивиденды по акциям выплачиваются, как правило, не чаще одного раза в год.

Дилер – 1) частное лицо, фирма, члены фондовой биржи, ведущие биржевые операции не в качестве посредников (брокеров), а действующие от своего имени и за собственный счет, то есть вкладывающие в дело собственные деньги, самостоятельно осуществляющие куплю-продажу ценных бумаг, валюты, драгоценных металлов или других драгоценностей; 2) физические или юридические лица, закупающие продукцию оптом и торгующие ею более мелкими партиями или в розницу (посредники-распространители чужих товаров, услуг).

Дистрибьютор – физическое или юридическое лицо, осуществляющее оптовую закупку и сбыт продукции (товаров, услуг) определенного вида (как правило, на региональных рынках). Обычно дистрибьюторы обладают преимущественным правом и возможностями приобретать и продавать такие виды товаров, как технологическое оборудование для производства, технические новинки, программное компьютерное обеспечение. Фирма может иметь собственного дистрибьютора по продаже своих товаров за рубежом, где он является ее единственным представителем (генеральный или эксклюзивный дистрибьютор). Одновременно дистрибьютор оказывает посреднические услуги продавцам и покупателям, а также услуги по монтажу и наладке оборудования, обуче-

нию пользованием им (так называемые дистрибьюторские услуги). Отношение между дистрибьютором и его заказчиком строятся на договорной основе.

Дистрибуция – посредническая деятельность, заключающаяся в оптовой закупке продукции (товаров и услуг) определенного вида и последующем ее распределении, распространении (сбыте) на рынках (обычно региональных).

Долевая собственность – часть доходов, имущества, других ценностей, на которую вправе претендовать один из участников общего дела, коллективных собственников. Мера, в которой участник общего дела вносит в него собственные ресурсы, денежные средства, капитал, называется долевым участием.

Доход – обычно означает любое поступление (любой приток) денежных средств или получение материальных ценностей, обладающих денежной стоимостью. В валовой доход предприятия включается выручка от продажи товаров и услуг, выполнения работ, от продажи имущественных ценностей, проценты, получаемые за счет предоставления денег в кредит, и другие денежные или материальные поступления. Доход государства образуют главным образом налоги, платежи, отчисления, поступающие в казну. Доход граждан формируется за счет заработной платы, пенсий, стипендий, дивидендов, продажи продуктов домашнего хозяйства. «Чистый доход» представляет собой разность между общим, валовым доходом и затратами материальных ресурсов. Реже доход ассоциируется с прибылью.

Доход предельный (см.: **Предельный доход**)

Доход располагаемый (см.: **Располагаемый доход**)

Доход чистый (см.: **Чистый доход**)

Емкость рынка – потенциально возможный объем продаж определенного товара на рынке в течение определенного периода. Зависит от спроса на товар, уровня цен, общей конъюнктуры рынка, доходов населения, деловой активности. Емкость рынка изменяется во времени.

Жизненный цикл товара – период времени, в течение которого товар обладает жизнеспособностью, обращается на рынке, пользуется спросом, продается и приносит доход про-

изводителем и продавцам. Считается, что жизненный цикл товара состоит из следующих этапов: 1) поступление товара в широкую продажу, выход его на рынок; 2) рост объема продаж товара вследствие наличия и увеличения спроса; 3) период зрелости, когда достигается максимальный объем продаж; 4) насыщение рынка данным товаром, снижение спроса; 5) резкий спад объема продаж, снижение прибыли.

Заемные средства – денежные средства, полученные в виде ссуды на определенный срок, взятые займы.

Закон денежного обращения – экономический закон, утверждающий, что масса, количество денег, необходимых для обращения, прямо пропорциональны количеству и цене продаваемых товаров и обратно пропорциональны скорости обращения денег.

Закон спроса – экономический закон, в соответствии с которым величина, объем спроса на рыночный товар уменьшаются с ростом цены товара (или наоборот увеличивается при снижении его цены) при прочих равных условиях (мода, доходы потребителей, цены на аналогичные товары, качество). Один из главных факторов достижения результатов в конкурентной борьбе на рынке.

Залог – способ обеспечить выполнение обязательств по возврату предоставленных займы денег. Кредитор, владелец денег, предоставляющий их в долг, подвержен риску невозврата денег должником: даже если между кредитором и должником заключен договор и должник дал письменное обязательство своевременно возратить деньги, сохраняется опасность невозврата. Поэтому в качестве гарантии возврата (полного или хотя бы частичного) представленных займы денежных средств кредитор требует от должника залог. Залог – это имущество, ценности, передаваемые должником в собственность кредитора (лица, предоставившего в долг) на срок до возвращения долга. В случае невозврата долга залог становится стоимостью кредитора как компенсация потерянного долга. Залог служит как гарантией возврата денег, так и средством удовлетворения кредитора при невыполнении обязательств должником. В залог могут передаваться земля, дом, вещи, драгоценности, ценные бумаги

(акции, облигации, векселя). Залогом может стать не только вещь, но и документ, дающий право собственности на закладываемую вещь. Залог земли и недвижимости называется ипотекой. Должника, предоставившего залог своему кредитору, называют залогодателем, а кредитор, получивший залог, называется залогодержателем.

Затраты – затрачиваемые ресурсы, расходы (включая затраты времени) на производство продукции, приобретение товаров, услуг (см. также: **Прямые расходы**).

Идеальный рынок – высококонкурентный рынок, обладающий следующими характеристиками: неограниченное число участников рынка; значительное число продавцов и покупателей; свободный вход на рынок и выход из него; свободные цены; однородность одноименных представленных на рынке продуктов; отсутствие давления, принуждения со стороны одних участников по отношению к другим и вообще со стороны кого-либо.

Издержки – затраты в денежной форме, обусловленные расходом разных видов экономических ресурсов в процессе производства и обращения продукции. Различают постоянные, переменные, полные и другие виды издержек. Постоянные издержки – затраты производства, не зависящие от его объемов. К ним относятся затраты на содержание зданий, административного аппарата, на обслуживание. Переменные издержки – затраты на производство, непосредственно связанные и изменяющиеся в зависимости от его объема. Например, затраты на материалы, сырье, полуфабрикаты, фактурная оплата работников. Полные (общие, валовые) издержки – сумма постоянных и переменных издержек. Издержки производства – затраты труда на производство продукции, материальные затраты, заработная плата, амортизация оборудования, дополнительные расходы. Издержки обращения – расходы, связанные с доведением товара до потребителя (закупка, хранение и транспортировка товаров, оплата труда продавцов, расходы на обслуживание покупателей). Предельные издержки – приращение полных, валовых издержек производства и обращения при увеличении производства и продажи товара на одну единицу.

Имидж – публично формируемый у потребителя образ предпринимателя – производителя и продавца продукции, товаров, услуг. Высокий имидж предпринимателей, предприятий, компаний, фирм характеризует их известность и популярность, устойчивое позитивное отношение покупателей к ним, их товарам, услугам, а также атрибутам фирменного стиля – товарному знаку, марке фирмы. Формирование имиджа достигается: распространением престижной рекламы; проведением презентаций и пресс-конференций; публикацией коммерческих и некоммерческих материалов; проведением публичных и юбилейных мероприятий; спонсорством в области искусства, науки, здравоохранения и спорта; участием в мероприятиях с благотворительными целями. Основой высокого имиджа предпринимателей, предприятий, компаний, фирм является их устойчивая положительная репутация, позволяющая продавать произведенные ими товары и услуги по повышенным ценам.

Импорт – ввоз в страну закупленных за границей иностранных товаров или других ценностей для их употребления, использования в стране. Как правило, страны импортируют то, в чем они нуждаются и что либо не могут произвести в нужном количестве сами, либо выгоднее покупать за рубежом (см. также: **Экспорт**).

Имущество – 1) материальные ценности, вещи, находящиеся во владении юридических и физических лиц; различают движимое, перемещаемое имущество (движимость) и недвижимое – в виде земли и прикрепленных к ней объектов (недвижимость); 2) имущественные права и обязанности юридических и физических лиц. Например, наследственное имущество; имущество, находящееся на балансе предприятия; ответственность за сохранность имущества.

Инвестиции – долгосрочные вложения капитала в собственной стране или за рубежом в предприятия разных отраслей, предпринимательские и инновационные проекты, социально-экономические программы. Вложение инвестиций – инвестирование – подразумевает ожидание его вкладчиков – инвесторов – на возвращение инвестиций и получение прибыли. Различают следующие виды инвестиций: государст-

венные, образуемые из средств государственного бюджета, из государственных финансовых источников; частные, образуемые из средств предприятий, организаций, граждан, включая как собственные, так и привлеченные средства; реальные, в виде долгосрочных вложений в объекты отраслей материального производства или в другие материальные объекты; прямые, вкладываемые непосредственно в производство определенного вида продукции; финансовые (портфельные), вкладываемые в акции, облигации и другие ценные бумаги. Инвестиции служат одним из главных источников экономического роста и развития производства. Наблюдается мировой рост объема инвестиций, так как удачные инвестиции приносят и их владельцам (инвестируемым), и инвесторам значительную прибыль.

Инвестор – юридическое или физическое лицо, осуществляющее инвестирование (вложение инвестиций), вкладывающее собственные, заемные или иные привлеченные средства в инвестиционные проекты. Инвестиционный капитал, вкладываемый инвестором, может быть представлен в виде финансовых ресурсов, имущества, интеллектуального продукта. Инвесторы не просто вкладывают капитал в дело, подобно бизнесменам, но осуществляют долговременные вложения в достаточно крупные проекты, связанные со значительными производственными, техническими, технологическими преобразованиями, новшествами.

Индикативное планирование – недирективное, рекомендательное, ориентирующее планирование на государственном уровне. Индикативные планы (планы-прогнозы) составляются с целью оказания помощи хозяйствующим объектам, предприятиям, компаниям, фирмам ориентироваться, разрабатывать собственные планы, исходя из видения экономического будущего государственными органами и привлеченными ими научными организациями.

Инжиниринг – интеллектуальная инженерно-конструкторская деятельность, представляющая собой инженерно-консультационные услуги, работы исследовательского, проектно-конструкторского, расчетно-аналитического характера, подготовка технико-экономических обоснований проек-

тов, выработка рекомендаций в области организации производства и управления, реализации продукции. Подобного рода работы и услуги выполняются на платной основе – по контракту – специальными независимыми инжиниринговыми компаниями.

Инкассо – вид банковской операции по передаче денежных средств от одних клиентов другим, от плательщиков получателям. Например: в банк от лица клиентов, которые обязаны оплатить купленные ими товары и предоставленные им услуги, переводятся по разным платежным документам (чекам, векселям и другим) причитающиеся в оплату денежные средства. Банк зачисляет эти средства на счета тех своих клиентов, которые их должны получить в оплату за выполненные работы и услуги. Поэтому инкассо – это посредническая банковская операция по передаче денежных средств от плательщика к получателю через банк с зачислением этих средств на счет получателя. Клиент-получатель, отправивший товар или оказавший услугу другому клиенту, за что ему полагается оплата, предъявляет в банк на инкассо для оплаты платежное требование к клиенту-плательщику. За проведение инкассовой операции банк взимает с клиентов определенную плату (процент).

Инкорпорация – 1) объединение, присоединение других организаций, юридических лиц; 2) предоставление в соответствии с законом группе лиц статуса корпорации, юридического лица; 3) систематизация законов государства, расположение их в определенном порядке без изменения содержания самих законов.

Интеллектуальная собственность – собственность на продукты интеллектуальной деятельности, входящие в совокупность объектов авторского права. Интеллектуальная собственность относится к литературным, художественным и другим произведениям искусства и культуры, исполнительской актерской деятельности, звукозаписи, радио- и телевизионным передачам, научным результатам, изобретениям, открытиям, товарным знакам, фирменным наименованиям, первым промышленным образцам новых изделий (см. также: **Авторское право**).

Интеллектуальный продукт – результат духовной, мыслительной, интеллектуальной деятельности человека: изобретения, открытия, патенты, научные отчеты и доклады, проекты, описания технологий, «ноу-хау», литературные, музыкальные, художественные произведения, творения искусства и т.п.

Интернет – глобальная (мировая) система объединенных компьютерных сетей (систем), составными частями которой являются электронная почта, служба конференций, «всемирная паутина» (WWW) и пр. Жизнеспособность ИНТЕРНЕТ обеспечивают информационные каналы, по которым передается информация, и всевозможные серверы. Многие крупные предприятия создают собственные ИНТЕРНЕТ-сети – коммуникационные сети, подобные ИНТЕРНЕТ, но действующие в пределах только этого предприятия. Такие системы позволяют каждой бизнес-структуре (отделению, отделу, сектору и т.п.) в крупном предприятии, во-первых, накапливать о себе информацию и делать ее доступной для необходимого круга лиц (пользователей), во-вторых, использовать сеть для коммуникации (экономя при этом бумагу), в-третьих, при необходимости, подключаться к глобальной (мировой) системе ИНТЕРНЕТ для обмена с другими пользователями информацией или для ее распространения.

Ипотека – залог недвижимого имущества, главным образом земли и строений, с целью получения ипотечной ссуды. При ипотечном залоге закладываемое имущество хотя и поступает в собственность кредитора, но в руки ему не передается, а остается у должника. Под ипотекой понимают также закладную и долг по ипотечному кредиту.

Исследование рынка – количественный и качественный анализ одного рынка или совокупности рынков, проводимый с целью изучения потенциального объема рынка, спроса на товары и услуги, конкурентной среды, цен. Является составной частью маркетинга.

Кампания (в отличие от Компании) – организационные, спланированные действия обычно разового, единовременного характера, направленные на достижение конкретных целей, например: в рекламе, подготовке к выходу на рынок,

сбыте. Кампании проводятся обычно при возникновении ситуаций, требующих на них быстрой реакции со стороны производителя, продавца.

Капитал – имеющий очень широкий смысл термин, обозначающий «все, что способно приносить доход», или «ресурсы, созданные людьми для производства товаров и услуг». Более конкретно – вложенный в дело, работающий источник дохода. Подразделяется на: физический капитал – средства производства; денежный капитал – денежные средства, на которые приобретается физический капитал. Различают также: основной капитал, представляющий часть капитальных средств, участвующий в производстве длительное время, в течение многих циклов; оборотный капитал, участвующий и полностью расходуемый в течение одного производственного цикла.

Капитал венчурный (см.: **Венчурный капитал**)

Капитал разрешенный (см.: **Разрешенный капитал**)

Капитал уставный (см.: **Уставный капитал**)

Капитал финансовый (см.: **Финансовый капитал**)

Клиринг – основанная на взаимозачете, исходя из условий баланса платежей, система безналичных расчетов между странами, компаниями, фирмами и компаниями за поставленные, проданные друг другу товары, ценные бумаги и оказанные услуги. Различаются такие виды клиринга: банковский, представляющий собой систему межбанковских безналичных расчетов, осуществляемых через расчетные палаты и основанных на взаимном зачете равных платежей; валютный, представляющий собой порядок проведения международных расчетов между странами, основанный на взаимном зачете платежей за товары и услуги, обладающие равной стоимостью, исчисленной в так называемой клиринговой валюте (условной или твердой, легко конвертируемой) по согласованным ценам.

Клиринговая палата (см.: **Расчетная палата**)

Клиент – физическое или юридическое лицо, пользующееся услугами банковско-финансового, кредитного учреждения, нотариуса, адвоката (например, клиент банка). Клиенты, также – постоянные покупатели или заказчики продукции – товаров, услуг.

Коллективное предприятие – предприятие с коллективной (общей) формой собственности на имущество, допускающей его разделение на доли (коллективное предприятие с долевой формой участия) или не допускающей такого разделения (народное предприятие).

Комиссионер – физическое или юридическое лицо: а) обязующееся выполнить комиссионную услугу по поручению комитента и являющееся агентом-посредником; б) ведущее комиссионную продажу.

Комиссионное вознаграждение – плата за работу в качестве агента-посредника по осуществлению коммерческих операций, сделок. Обычно исчисляется в процентах от суммы сделки.

Комитент – физическое или юридическое лицо, дающее поручение другому лицу – комиссионеру – заключить сделку от имени комиссионера, но за счет комитента.

Коммандитное товарищество – хозяйственное товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полные товарищи – комплиментарии), имеется один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности. Синоним – товарищество на вере (см. также: **Товарищество, Полное товарищество, Хозяйственное товарищество**).

Коммерсант – лицо, занимающееся частной торговлей, коммерцией, бизнесом.

Коммерция – торговля и торгово-посредническая деятельность, участие в продаже или содействие продаже товаров и услуг, в более широком смысле – предпринимательская деятельность.

Коммерческая тайна – право физического (предпринимателя) или юридического лица (предприятия, компании, фирмы) на неразглашение, сохранение в тайне сведений и документов о своей деятельности с целью предотвращения возможности нанесения ему ущерба конкурентами.

Коммерческий риск – предпринимательский, хозяйственный риск, возникающий при проведении бизнес-операций, осуществлении сделок. Состоит в возможном, вероятном случайном снижении, потере доходов, имущественных ценностей, денежных средств предпринимателя или предприятия (компании, фирмы), возникающих в условиях неопределенности, недостатка информации о состоянии рынка и деятельности конкурентов, невозможности точно предвидеть ход событий, влияющих на результаты коммерческой деятельности.

Коммивояжер – занимающийся сбытом посредник, являющийся разъездным представителем торговой фирмы, предлагающим покупателям товары по образцам, каталогам.

Компания (в отличие от Кампании) – одна из широко распространенных форм организации крупного бизнеса, юридически оформленное объединение участников совместного предпринимательства – физических и юридических лиц. Компания – это большая организационная структура (фирма), занимающаяся разными видами бизнеса, например, производственным, торговым, финансовым. В нашей стране к компаниям обычно относятся крупные предприятия, хозяйственные товарищества и общества. Компании часто существуют в виде акционерных обществ, называемых также акционерными компаниями. Компания способна объединять в своем составе несколько предприятий, фирм.

Компетентность – область полномочий управляющего органа, должностного лица, устанавливаемая законом, другими нормативными актами, положениями, инструкциями, уставами; круг вопросов, по которым эти органы, лица обладают правом принятия решений.

Компетенция – знание и опыт человека, людей в определенной области, сфере, дающие им возможность глубоко понимать сущность событий, явлений, экономических и социальных процессов. Необходима для принятия верных решений.

Конкуренция – состязание, соревнование, соперничество между производителями (продавцами) продукции – товаров и услуг – за лучшие результаты, а в общем случае – между любыми экономическими, рыночными субъектами; борьба за рынки сбыта товаров с целью получения более высоких до-

ходов, прибыли, других выгод. Конкуренция предполагает честное, добросовестное соревнование между производителями и представляет цивилизованную, легализованную форму борьбы за существование и одни из наиболее действенных механизмов отбора и регулирования в рыночной экономике. Различают разные виды конкуренции. Чистая, идеальная, совершенная конкуренция имеет место на рынке схожего, взаимозаменяемого товара с множеством мелких продавцов и покупателей – там, где ни один из продавцов и покупателей не способен оказать решающего влияния на цену и масштабы продаж. Монополистическая конкуренция складывается на рынке с большим количеством продавцов и покупателей при значительном разнообразии предложенных товаров, продаваемых по разным ценам. При олигополистической конкуренции небольшое количество крупных продавцов товара способно оказывать существенное влияние на цены, по которым продается данный товар. Участники недобросовестной конкуренции нарушают принятые на рынке правила и нормы конкуренции, вступают в сговор против других конкурентов, стремятся их дискредитировать, опорочить, используют ложную рекламу своей продукции, устанавливают дискриминационные, иногда демпинговые цены. Злостная недобросовестная конкуренция называется хищнической. Не совершенная конкуренция – конкуренция в условиях рынка, значительно отличающихся от идеальных, не соответствующая теоретическим представлениям о чистой, идеальной конкуренции.

Коносамент – документ (товарная квитанция), выдаваемый перевозчиком груза его отправителю, удостоверяющий принятие груза к перевозке и содержащий обязательства по доставке груза в пункт назначения и передаче его получателю. Этот документ является договором о перевозке груза и является ценной бумагой. Различают ценные коносаменты, в которых указывается имя получателя груза; ордерные коносаменты, в которых имеется указание о выдаче груза в соответствии с приказом отправителя или получателя; коносаменты на предъявителя, по которым груз выдается предъявителям коносамента.

Консалтинг – деятельность специальных предприятий, компаний, фирм по консультированию производителей, продавцов, покупателей по широкому кругу вопросов в области экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации юридических лиц, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций. Консалтинговые юридические лица могут специализироваться по региональному, отраслевому и другим принципам.

Консигнация – комиссионная продажа товаров в форме их передачи владельцем товара (консигнантом) комиссионеру (консигнатору) для последующей продажи со склада комиссионера, играющего роль посредника. Право собственности на товар вплоть до его продажи остается за поставщиком товара. Хранение товара на складе вплоть до реализации и предпродажная подготовка осуществляются за счет владельца. По мере реализации товара консигнатор (комиссионер) рассчитывается за него с консигнантом (владельцем товара).

Консорциум – временное объединение предприятий, компаний, фирм, банковско-финансовых учреждений на основе общего соглашения для осуществления капиталоемкого проекта или для совместного размещения займа. Консорциум несет солидарную ответственность перед своими заказчиками.

Контрольный пакет акций – часть, доля общего количества выпущенных акционерным обществом обыкновенных акций, сосредоточенная в руках одного физического или юридического лица и дающая этому лицу возможность осуществлять фактический контроль над деятельностью акционерного общества, управлять этой деятельностью, принимать нужные решения. Абсолютный контрольный пакет акций (теоретически) составляет не менее половины всех выпускаемых голосующих акций, то есть 50% плюс одна акция. На практике при широком распространении акций владение уже более 20% акций может дать в руки их контрольный пакет, так как часто не все акционеры представлены на собрании и не все голосуют против предложений владельца такого пакета акций. Иногда контрольный пакет включает еще меньший процент акций, что имеет место при значительном их распространении, распылении.

Концерн – крупное объединение предприятий, компаний, фирм, банковско-кредитных учреждений, связанных общностью интересов, договорами, капиталом, участием в совместной деятельности. Часто такая группа предприятий объединяется вокруг сильного головного предприятия (холдинга, материнской компании), которое обладает акциями этих предприятий. Номинально входящие в концерн предприятия, производящие отдельные товары, расположенные в разных регионах, сохраняют хозяйственную самостоятельность, остаются юридическими лицами, являясь дочерними компаниями, филиалами головной компании. Фактически в рамках концерна наблюдается высокая степень централизации управления финансами, инвестициями. Международные концерны как минимум двух стран называются транснациональными. Концерны, в состав которых входят участники из многих стран, именуются мультинациональными.

Конъюнктура рынка – основная характеристика функционирования рынка, складывающейся на нем ситуации. Отражает величины спроса и предложения, уровень цен, объемы продаж, рыночную активность продавцов и покупателей. Благоприятная конъюнктура рынка означает, что проникновение на данный рынок, возможно, обещает значительные выгоды, доходы. Неблагоприятная конъюнктура свидетельствует о низком спросе на товары, трудности проникновения на рынок.

Кооператив – добровольное объединение лиц на паевой основе для осуществления предпринимательской деятельности. Кооперативы являются юридическими лицами и функционируют на началах самофинансирования и самоуправления. Потребительские кооперативы в виде потребительских обществ специализируются на торговле, заготовке и переработке сельскохозяйственной продукции, бытовом обслуживании населения, дачном и гаражном строительстве. Обычно они действуют в сельской местности и входят в систему потребительской кооперации. Производственные кооперативы заняты производством продукции, выполнением работ, оказанием платных услуг предприятиям, организациям, гражданам. Трудовая деятельность в производственном коопе-

ративе в основном строится на личном трудовом участии его членов. Жилищные кооперативы создаются с целью строительства и эксплуатации жилых домов.

Кооперирование – установление длительных производственных связей между регионами, отраслями, предприятиями, специализирующимися на производстве отдельных частей единого изделия. Возможно научно-техническое кооперирование для совместного создания интеллектуального продукта, выполнения работ и оказания услуг.

Корпорация – совокупность лиц, объединяющихся для достижения какой-либо цели, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права – юридическое лицо. Собственность корпорации разделена на паи (акции, доли), а ее собственники владеют вложенными в нее паями или выпущенными ею акциями. Главная особенность корпорации – ее ответственность по долгам ограничивается лишь суммой паевых взносов. Обычно корпорация организуется в форме акционерного общества. В частной корпорации большинство акций принадлежит одному владельцу, семье или узкой группе акционеров, в публичной корпорации акции распределяются среди акционеров.

Корпорация публичная (см.: **Публичная корпорация**)

Корпорация частная (см.: **Частная корпорация**)

Коррупция – распространенная преступная практика, при которой финансовая деятельность обеспечивается с помощью взяток, подкупа соответствующих чиновников государственного аппарата, ответственных должностных лиц. Для прикрытия подкупа и взяток часто используется практика выплаты комиссионных при условии содействия крупным сделкам. Противодействие коррупции – цивилизованное ведение дел, безусловное отделение государственных служб от денежных отношений с бизнесом, открытость информации о предоставлении бюджетных заказов, прозрачность осуществления платежей, активная роль масс-медиа в формировании негативного отношения к явлению коррупции общественного мнения. Коррупция – это не только преступная практика бюрократического чиновничьего аппарата, но и позорное, безнравственное и аморальное явление, разлагающее устои цивилизованного общества.

Кре́дит (в отличие от **Кредита**) – правая сторона бухгалтерских счетов. В активных счетах запись в кредите показывает уменьшение, а в пассивных счетах – увеличение средств.

Кредит – (в отличие от **Кредита**) – ссуда в денежной или товарной форме, предоставляемая кредитором заемщику на условиях возвратности и, как правило, с уплатой процента. Различают следующие основные формы кредита: краткосрочный, предназначенный преимущественно для формирования оборотных средств предприятий, фирм и охватывающий ссуды, сроки которых, как правило, не превышают 12 месяцев; долгосрочный, используемый в основном в качестве инвестиционного капитала и предоставляемый в виде ссуд банками и отдельными кредитными институтами небанковского типа на срок от пяти лет и более. Государственный кредит – это кредитные отношения, в которых одной из сторон выступает государство, а с другой – физические и юридические лица, приобретающие государственные ценные бумаги (облигации, казначейские сертификаты и др.). Банковский кредит является основной формой кредита, при которой денежные средства во временное пользование предоставляются банками. Потребительский кредит служит средством удовлетворения потребительских нужд населения. Коммерческий, товарный кредит предоставляется в товарной форме продавцами покупателям, он является отсрочкой платежа за проданные товары. Международный (иностраный) кредит предоставляется зарубежными кредиторами – инвесторами.

Кредитор – субъект (юридическое или физическое лицо), предоставляющий ссуду и имеющий право требовать от дебитора исполнения обязательств.

Купля-продажа – продажа товаров одной стороной (продавцом) и покупка их другой стороной (покупателем). Может оформляться договором купли-продажи.

Кэш – 1) законное средство платежа в форме банкнот, монет, безналичных денег на счетах; 2) платеж, оплата, осуществляемые сразу, полностью, без использования покупателем кредита, рассрочки; 3) наличный расчет.

Ливеридж – использование долгов для финансирования инвестиций. Для увеличения финансовой прибыли от инвес-

тиций или акций инвестирование или покупка акций производится за счет взятых в кредит (в долг, в заем) средств. Практикуется также выкуп акций компаний или полный выкуп акций компании (т.е. ее присоединение к другой компании) с использованием заемных (одолженных) средств. При этом активы компании, акции которой выкупаются за счет заемных (одолженных) средств, являются финансовой гарантией займа (одалживания) этих средств.

Лизинг – долгосрочная аренда (на срок от нескольких месяцев до нескольких лет) машин, оборудования, транспортных средств, сооружений производственного назначения, предусматривающая возможность их последующего выкупа арендатором. Лизинг осуществляется на основе долгосрочного договора между лизинговой компанией, приобретающей оборудование за свой счет и сдающей его в аренду на несколько лет, и фирмой-арендатором, которая постепенно вносит арендную плату за использование лизингового имущества. После истечения срока действия договора арендатор может вернуть имущество лизинговой компании, может продлить срок действия договора (заключить новый договор), а может и выкупить имущество по остаточной стоимости. Международный лизинг – договор между арендатором и арендодателем, находящимися в разных странах (см. также: **Рентинг**, **Хайринг**).

Ликвидность – 1) способность превращения активов фирмы, ее ценностей в наличные деньги; 2) способность своевременного выполнения долговых обязательств; 3) способность рынка поглощать продаваемые ценные бумаги.

Ликвидность предприятия, фирмы – способность предприятия, фирмы погашать в срок свои долговые обязательства, зависящая, с одной стороны, от величины задолженности фирмы и, с другой, – от объема ликвидных средств (наличных денег в кассе, денежных средств на счетах в банках, легко реализуемых ценных бумаг и оборотных средств).

Ликвидные активы – средства, которые можно легко превратить в деньги. К ним относятся: сами деньги, золото, драгоценности, краткосрочные государственные ценные бумаги, средства на текущих счетах (до востребования) в банках, ак-

ции, облигации, имущественные ценности, которые можно быстро продать, векселя, по которым наступил срок оплаты.

Лимитед (ЛТД.) – добавление к названию общества, компании, свидетельствующее, что они созданы в виде общества с ограниченной ответственностью, что означает: пайщики несут ответственность за результаты деятельности фирмы в пределах паевого капитала. (Если в США, Великобритании и других англоговорящих странах используется сокращенное добавление Лтд, то в ФРГ – GmbH, а во Франции – SA и SARL.)

Лицензия – 1) разрешение на осуществление экспортно-импортных операций, ввоз и вывоз товаров в ограниченных пределах, выдаваемое государственными органами; 2) предоставление организации и лицам права на использование защищенных патентами изобретений, технологии, технической и коммерческой информации; 3) разрешение на осуществление разнообразных видов деятельности в определенных пределах, выдаваемое государственными органами применительно к тем видам, которые нуждаются в ограничении, или для взимания платежей за выдаваемое разрешение.

Лицо физическое (см.: **Физическое лицо**)

Лицо юридическое (см.: **Юридическое лицо**)

Личная собственность – вещи, предметы, имущество, деньги, принадлежащие одному человеку и предназначенные для удовлетворения индивидуальных личных потребностей, используемые в личном, домашнем хозяйстве. Предметы личной собственности могут быть также частью семейной собственности. Личную собственность называют еще и частной, когда предметами собственности служат дом, земля, предприятие, денежный капитал.

Логотип – оригинальное начертание, изображение полного или сокращенного наименования юридического лица – предприятия, компании, фирмы или продукции (товаров, услуг) этого лица. Специально разрабатывается предприятием, компанией, фирмой с целью привлечения внимания к себе и своим товарам, услугам.

Лот – партия товара, часть его общего количества, продаваемая или поставляемая по договору. В аукционной торговле предлагаемый к продаже товар разделяется на лоты, сос-

тоящие из одного или нескольких однородных по качеству предметов, наборов. Аукционному лоту присваивается определенный порядковый номер, на каждый лот в ходе торга устанавливается своя аукционная цена. Полный лот представляет фиксируемую по количеству партию товара, акций, ценных бумаг, продаваемых на бирже. Неполный лот представляет партию, отличающуюся по количеству единиц товара от полного лота.

Маклер – посредник между продавцом и покупателем – физическое лицо, постоянно и профессионально занятое посредничеством при покупке и продаже товаров, ценных бумаг, услуг, страховании, призванное способствовать заключению сделок купли-продажи путем сведения партнеров по сделке. Биржевые маклеры входят в состав персонала биржи, ведут торги в торговых секциях и регистрируют устное согласие брокеров продавца и покупателя на заключение сделки. Маклер получает вознаграждение от каждой из сторон, участвующих в сделке, в размере, зависящем от суммы сделки.

Малое предприятие – предприятие любой формы собственности, характеризующееся ограниченным числом работников (количество которых регламентируется действующим законодательством) и незначительными объемами выпускаемой продукции. Так как число малых предприятий единого профиля в крупной стране исчисляется десятками и сотнями тысяч, то вместе они способны производить значительную часть всей продукции страны. К малым предприятиям относятся кооперативы, мелкие фирмы, многие предприятия торговли, сферы услуг. Малым предприятиям во всем мире оказывается государственная поддержка.

Марка торговая (см.: **Торговая марка**)

Маркетинг – исследования и организация деятельности на рынке товаров, услуг, ценных бумаг, направленная на обеспечение сбыта, продвижения товаров от производителя к потребителю. Маркетинг призван приспособить производство к требованиям рынка. Различают следующие виды маркетинга: дифференцированный – рассчитанный на использование нескольких сегментов рынка; конверсионный – создающий

условия для преодоления отрицательного спроса; концентрированный – сосредотачивающий усилия на отдельных рынках; массовый – применяемый к товарам массового потребления; противодействующий – направленный на ограничение иррационального спроса; развивающийся – ориентированный на превращение потенциального спроса в реальный, и др.

Маркетолог – 1) специалист, профессионально занимающийся проблемами маркетинга; 2) исследователь проблем маркетинга; 3) квалификация специалиста с высшим образованием в области маркетинга.

Материальное производство – производство материальных предметов, вещественных ценностей, оказание материальных услуг (например, перевозка или доставка грузов), выполнение строительных, монтажных, земляных, ремонтных и т.п. работ. Любой вид производственной деятельности, результатом которого является материальный продукт (вещественные ценности, материальные услуги).

Менеджер – наемный управляющий – специалист по управлению производством, обращением товаров и оказанием услуг. Менеджеры организуют работу на предприятии, в компании, фирме, руководят производственной деятельностью групп сотрудников. Менеджер является должностным лицом предприятия, компании, фирмы и входит в ее средний или высший руководящий состав.

Менеджмент – управление производством и предпринимательством, совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления деятельностью и производственным персоналом предприятия, компании, фирмы с использованием достижений науки и практики управления, передового опыта. Основная цель менеджмента – достижение высокой эффективности производства, оптимальное использование человеческого фактора (труда сотрудников) и всего ресурсного потенциала предприятия, компании, фирмы, что должно обеспечить выживаемость бизнеса и устойчивое положение в соревновании с конкурентами.

Мировой рынок – международный рынок, в котором участвуют представители разных стран. В мировом рынке вы-

деляют рынок труда (рабочей силы), сырья, топлива, сельскохозяйственной продукции, машин и оборудования, технологий, услуг, золота и других драгоценных металлов, алмазов, драгоценных камней, ссудных капиталов.

Мониторинг – составная часть управления, представляющая собой непрерывное наблюдение за экономическими объектами, анализ их деятельности для дальнейшего принятия решения.

Наблюдательный совет – избираемый общим собранием акционеров орган, контролирующей деятельность правления акционерного общества.

Наем – 1) предоставление имущества его владельцем (наймодателем) по договору найма другой стороне (нанимателю) во временное пользование за определенную плату; 2) наем рабочей силы, работников по найму.

Наемный работник – человек, нанятый на работу, работающий по найму, по трудовому соглашению на предприятии, которым он не владеет. Хозяин, собственник предприятия (в лице государства или частного лица) предоставляет наемному работнику средства производства и выплачивает ему вознаграждение, заработную плату за использование его наемного труда.

Наличные средства – 1) денежные средства в виде бумажных денег и монет, денежных знаков, а также денег, находящихся на банковских счетах до востребования; 2) переходный остаток денежных средств предприятия; финансовые средства, предназначенные для расходов, но не израсходованные (см. также: **Денежные агрегаты**).

Наличный расчет – оплата товаров и услуг наличными деньгами сразу же после продажи, передачи или предоставления продавцом покупателю документов на получение этих товаров и услуг.

Налоги – обязательные платежи, взимаемые центральными и местными органами государственной власти с физических и юридических лиц; основной источник средств, поступающих в государственный бюджет. Одновременно налоги служат одним из средств регулирования экономических процессов, хозяйственной жизни. По уровню взимания налоги

делятся на: федеральные (общегосударственные); субъектов государства (штатов, автономных республик и автономных областей); местные (областей, городов, районных центров, районов). По виду объектов налогообложения налоги делятся на: прямые, взимаемые непосредственно с дохода (подходный налог, налог на прибыль, заработную плату и ее прирост); косвенные – в виде надбавок к цене товаров и услуг (акцизные сборы, налог с продаж, налог на добавленную стоимость). Налоги и налоговые ставки различны в разных странах, периодически изменяются, взимаются в денежной форме (но возможны и натуральные налоги).

Налоги прямые (см.: Прямые налоги)

Налог на добавленную стоимость – взимаемый с предприятий налог на сумму прироста стоимости на данном предприятии, исчисляемую в виде разности между выручкой от реализации товаров и услуг и суммой затрат на сырье, материалы, полуфабрикаты, полученные от других производителей. Ряд товаров, услуг, видов деятельности могут частично или полностью освобождаться от налога на добавленную стоимость.

Налог на доходы от денежных капиталов – вид налога, которым могут облагаться дивиденды и проценты, получаемые от акций и облигаций, проценты по банковским вкладам, выигрыши по займам.

Налог на доходы физических лиц – налог, которым облагается сумма совокупного дохода граждан в денежном исчислении за истекший год. Частично взимается с ежемесячных и текущих доходов в виде разовых выплат. Подходящим налогом облагаются доходы, превосходящие необлагаемый минимум. Относится к числу прогрессивных налогов, ставка которого обычно увеличивается определенным (пропорциональным или прогрессивным) образом по мере роста величины годового дохода.

Налог на нераспределенную прибыль – налагается на нераспределенную (т.е. не выделенную на дивиденды) часть прибыли акционерных компаний, страховых обществ, банков и других организаций-налогоплательщиков, выплачивающих дивиденды. Существует в дополнение к более общему налогу на прибыль корпораций.

Налог на прибыль корпораций – существующий во всех странах с рыночной экономикой налог на доходы юридических лиц, взимаемый по пропорциональным ставкам. Объектом налогообложения является валовая прибыль компаний за вычетом отдельных видов расходов и скидок (дивидендов, расходов на расширение производства, выплат процентов по задолженности, убытков, расходов на научно-исследовательские и проектно-конструкторские работы, на маркетинг, рекламу, коммуникацию и связь, различные виды аренды и представительство).

Налог на прирост капитала – налог на доходы физических и юридических лиц, полученные от имущественных сделок в виде продажи, дарения, обмена имущества, предоставления его в пользование другим лицам.

Налог на продажу, налог с продаж – налог, устанавливаемый в процентах к стоимости (цене) продаваемых товаров и услуг; разновидность акциза. Является широко используемым в мировой практике косвенным налогом, которым облагаются продажи ряда товаров; такой налог удобен для налоговых органов, так как его трудно скрыть.

Налог на сверхприбыль корпораций – дополнительный налог на прибыль, величина которого значительно превышает установленные нормы прибыли.

Налог на собственность – налог на недвижимость (землю и здания) и на личную имущественную собственность, которыми могут облагаться и юридические, и физические лица.

Налог на ценные бумаги – налог, взимаемый с эмитентов акций, облигаций и других ценных бумаг, а также налог на биржевые сделки.

Налог на экспорт и импорт – налог, взываемый с экспортеров и импортеров продукции и уплачиваемый ими в процентах к стоимости экспортируемых и импортируемых товаров и услуг.

Налог с наследства и дарений – налог, уплачиваемый физическими и юридическими лицами при переходе имущества от одного лица к другому по праву наследования либо в результате дарения.

Налог с оборота – налог в виде процента от цены произведенных внутри государства, а иногда и импортных товаров,

взимаемый в государственный бюджет по мере торговой реализации этих товаров. Относится к числу косвенных налогов. Разновидностью налога с оборота является налог на добавленную стоимость.

Налоги – обязательные платежи, взимаемые центральными и местными органами государственной власти с физических и юридических лиц и являющиеся основным источником поступающих в государственный бюджет средств. Являются средством регулирования экономических процессов и хозяйственной деятельности в обществе. Делятся (по уровню взимания) на общегосударственные (центральные, федеральные), субъектов государства и местные. Если налоги взимаются непосредственно с доходов (подходный налог, налог на доход или прибыль, заработную плату и ее прирост), то это прямые налоги; если взимаются в надбавок к цене товаров и услуг (акцизные сборы, налог с продаж, налоги на добавленную стоимость), то являются косвенными налогами. Налоги и налоговые ставки в разных странах различные, но везде призваны защищать собственного производителя и стимулировать отечественное производство, регулировать экспорт-импорт товаров и услуг. Взимаются как в денежной, так и в натуральной форме.

Налоговая декларация – официальный документ, заявление налогоплательщика – физического или юридического лица о получении им подлежащих налогообложению доходов за определенный период времени и распространяющихся на них налоговых скидках и льготах. Служит для установления величины подлежащего уплате налога и контроля за его уплатой со стороны налоговой инспекции.

Налоговая ставка – величина взимаемого с физического или юридического лица налога в расчете на единицу налогообложения. Устанавливается в виде процента (в денежном выражении) с облагаемого налогом дохода, полученном в денежной форме, или в виде материального продукта (его части, доли) при обложении дохода, который нельзя представить в денежном выражении. Налоговые ставки могут устанавливаться в виде денежной суммы, приходящейся на один объект налогообложения (транспортное средство), или

на показатель, характеризующий этот объект (единица земельной площади, кубический сантиметр объема двигателя) и бывают: твердыми (или реальными), устанавливаемыми в абсолютной сумме независимо от величины дохода; пропорциональными (пропорциональное налогообложение), действующими в одинаковом процентном отношении к доходу вне зависимости от величины последнего; прогрессивными (прогрессивное налогообложение), возрастающими по мере увеличения облагаемого налогом дохода. Возможно также регрессивное налогообложение (использующее регрессивные ставки налогообложения), при котором отношение увеличения налоговых ставок к росту дохода находится в регрессивной зависимости (их процентное отношение к облагаемому налогом доходу уменьшается по мере роста последнего).

Налоговые льготы, скидки – частичное или полное освобождение от уплаты налогов определенного круга физических или юридических лиц (инвалидов, пенсионеров, детских и образовательных учреждений, благотворительных организаций, иногда – субъектов малого бизнеса).

Налогообложения элементы (см.: **Элементы налогообложения**)

Недвижимость, недвижимое имущество – земельные и другие естественные угодья, другое имущество, прикрепленное к земле и прочно связанное с ней (здание, сооружение), права на землю и прикрепленные к ней (прочно связанные с ней) объекты, вещи, имущество.

Нематериальные активы – принадлежащие предприятиям и организациям ценные бумаги, патенты, арендные права, технологические и технические новшества, «ноу-хау» и другие объекты интеллектуальной собственности.

Неограниченная ответственность – обязанность лица отвечать по своим обязательствам всем собственным достоянием, включая личное имущество.

Непреодолимая сила (см.: **Форс-мажорные обстоятельства**)

Несостоятельность – положение предпринимателя, предприятия, компании, фирмы, при котором он или они не

имеют средств для выплаты заработной платы, оплаты приобретенных материалов, товаров, возврата долгов, уплаты налогов.

Неустойка – сумма штрафа, которую должник (исполнитель) обязан уплатить кредитору (заказчику) в случае ненадлежащего исполнения им долговых обязательств или обязательств, вытекающих из требований законов. Неустойка устанавливается в твердой сумме или в процентах от суммы неисполненного обязательства.

«Ноу-хау» – совокупность еще не ставших общеизвестными знаний научно-технического, производственно-технологического, управленческого, финансово-экономического, коммерческого характера, а также опыта их применения на практике. Обычно «ноу-хау» передается за плату на коммерческой основе (продается) посредством заключения лицензионных договоров между обладателями новшеств и желающими приобрести лицензию, дающую право на их использование. Передача «ноу-хау», как правило, осуществляется после заключения подобных договоров и оплаты (одновременно передаются лицензии и необходимые описания, инфомационные материалы).

Оборотный капитал (см.: **Капитал, Оборотные средства**)

Оборотные средства – наиболее подвижная часть капитала предприятия, которая в отличие от основных средств является более «текучей» и легко преобразуемой в денежные средства; часть средств производства, целиком потребляемая в течение производственного цикла. Оборотные средства включают материалы, сырье, топливо, энергию, полуфабрикаты, запчасти, незавершенное производство, а также денежную наличность, легко реализуемые ценные бумаги, материально-производственные запасы, нереализованную готовую продукцию, краткосрочную задолженность других предприятий данному предприятию. Стоимость оборотных средств определяется суммированием стоимостей их отдельных видов. Оборотные средства называются также оборотными фондами, оборотным капиталом предприятия.

Общество смешанное (см.: **Смешанное общество**)

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – хозяйственное общество, учрежденное одним или несколь-

кими лицами, которое несет ответственность по принятым им обязательствам только в пределах своего вклада, вложенного в дело капитала. Такое общество представляет коммерческую организацию. Имущество общества, включая уставный капитал, принадлежит обществу как юридическому лицу. Капитал общества делится на доли, паи участников. Высшим органом управления является общее собрание участников общества, которому подчинена дирекция. Общество с ограниченной ответственностью может быть реорганизовано в акционерное общество. Как правило, фирменное название такого общества содержит наименование общества и слова «с ограниченной ответственностью» (например: Лтд, GmbH, SA или SARL и т.д.).

Общество хозяйственное – коммерческая организация с разделенным на доли в соответствии с вкладами ее учредителей, участников уставным капиталом. Хозяйственное общество не предполагает обязательного участия учредителей в работе общества. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей, а также произведенное и приобретенное хозяйственным обществом в процессе его деятельности, принадлежит обществу на правах собственности. В некоторых случаях хозяйственное общество может быть создано одним лицом, которое является его единственным участником. Участники хозяйственного общества не отвечают по его долгам и несут риск убытков лишь в пределах внесенного уставного капитала. Возможна организация хозяйственных обществ с ограниченной и дополнительной ответственностью.

Обыкновенные акции – ценные бумаги, которые свидетельствуют о том, что у их владельца имеется в наличии определенная доля капитала акционерного общества (компании). По таким акциям дивиденды выплачиваются из прибыли. Размер дивидендов зависит от величины прибыли и от размера той доли, которая приходится на подобную акцию в акционерном капитале. Владельцы обыкновенных акций имеют право голоса на общем собрании акционеров. Обыкновенные акции могут также называться простыми акциями или ординарными акциями с нефиксированным дивидендом.

Обязательства – оформленные договором отношения, заключающиеся в том, что одна из договаривающихся сторон обязана совершить определенные действия в пользу другой стороны или воздержаться от нежелательных для нее действий. Чаще всего обязательства распространяются на выполнение работ и услуг, передачу имущественных ценностей, охрану собственности, выплату денежных средств, поставку товаров.

Обязательства текущие (см.: **Текущие обязательства**)

Ограниченная ответственность – ответственность собственников предприятия по его обязательствам только в пределах вложенного каждым пая, капитала.

Оптовая торговля – торговля крупными партиями товаров; продажа товаров оптовым покупателям, потребляющим их в значительном количестве или продающим их затем в розницу. Оптовая торговля осуществляется через сеть оптовых и мелкооптовых покупателей-посредников (дилеров) по ценам, предусматривающим дилерские скидки и отличающимся от розничных в сторону уменьшения. Некоторые торговые компании занимаются только оптовой торговлей.

Оптовая цена – цена товара, установленная для его оптовой продажи. Такая цена, как правило, ниже розничной, так как при оптовой продаже меньше издержек обращения в расчете на единицу товара.

Организационная структура, организационно-правовая форма – вид, способ структурного построения предприятия, компании, корпорации, предусмотренные законами и другими правовыми нормами страны. Организационно-правовая структура зависит от формы собственности, меры ответственности владельцев, масштабов предприятия, путей формирования его капитала, характера соединения и соподчинения составных частей компании. Примерами организационно-правовых форм предприятий являются государственное предприятие, акционерное общество, хозяйственное общество, товарищество, ассоциация, кооператив, частное предприятие.

Основные средства – длительно используемые средства производства, участвующие в производстве в течение многих циклов, имеющие длительные сроки амортизации. К основ-

ным средствам (фондам) относят землю, производственные здания, сооружения, машины, оборудования, приборы, инструменты, то есть физический капитал. Объем основных средств вычисляется в денежном, стоимостном выражении. В силу этого основные средства иногда ассоциируются с денежными вложениями в основные средства производства.

Ответственность (см.: **Неограниченная ответственность, Ограниченная ответственность, Экономическая ответственность**)

Оферта – письменное или устное предложение одного лица (оферента) другому (акцептанту) заключить с ним договор. Оферта имеет определенный срок действия, в течение которого акцептант вправе принять оферту и тем самым связать оферента договорными обязательствами, не противоречащими содержанию оферты. Если оферта принята (акцептована), о чем акцептант должен оповестить оферента письменно, то соглашение сторон вступает в силу. Различают свободную, гибкую и твердую, неизменяемую оферты.

«Паблик-релейшен» – система некоммерческих связей предприятий, компаний, фирм с общественными организациями, подготовленное и целенаправленное воздействие на общественное мнение через средства массовой информации; вид имиджевой рекламной деятельности. Применяется физическими лицами в целях повышения своей популярности, известности, для достижения взаимопонимания, расположения к себе и налаживания сотрудничества с общественностью.

Паблсити – 1) известность, популярность предприятия, компании, фирмы; 2) пропаганда, воздействие на потребителей с целью увеличения спроса на товары и услуги с помощью рекламы, публикаций и передач в средствах массовой информации, продажи образцов по льготным ценам, организации презентаций и выставок с раздачей образцов товаров и сувениров, других аналогичных методов и средств стимулирования спроса.

Пай – денежный взнос, внесенный определенным лицом в капитал компании, общества или в кооператив. Пай может выражаться не только суммой внесенных денег, но и той частью, долей, которую они составляют в общем капитале. От

величины пая зависит доход, получаемый тем, кто внес пай. Пай именуют также паевым взносом. При ликвидации компании, общества или кооператива его пайщик получает компенсацию в виде денежных средств или части имущества. Размер компенсации зависит от величины ликвидируемого предприятия, компании, фирмы или кооператива. Имущественная доля пайщика называется паевой (долевой) собственностью. Паевые взносы образуют паевой фонд компании, общества, кооператива, а факт внесения пая отражается в паевом свидетельстве.

Пассив – 1) совокупность долгов и обязательств предприятий; 2) правая сторона бухгалтерского баланса, обозначающая источники образования средств предприятия, его финансирования, сгруппированные по их принадлежности и назначению (собственные резервы, займы других учреждений) (см. также: **Активы**).

План приобретения акций сотрудниками предприятия – метод поощрения работников путем наделения их акциями предприятия, на котором они работают. Может осуществляться также за счет привлечения внешнего кредита для выкупа акций и распределения между работниками предприятия.

Планирование – составная часть управления экономической системой и решения перспективных и текущих задач развития экономики. Охватывает разработку и практическое осуществление планов, пути и средства их достижения. Планы делятся на перспективные (долгосрочные – сроком более пяти лет), среднесрочные (от одного года до пяти лет) и текущие (краткосрочные – на период до одного года). Различают планы директивные, подлежащие строгому исполнению, и индикативные, то есть советующие планы, близкие к прогнозам (см. **Индикативное планирование**). Планы разрабатываются на уровне всего хозяйства страны (государственные, национальные планы), по отдельным отраслям и регионам, на уровне предприятий, компаний, фирм. Кроме того, выделяется планирование отдельных видов ресурсов (например, планирование заготовки сырья, финансовое планирование), социальное планирование. Планирование в директивной фо-

рме присуще централизованно управляемой (плановой) экономике, где ведущую роль играют государственные планы. В экономике рыночного типа гораздо более распространено планирование на уровне предприятий, компаний, фирм в форме бизнес-планов. В планировании используются как экономико-математические, балансовые методы, так и экспертные оценки. Особой формой планирования является программное (программно-целевое) планирование.

Подходящий налог – основной вид прямых налогов, взимаемый в виде процента с доходов юридических и физических лиц.

Поглощение – форма слияния двух или нескольких юридических лиц – предприятий, компаний, фирм, в результате которого поглощающее юридическое лицо остается, а поглощаемое ликвидируется, передавая при этом поглощаемому все имущество, обязательства, долги. В результате такой операции поглощающее юридическое лицо увеличивает свои активы на сумму чистых активов поглощаемого, а его акционерам предоставляется право приобрести новые акции пропорционально долевого участию каждого. Обычно поглощение совершается в принудительном порядке.

Подряд – договор, по которому одна сторона – подрядчик обязуется под свою ответственность выполнить по заданию другой стороны – заказчика определенную работу с использованием собственных материалов или материалов заказчиков на установленную плату. По договору подряда оплачивается только готовый результат, сданный заказчику. Подрядчик имеет право привлекать к исполнению заказа и других лиц, которые становятся субподрядчиками, а подрядчик превращается в генерального подрядчика. Подрядчик несет ответственность за сохранность предоставленных ему заказчиком материалов, оборудования, переданной для переработки (обработки) вещи или иного имущества, оказавшегося во владении подрядчика в связи с исполнением договора подряда. Подрядчик обязан передать заказчику вместе с результатом работы информацию, касающуюся эксплуатации или иного использования предмета договора подряда.

Полное товарищество – хозяйственное товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность на солидарных началах по его обязательствам всем принадлежащим им имуществом. Имущество полного товарищества представляет собой общую долевую собственность и принадлежит всем участникам на паевой основе. Фирменное наименование полного товарищества должно содержать имена (наименования) всех его участников, либо имя (наименование) одного или нескольких участников с добавлением слов «и компания», и в любом случае – указание (слова) «полное товарищество». Члены полного товарищества непосредственно участвуют в управлении его деятельностью, разделяя между собой его прибыль и покрывая убытки пропорционально своим долям в сформированном в складчину капитале (см. также: **Товарищество, Коммандитное товарищество, Хозяйственное товарищество**).

Положение на рынке – ситуация на рынке определенного вида товаров и услуг, характеризуемая, в первую очередь, уровнем спроса и предложения на данный вид товаров и услуг и взаимной зависимостью между спросом и предложением.

Посредник – лицо, содействующее установлению связей, контактов, заключению договоров, сделок, способствующее соединению производителей и потребителей товаров, услуг. В роли посредников выступают агенты фирм, маклеры, брокеры, комиссионеры, коммивояжеры. Также существуют и фирмы-посредники.

Посредничество – вид предпринимательской деятельности, комплекс операций, оказываемых услуг, проводимых в период между созданием продукции и доведением ее до потребителя. К посредничеству относится деятельность по содействию заключению контрактов между поставляющей и потребляющей стороной. Посредник может быть составным звеном в цепи «производство – потребление», занимая промежуточное место между производителем и потребителем (покупателем) товаров, услуг. Посреднические операции со-

вершаются независимыми физическими лицами или специализированными предприятиями, компаниями, фирмами по поручению производителя, поставщика или потребителя. Многие фирмы избирают посредническую деятельность как одну из основных форм предпринимательства: их называют брокерскими, маклерскими, дилерскими или агентскими фирмами. Посреднические операции охватывают поиск партнеров, подготовку договорной и контрактной документации, совершение договоров по поручению клиентов, транспортно-экспедиционные операции, кредитно-финансовое обслуживание, страхование, маркетинговые и рекламные услуги, послепродажное обслуживание покупателя. За осуществление посредничества выплачивается вознаграждение, часто – в виде определенного процента от выручки или дохода, прибыли, получаемой в результате реализации товаров или услуг с помощью посредника.

Поток наличности – 1) денежный поток, сумма полученных или выплаченных наличных денег; 2) план денежных потоков, в котором отображается, в частности, потребность в капиталовложениях, дефицит наличности, фиксируется поступление средств; определяет возможности предприятия для самофинансирования; 3) разность между суммами поступлений и выплатами денежных средств предприятия, компании, фирмы за определенный период времени, обычно – за финансовый год.

Потребитель – физическое или юридическое лицо (человек, семья, предприятие, организация и т.п.), потребляющие, использующие продукт чьего-либо производства, чьей-либо деятельности, включая и свой собственный продукт. Термин «потребитель» обычно ассоциируется с понятием «рынок», так как рынок неразрывно связан со спросом, который формируют существующие и потенциальные, индивидуальные и массовые потребители.

Потребительная стоимость – полезность вещи как предмета потребления, наличие у нее позволяющих удовлетворить какую-либо человеческую потребность свойств и качеств.

Потребительская корзина – расчетный набор, ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров и плат-

ных услуг, характеризующих типичный уровень и структуру месячного (годового) потребления человека или семьи. Такой набор используется для расчета минимального потребительского бюджета (прожиточный минимум), исходя из стоимости потребительской корзины в действующих ценах. Потребительская корзина также служит базой сравнения расчетных и реальных уровней потребления, характеризует уровень жизни среднестатистического гражданина государства.

Пошлина – особый вид налогов и сборов, взимаемый государством с помощью государственных органов с юридических и физических лиц за определенные виды услуг (при совершении нотариально заверяемых операций, заключении договоров об аренде, передаче ценных бумаг, регистрации предприятий, оформлении наследства, провозе товаров через границу и в ряде других случаев). Пошлины обычно существуют в виде регистрационных и гербовых сборов, почтовых, таможенных, судебных, наследственных, патентных, биржевых пошлин.

Правление акционерного общества – коллективный орган, осуществляющий управление делами и представляющий интересы общества в его отношениях с разными организациями. Правление общества называют советом директоров или административным советом. В ряде случаев совет директоров стоит над правлением, представляя более высокий орган.

Предельный доход – приращение дохода в результате увеличения продажи товара на одну единицу. Иначе – дополнительный экономический эффект (доход или прибыль), вызываемый дополнительной затратой единицы ресурса при неизменной величине остальных.

Предложение – 1) стремление, желание производителя (продавца) предложить к продаже свои товары. Количественно измеряется величиной, называемой объемом предложения. Величина предложения характеризует количество товаров и услуг, которое производитель может и желает продать по данной цене в определенный период времени. Величина предложения зависит от цены, но на предложение влияют и многие другие, так называемые неценовые факторы (например, издержки, экономические ожидания, положение

на рынке); 2) заявление о желании заключить договор, продать товар (см. также: **Оферта**).

Предоплата – предварительная частичная оплата товаров и услуг в счет общей суммы платежа, долга, которая служит гарантией последующей полной оплаты покупаемого товара, услуг. Предоплата находит применение, главным образом, в торговле. Распространена в странах с переходной экономикой (в период перехода от экономики централизованной, плановой к рыночной). По своей сути предоплата является разновидностью аванса (задатка).

Предприниматель – лицо, самостоятельно, творчески занимающееся хозяйственной деятельностью, бизнесом, одна из центральных фигур в социально-экономической жизни современного общества в условиях рыночной экономики. Побудительный мотив к действию предпринимателя – возможность получения прибыли, самовыражение, стремление начать собственное дело. Для современного предпринимателя характерны следующие личностные характеристики: поиск возможностей и инициативность, упорство и настойчивость, готовность к риску, ориентация на эффективность и качество, вовлеченность в рабочие контакты, целеустремленность, стремление быть информированным, систематическое планирование и наблюдение, способность убеждать и устанавливать связи, независимость и уверенность к себе, творческий подход к решению проблем.

Предпринимательство – инициативная, самостоятельная, не противоречащая законодательству, осуществляемая под свою имущественную ответственность деятельность физических и/или юридических лиц, направленная на получение дохода, прибыли, повышения имиджа, статуса. По своему смыслу понятие «предпринимательство» близко родственному термину «бизнес». Предпринимательство – не только вид деятельности, но и стиль хозяйственного поведения, в основе которого лежат постоянный поиск новых возможностей, ориентация на инновации, умение привлекать и использовать для решения задачи ресурсы из самых разных источников. Предпринимательство невозможно без необходимого предпринимательского таланта, творческого подхода к делу, умения нестандартно

мыслить, рисковать и быстро принимать решения. Предпринимательство в любых его формах является важнейшим фактором экономического роста и стабильности государства, необходимо как субъектам хозяйственной деятельности – физическим и юридическим лицам, так и обществу в целом. Все страны, правительства которых поддерживают предпринимательство, добиваются экономического успеха и процветания. Предпринимательство считают четвертым важнейшим фактором производства наряду с такими тремя фундаментальными факторами, как земля, труд, капитал.

Предприятие – любое достаточно крупное хозяйство, организация, ведущая производственную, предпринимательскую деятельность, оказывающая услуги. Главный признак предприятия – самостоятельное хозяйствование при наличии определенного набора прав осуществления хозяйственной деятельности. В условиях рыночной экономики многие предприятия можно купить или продать, сдать или взять в аренду. В состав имущества предприятия включают землю, на которой оно расположено, здания и сооружения, оборудование, готовую продукцию, сырье и материалы, денежные средства. Корпоративное предприятие основано на совместном участии его владельцев в осуществляемой деятельности, примером такого предприятия является акционерное общество. Предприятие розничной торговли продает гражданам товары, продукты в небольших количествах, а предприятие оптовой торговли занимается продажей крупных партий товаров, поставляет их в магазины. По виду собственности предприятие может быть государственным (унитарным, казенным), муниципальным (находящимся в собственности муниципалитетов), коллективным, семейным, индивидуальным. Малым предприятием называют фирму с небольшим количеством работников и небольшим объемом выпускаемой продукции. В странах с рыночной экономикой предприятия принято называть компаниями, фирмами.

Предприятие коллективное (см.: **Коллективное предприятие**)

Презентация – 1) официальное представление вновь созданного предприятия, фирмы, проекта, продукции – товаров

и услуг – кругу приглашенных лиц; 2) предъявление переводного векселя (тратты) лицу, обязанному по нему осуществить платеж (трассату).

Прибыль – превышение доходов от продажи товаров и услуг над затратами на производство и продажу этих товаров; один из наиболее важных показателей финансовых результатов хозяйственной деятельности предпринимателя, предприятия, компании, фирмы. Прибыль исчисляется как разность между выручкой от реализации продукта хозяйственной деятельности и суммой затрат факторов производства на эту деятельность в денежном выражении. Различают: полную, общую прибыль, называемую валовой (балансовой); чистую прибыль, остающуюся после уплаты из валовой прибыли налогов и отчислений; бухгалтерскую, рассчитываемую как разницу между ценой (доходами от продажи) и учтенными бухгалтерскими издержками; экономическую прибыль, которая учитывает неотраженные бухгалтерией альтернативные, вмененные (неизбежные) собственные издержки самого предпринимателя. Экономическая прибыль меньше бухгалтерской на величину некомпенсированных собственных издержек субъекта предпринимательской деятельности, не учтенных в себестоимости; такие издержки включают, например, упущенные возможности, кроме того, бывают и другие побочные издержки субъекта предпринимательской деятельности, не отраженные в бухгалтерском балансе.

Прибыль чистая (см.: **Чистая прибыль**)

Привилегированные акции – акции, которые дают их владельцам право на первоочередное получение дивидендов по фиксированной ставке вне зависимости от уровня прибыли, полученной акционерным обществом в данном периоде.

Приход – обобщенный термин, характеризующий величину поступления товаров, материалов, денежных средств из определенных источников за некоторый период времени. Используется преимущественно в практике учета денежных и материальных ценностей.

Провайдер – поставщик услуг ИНТЕРНЕТа, подключающий пользователей к сети через свои компьютер-серверы (своего рода телефонные станции, осуществляющие соединение

компьютеров и подключение к сети ИНТЕРНЕТ). Провайдеры различаются ценами и качеством услуг.

Продвижение товара на рынке (промотирование) – базовый элемент, генеральная цель маркетинга, состоящая в приспособлении характеристик товара к требованиям рынка; совокупность самых разных мер, усилий, действий, предпринимаемых производителями, продавцами товара, посредниками в целях повышения спроса, увеличения сбыта, расширения рыночного поля товара. В ходе продвижения товара определяются способы стимулирования его продаж посредством установления сотрудничества с торговыми представителями. Задача продвижения – максимально приспособить продукцию к потребностям и вкусам потребителей.

Продукт (экономический) – результат человеческого труда, хозяйственной деятельности, представленный в материально-вещественной форме (материальный продукт), в духовной, информационной форме (интеллектуальный продукт), либо в виде выполненных работ и услуг.

Продукция – результат, продукт производства, полученный чаще всего в виде вещественного предмета, имеющего физическое измерение (количество штук, вес, массу, длину, площадь, объем) и денежную оценку (цену, стоимость). Продукция не всегда бывает материальной, она может быть духовной или информационной. Продукция бывает либо конечной, если она предназначена для конечного потребления, использования, либо промежуточной, полуфабрикатом, если из нее делают другую продукцию, изготавливают другой товар, предназначенный для конечного использования. Интеллектуальной, информационной продукцией называют произведенные (полученные в результате приложенных усилий, выполнения определенной физической и/или интеллектуальной работы) новые знания, научные результаты, проекты, планы, программы, творческие идеи, воплощенные в научные и информационные отчеты, книги, журналы, газеты, музыкальные произведения, радио- и театральные постановки, кинофильмы.

Производственный бизнес – вид предпринимательства, основу которого составляет производство как материальное, так и духовное, интеллектуальное; один из самых сложных

видов бизнеса, цель которого – создание вещей, ценностей, благ, любого полезного продукта, необходимого потребителям и способного быть проданным по определенной цене или обмененным на другой товар. Производственный бизнес – это производство товаров, выполнение строительных работ, транспортировка грузов и пассажиров, услуги связи, коммунальные и бытовые услуги, производство информации, обучение, выпуск печатной продукции. Схема производственного предпринимательства следующая: предприниматель приобретает либо арендует основные средства (к ним относятся помещения и оборудование), закупает оборотные средства – материалы и комплектующие, привлекает рабочую силу, получает необходимую информацию, осуществляет производство. Выпущенный в результате производства товар продается предпринимателем либо непосредственно потребителю, либо торговому посреднику. Задача предпринимателя состоит в том, чтобы производство окупилось: чтобы вырученный от продажи товара доход превысил расходы, включая выплату налогов.

Производство – процесс изготовления, создания разных видов экономического продукта; выпуск продукции, товаров, услуг. Процесс производства состоит в преобразовании исходных ресурсов: сырья, материалов, энергии, полуфабрикатов при одновременном использовании труда в итоговый продукт производства. Таким образом, в ходе производства происходит соединение факторов производства в виде природных ресурсов, материалов, труда, капитальных ресурсов (основных средств производства), информационных ресурсов и возникновение, создание на этой основе производимого продукта. Производство представляет главную, определяющую стадию цикла воспроизводства, воссоздания экономического продукта (воспроизводственного цикла), так как именно на этой стадии продукт создается, тогда как на остальных стадиях цикла он распределяется, обменивается, используется, потребляется. Без производства не может быть потребления, исключая разве что собирательство и употребление диких плодов, ягод. Поэтому источником экономического благополучия есть производство.

Проникновение на рынок – деятельность фирм по увеличению объема продаж товаров на рынке.

Прямые налоги – налоги, взимаемые непосредственно с доходов и имущества налогоплательщика. К таким налогам относится подоходный налог с физических лиц, налог на прибыль, налог на имущество.

Прямые расходы, затраты – расходы, непосредственно связанные с производством продукции, работ, услуг; производственные расходы, включаемые в себестоимость продукции, в прямые издержки производства.

Публичная корпорация – принадлежащая группе держателей акций, акционеров корпорация (акционерная компания, акционерное общество), в которой подавляющее большинство акций (более 90%) принадлежит различным лицам, и ни одно из них (включая членов их семей) не владеет контрольным пакетом акций. Руководит такой корпорацией правление (так называемый совет директоров), избираемое акционерами из своего состава и которое, в свою очередь, от имени акционеров нанимает для организации производственной деятельности корпорации необходимый персонал. Контролирует деятельность правления (совета директоров) наблюдательный совет (ревизионная комиссия), также избираемый общим собранием акционеров орган. Передача акций в такой корпорации не ограничена, акционерный капитал составляют акции всех акционеров. Противоположностью публичной корпорации, акционерной компании, принадлежащей многим акционерам, является частная корпорация (частная акционерная компания), принадлежащая узкому кругу людей, семье.

Разрешенный капитал – величина акционерного капитала, зафиксированного в уставе акционерного общества. Определяет максимальную сумму акций, которые вправе выпустить акционерная компания.

Располагаемый доход – реальный денежный доход, который его получатель может распорядиться по своему усмотрению.

Распределение – 1) разделение произведенного экономического продукта, дохода, прибыли на отдельные части, име-

ющие адресное назначение, предназначенные для передачи в отдельные фонды, отдельным лицам. Распределение – одна из стадий единого воспроизводственного цикла, следующая за производством продукции (продуктов, товаров, услуг), созданием дохода. В централизованной (плановой) экономике плановое распределение ресурсов, денежных средств, продукции служит важнейшим инструментом управления экономикой на макроэкономическом и микроэкономическом уровнях. В рыночной экономике функции распределения в основном принимает на себя рынок; 2) разделение общего блага на части между несколькими или многими его пользователями.

Распродажа – процесс активного сбыта продукции посредством предоставления различных ценовых скидок. Проводится в заранее оговоренные сроки и сопровождается рекламой. Часто вызвана необходимостью снижения затрат на хранение запасов товаров, их складирование, уменьшением спроса, старением или выходом из моды.

Расчетная палата – 1) входящий в состав товарной или фондовой биржи орган, осуществляющий расчеты по сделкам и контролирующий их выполнение; 2) специальная межбанковская организация, осуществляющая безналичные расчеты по чекам и другим платежным документам путем зачета взаимных требований покупателей и продавцов.

Реализация товаров и услуг – продажа имущества, произведенных товаров и услуг или их перепродажа, сопровождающаяся получением денежной выручки.

Реклама – открытое оповещение фирмой возможных покупателей, потребителей о производимых и продаваемых ею товарах и услугах, о качестве, достоинствах, преимуществах этих товаров и услуг, а также о заслугах самой фирмы, ее опыте, известности. Рекламирование товаров и услуг производится для привлечения покупателей, увеличения количества продаж. Реклама не должна унижать или порочить товары и услуги других фирм – в этом случае она считается добросовестной. В противном случае она становится недобросовестной, не соответствующей требованиям законодательства в области рекламной деятельности. Основные прин-

ципы рекламирования: правдивость, избирательность, сопричастность к нуждам потребителей. Реклама представляет одно из самых эффективных средств маркетинга. Существуют специальные компании и фирмы, занимающиеся рекламной деятельностью.

Рейтинг – оценка значимости, масштабности, важности предприятий, компаний, фирм, банков, а также показатель, характеризующий их кредитоспособность, отношение к ним общественности и уровень доверия к ним.

Рентабельность – эффективность, прибыльность, доходность предприятия или предпринимательской деятельности. Обычно характеризуется отношением прибыли к себестоимости продукции или к капиталу предприятия, компании, фирмы.

Рентинг – кратковременная аренда машин и оборудования без права их последующего выкупа арендатором (см. также: **Лизинг, Хайринг**).

Реорганизация – преобразование, переустройство, изменение либо структуры и функций предприятий, учреждений, организаций, либо системы управления ими при сохранении основных средств, производственного потенциала.

Розничная торговля – торговля товарами поштучно или в небольших количествах (малыми партиями) для некоммерческого использования конечным потребителем.

Рынок – 1) место купли-продажи товаров и услуг, заключения торговых сделок; 2) процесс купли-продажи, экономические отношения, связанные с обменом товаров и услуг, в результате которых формируется спрос, предложение и цена. По виду продаваемого товара выделяют: рынки сырья, материалов, драгоценностей, средств производства, недвижимости, потребительских товаров и услуг, информационного и интеллектуального (духовного) продукта, инноваций, капитала, валюты, ценных бумаг, труда, рабочих мест и рабочей силы. По масштабам охвата территории различают: мировой, зональные и региональные рынки, рынки стран (т.н. страновые рынки), а применительно к каждой стране – внутренние и внешние рынки. По уровню конкуренции рынки делятся на: высоко конкурентные (свободные), монополистической кон-

куренции, олигополистические, монополистические (закрытые). Различают также легальные (официальные) и нелегальные (теневые, черные) рынки. Рынки ценных бумаг делятся на первичные и вторичные; на вторичных рынках происходит перепродажа ценных бумаг.

Рынок идеальный (см.: **Идеальный рынок**)

Рынок покупателя – выгодная для покупателя ситуация на рынке, когда предложение товара значительно превышает спрос. При такой ситуации продавцам необходимо понижать цены.

Рынок продавца – выгодная для продавца ситуация на рынке, при которой спрос значительно превышает предложение. При такой ситуации продавцы могут повышать цены.

Рынок совершенный свободный или **Совершенный свободный рынок** (см.: **Идеальный рынок**)

Рыночная цена – цена, складывающаяся на свободном, конкурентном рынке под воздействием спроса и предложения; равновесная цена.

Рыночная экономика – экономика, основанная на принципах свободного предпринимательства, многообразия форм собственности на средства производства, рыночного ценообразования, конкуренции, договорных отношений между хозяйствующими субъектами, ограниченного вмешательства государства в хозяйственную деятельность. Как правило, является признаком демократической страны.

Рыночные механизмы – взаимосвязь и взаимодействие основных элементов рынка: спроса, предложения, цены.

Самоокупаемость – принцип хозяйствования предприятия, при котором все его расходы полностью покрываются собственными доходами; основное условие коммерческого расчета.

Сбыт – массовая продажа продукции, товаров предприятиями, предпринимателями в целях получения денежной выручки, превращение произведенного товара в деньги.

Сегментация рынка – разделение рынка на отдельные части (сегменты) по определенным признакам: видам продаваемого товара, типу используемой валюты, группам потребителей, географическому признаку. Сегментация рынка

обычно относится к маркетинговой деятельности и позволяет производителю, продавцу товаров, услуг выявить покупательные возможности разных секторов рынка и ускорить продажи.

Сертификат – 1) финансовый документ, удостоверяющий факт внесения его владельцем определенной суммы денежных средств и предоставляющий ему определенные права; разновидность облигаций; 2) документ, удостоверяющий качество товара (сертификат качества, товарный сертификат). Сертификат, выданный человеку, свидетельствует, подтверждает наличие у него необходимых умений, знаний, навыков, опыта в определенной области.

Синдикат – объединение ряда промышленных предприятий, выпускающих продукцию, с целью организации коллективного сбыта такой продукции через единую торговую сеть. Синдикаты могут создавать и банковско-финансовые учреждения. Члены банковских синдикатов имеют право на первоочередное приобретение ценных бумаг, выпускаемых любым его участником.

СИФ – одно из основополагающих условий поставки товаров водным путем (в международной торговле). Условия СИФ накладывают на продавца обязательства застраховать товар, оплатить фрахт (см.: **Фрахт**), доставить товар в порт и в согласованный срок погрузить его на борт судна, передать покупателю товарную квитанцию (см.: **Коносамент**) и страховой полис. С момента погрузки товара на борт судна все издержки и ответственность за возможную порчу товара или его случайную потерю (гибель) несет покупатель.

Скидка – уменьшение цены продукции – товара, услуг, производимое в целях более быстрой продажи, реализации или в связи с обнаружением дефекта в товаре или не соответствующего договорным условиям качества, количества услуг. Скидка с цены осуществляется также, если продукция морально устарела, вышла из моды. Скидка может иметь место, если покупатель приобретает значительное количество продукции.

Скорость обращения денег – количество полных оборотов в течение одного года денежной единицы, используемой в

качестве средства обращения и платежей. *Пояснение:* если, к примеру, в стране продаются за один год товары и услуги на сумму 10 миллиардов денежных единиц, а в обращении находится 5 миллиардов денежных единиц, то скорость обращения денег в стране равна: $10 : 5 = 2$ оборота в течение года.

Слияние – соединение двух или более предприятий, организаций, учреждений, решивших объединить свою собственность, активы, пассивы в общих интересах с целью повышения эффективности, прибыльности, снижения конкуренции. В отличие от поглощения, слияние происходит с согласия объединяющихся компаний. В результате слияния создается новая компания, в которой сосредоточено имущество вошедших в нее фирм. Акции новой компании распределяются пропорционально вкладам соединяющихся компаний и их собственников. Капитал новой компании равен сумме активов всех слившихся компаний. В некоторых случаях при возрастании курса акций слившихся компаний между ними распределяются «премии» за слияние.

Смета доходов и расходов – план предстоящих поступлений и расходов денежных средств, используемых для финансирования хозяйственной деятельности предприятий, организаций, учреждений. Иногда составляются отдельные сметы затрат на производство, строительство объектов.

Сметная стоимость – стоимость объекта, определенная согласно смете расходов.

Смешанное общество – 1) предприятие, в котором сочетается частный и государственный капитал; 2) предприятие, капитал которого принадлежит предпринимателям или государственным предприятиям двух или более стран.

Собрание акционеров – высший орган управления акционерным обществом. Различают учредительные, чрезвычайные, специальные и очередные собрания. Право голоса на собрании акционеров имеют обладатели обыкновенных (непривилегированных) акций по принципу «одна акция – один голос».

Собственность – принадлежность материальных и духовных ценностей, денежных средств определенным лицам –

собственникам, юридическое право на такую принадлежность. Собственностью называют также экономические отношения между людьми по поводу принадлежности, раздела и передела объектов собственности (отношения собственности).

Собственный капитал предприятия – собственные, незамороженные средства, активы, в первую очередь, ликвидные средства. Наличие значительного собственного капитала свидетельствует о надежности предприятия, компании, фирмы, ее невысокой зависимости от кредитов, уменьшает риск банкротства, неплатежеспособности.

Собственность долевая (см.: **Долевая собственность**)

Собственность интеллектуальная (см.: **Интеллектуальная собственность**)

Совершенный свободный рынок или **Рынок совершенный свободный** (см.: **Идеальный рынок**)

Совет директоров акционерного общества – избираемый акционерами высший исполнительный орган акционерного общества, решающий принципиальные вопросы управления обществом в период между собраниями акционеров и создающий правление для оперативного управления делами общества.

Совместная собственность – общая собственность ряда лиц, не разделенная на доли, части.

Совместное предприятие – предприятие, в работе которого участвуют фирмы других стран; организационно оформляется как единое предприятие. Создается для объединения деятельности предприятий, расположенных в разных странах, с целью более эффективного производства и сбыта продукции, товаров, услуг.

Спекуляция – покупка товара, акций, облигаций, ценных бумаг или валюты с последующей их перепродажей по более высокой цене с целью получения прибыли (выгоды). Имеет место на рынке валюты и ценных бумаг или бирже и является обычной и естественной формой биржевой игры. На постсоветском пространстве спекуляция считалась преступлением и преследовалась законом. С переходом к рыночным отношениям спекуляция воспринимается как вполне законное и естественное явление.

Списание – отнесение товарных или денежных ценностей предприятия к убыткам со снятием их с балансового учета. Списание применяется к полностью изношенным, вышедшим из строя средствам производства и к безнадежным долгам.

Спонсор – 1) поручитель, гарант; 2) физическое или юридическое лицо, финансирующее экономический проект, проведение каких-либо мероприятий; 3) заказчик, организатор, устроитель либо крупного мероприятия, либо благотворительной акции.

Спот – биржевая или внебиржевая сделка, связанная с продажей имеющейся в наличии продукции, валюты и предусматривающая срочную поставку и оплату. При валютной сделке на спот-условиях передача валюты производится в течение одних суток.

Спрос – основополагающее понятие рыночной экономики, означающее обеспеченное платежными средствами намерение потребителей (покупателей) приобрести определенную продукцию (товар, услуги). Спрос характеризует его величина, означающая количество продукции (товаров, услуг), которую потребитель (покупатель) желает и способен приобрести по данной цене в данный период времени. Объем и структура спроса зависят от: цен на товар; побочных неценовых факторов (например, мода, доходы потребителей, цен на другие, подобные товары и товары-заменители). Различаются: индивидуальный спрос; спрос на данном рынке товаров, услуг; совокупный спрос (общий объем спроса на товары и услуги в государстве, зависящий от доходов населения и финансового состояния фирм-потребителей, покупателей товара, услуг).

Средства производства – орудие и предметы производительной, трудовой деятельности людей; основные средства (производственные здания, сооружения, машины, оборудования, инструменты и приборы) и оборотные средства (сырье, материалы, энергия, малоценный инвентарь), используемые в производстве; все, что создано людьми и используется ими в производственной деятельности. Иногда средства производства характеризуются как совокупность средств и предметов труда, используемых людьми в процессе производства. С помощью

средств труда – производственных зданий, сооружений, машин, оборудования, инструментов, земли – люди воздействуют на предметы труда (к предметам труда относится все, что подвергается обработке, на что направлен труд человека).

Ссуда – предоставление одним физическим или юридическим лицом денег или материальных ценностей другому физическому или юридическому лицу в виде займа на условиях возврата в определенный срок с оплатой вознаграждения (ссудного процента) за пользование предоставленными средствами.

Стимул – материальное, денежное или моральное поощрение работника, призванное повысить его заинтересованность в лучшем – скорейшем и качественном выполнении работы.

Стоимость – ценность продукции (товара, услуг), выраженная в определенной сумме денег, которую необходимо заплатить, чтобы купить эту продукцию (товар или услуги). Таким образом стоимость представляет денежные затраты, расход денежных средств на покупку товара, получение благ, выполнение работ и услуг. Понятие «стоимость» аналогично понятию «цена» с той разницей, что цена отражает денежную стоимость единицы товара, а стоимость не обязательно относится к единице товара. Под стоимостью может подразумеваться не только денежная стоимость. Например, в трудовой теории она характеризуется как овеществленный труд, то есть имеет предметную, вещественную, а не денежную основу (см. также: **Потребительная стоимость**).

Субаренда – передача арендатором части или всего арендованного имущества в аренду третьему лицу, при которой арендатор становится арендодателем по отношению к этому, третьему лицу, выступающему в роли арендатора (см. также: **Аренда**).

Субъект предпринимательской деятельности – физическое или юридическое лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность.

Счет – финансовый документ, в котором отражается движение денежных средств от одного лица к другому, между разными юридическими и физическими лицами. Банковский счет – открываемая и ведущаяся банком учетная ведомость, в кото-

рую заносятся сведения о деньгах и денежных операциях лица (физического или юридического), на которое заведен счет. В банковском счете отмечаются денежные поступления (приход средств), денежные расходы, остаток средств, проценты, начисленные за хранение вклада. Банк ведет расчетные счета предприятий и лицевые счета граждан. Бухгалтерские счета используются для бухгалтерского учета, движения товаров и денежных средств предприятия, компании, фирмы, учреждения, организации. Счет на оплату, предъявляемый к оплате, является документом, который предъявляется плательщику и в котором указано сколько, за что и кому надо заплатить.

Счет-фактура – счет, выписанный продавцом на имя покупателя после приемки товара покупателем. Содержит сведения о проданном товаре и его стоимости и может являться документом, подтверждающим расходование денежных средств.

Текущие обязательства – обязательства фирмы, подлежащие оплате в течение одного операционного цикла или одного года.

Теневая экономика – условное наименование незаконных экономических процессов, которые не афишируются, скрываются их участниками, не контролируются государством и обществом, не фиксируются официальной статистикой, не приносят плановых отчислений в бюджет. Это – невидимые со стороны процессы производства, распределения, обмена, потребления товаров и услуг, экономические отношения, в которых заинтересованы отдельные лица (физические или юридические) или группы таких лиц, часто – запрещенная законодательством деятельность, приносящая сверхприбыли. Теневая экономика включает: а) скрытую деятельность, укрываемую в целях избежания налогов или в связи с нежеланием экономических субъектов придавать известность своим действиям и доходам; б) криминогенную, противозаконную деятельность. Теневую экономику необходимо отличать от невидимой экономики, к которой принято относить не подлежащую учету деятельность, например, в личном, домашнем хозяйстве, семейный бизнес. Активные представители (функционеры) подпольного бизнеса называются теневиками.

Товар – 1) любой продукт производственно-экономической деятельности в материально-вещественной форме; 2) объект купли-продажи, рыночных отношений между продавцами и покупателями. Товар призван удовлетворять определенные потребности. Он характеризуется видом, величиной, качеством, ценой и целевым назначением. Товары классифицируются по различным критериям: товары конечного и промежуточного потребления; товары производственного назначения; товары длительного и краткосрочного пользования; товары повседневного и временного («интервального») пользования; товары сезонного спроса; товары, относящиеся к предметам роскоши; сырьевые продукты; готовые изделия; экспортные товары; уникальные товары; новые и подержанные товары.

Товарищество хозяйственное (см.: **Хозяйственное товарищество**)

Товарный знак – зарегистрированное в установленном порядке обозначение, символика (символ), позволяющее отличить товар данной фирмы от товаров других фирм. Владелец товарного знака имеет исключительное право на его применение в маркетинговой и рекламной деятельности, повседневное использование, охраняемое законом (см. также: **Торговая марка, Фирменный знак**).

Товарооборот – 1) движение товаров в сфере обращения, связанное с их обменом на деньги и переходом от производства к потреблению – от производителя к потребителю; 2) объем в денежном выражении проданных и купленных за определенный период времени товаров; один из важнейших объемных показателей работы торговых организаций, торговой сети.

Торговая марка – фирменный знак, символ для обозначения всех товаров данной фирмы (см. также: **Товарный знак, Фирменный знак**).

Торговля – 1) отрасль хозяйства, экономики и вид экономической деятельности, объектом, полем действия которых является: обеспечение обращения товаров или услуг, товарообмен, купля-продажа товаров или услуг, а также обслуживание покупателей в процессе продажи товаров, услуг и их до-

ставки (оказания), хранение товаров и подготовка товаров и услуг к продаже; 2) коммерция, купля и продажа товаров, услуг. Различают оптовую торговлю крупными партиями товаров для производственного потребления или перепродажи и розничную торговлю единичными предметами или небольшим количеством, обслуживающую конечного потребителя. Товар, продаваемый в розницу, называют штучным. Торговля услугами подразумевает оказание платных услуг.

Торговый агент – лицо (физическое или юридическое), занимающееся сбытом товаров одной или нескольких фирм либо за рубежом, либо в своей стране – в определенном ее регионе, городе, местности.

Торговый посредник – физическое или юридическое лицо, выполняющее функции связующего звена между производителем и потребителем, продавцом и покупателем товара.

Транснациональная компания – компания, как правило, с зарубежными активами, осуществляющая основную часть своих операций за пределами страны, в которой она зарегистрирована, чаще всего в одной или нескольких других зарубежных странах.

Трансфер, трансферт – 1) перевод денег с одного счета на другой; 2) банковские операции по встречным переводам валют двух или нескольких стран, проводимые через клиринговую палату; 3) передача сертификатов ценных бумаг с регистрацией перехода права собственности; 4) передача кредитором или заемщиком прав или обязанностей другому лицу; 5) перераспределительные денежные платежи, не связанные с куплей-продажей товаров и услуг. К таким трансферам (трансфертам) относятся социальные выплаты из бюджета всех уровней и различных благотворительных фондов.

Треjder – 1) работник брокерской фирмы, непосредственно принимающий участие в биржевой торговле; 2) любое физическое или юридическое лицо, наделенное правом заключать сделки на бирже; 3) торговый агент.

Третейский суд – суд, избираемый спорящими сторонами и состоящий, как правило, из третьих, незаинтересованных лиц.

Убытки – ущерб от хозяйственной деятельности, потеря денег, пропавшая, повреждение, разрушение или уничтожение

материальных ценностей в экономике и бизнесе. Убытками принято называть и расходы, которые фирма или отдельный предприниматель должны произвести, понести для восстановления потраченного, поврежденного или потерянного имущества. Помимо реального, фактического ущерба, убытками считаются также возможные (запланированные), но не полученные доходы, так называемая упущенная выгода. Убытком также считают неудачное дело (бизнес-операцию), проведение которого привело к тому, что расходы оказались больше доходов. Прямые убытки могут возникать из-за нарушения договорных обязательств одним из участников контракта. Такие убытки подлежат возмещению теми, кто нарушил контракт (договоренность). Убыточность фирмы означает ситуацию (положение), когда результаты хозяйственной деятельности таковы, что в течение определенного времени денежные поступления не компенсируют расходы, увеличиваются долги и не образуется прибыль. Возникающая в таком случае величина разницы между расходами и доходами фирмы называется чистыми убытками.

Управление – осуществляемое с целью достижения задуманного, желаемого результата сознательное, заранее продуманное воздействие со стороны одних людей (управляющих) на других людей (управляемых) и на экономические объекты. Управляющий направляет в нужную ему сторону деятельность тех, кем он управляет (управляемых). Управление помогает организовывать совместные действия многих людей, упорядочить их деятельность, подчинить единому замыслу действия многих (исполнителей, сотрудников). Управляющее лицо именуется руководителем, менеджером, а управляемые лица – подчиненными. Управлять можно не только людьми, но и машинами, механизмами.

Управляющий – лицо, входящее в руководящий состав юридического лица – предприятия, фирмы, компании, менеджер, осуществляющий управление повседневными делами, каким-либо участком общей работы, деятельностью структурных подразделений юридического лица и его сотрудников.

Упущенная выгода – неполученные, упущенные доходы вследствие неожиданного неблагоприятного поворота дела,

невыгодно сложившейся или сорвавшейся бизнес-операции; неосуществленные возможности, потери дохода, прибыли за определенный период, возникающие в связи с неудачным выбором способа или плана действий, принесшего меньшую прибыль в сравнении с потенциально возможной.

Услуги – виды деятельности, работ, в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший материально-вещественный продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта. Услугами называются блага, предоставляемые не в виде вещей, а в форме деятельности; само оказание услуг создает желаемый результат. К услугам относят бытовое, коммунальное, информационное, транспортное обслуживание, обучение, лечение, культурно-воспитательную работу, уход за детьми и престарелыми.

Уставный капитал – зафиксированный в уставе предприятия, общества, компании его (ее) исходный капитал. Образуется за счет частных вложений, взносов (вложений) учредителей, выручки от продажи акций, государственных вложений. Взнос в уставный капитал может осуществляться не только в виде денежных средств, но и в имущественной форме (в виде оборудования, машин, механизмов, помещений, земли), а также объектов интеллектуальной собственности (патентов, лицензий, проектов, книг, учебно-методических материалов и т.п.). Уставный капитал создает материально-вещественную, денежную, научно-техническую, информационную основу деятельности созданной организации.

Устойчивое денежное обращение – состояние оборота наличных денег, характеризующееся соответствием товарной и денежной массы, наличием денег в обращении в количестве, требуемом законом денежного обращения, функционированием денег с необходимой скоростью.

Устойчивость предприятия – финансовое состояние предприятия, обеспечивающее выполнение всех его обязательств, соответствие доходов и расходов.

Учет – составная часть управления экономическими процессами и объектами. Суть учета состоит в сборе сведений о состоянии дел в хозяйстве, о товарах, имуществе, деньгах и фиксации их в учетных документах бухгалтерии. Различа-

ют аналитический учет, представляющий собой детальный бухгалтерский учет хозяйственных операций, средств предприятий с последующим разбором, анализом причин появления тех или иных результатов хозяйственной деятельности, и оперативный учет, состоящий в регистрации результатов бизнес-операций в процессе их совершения для получения дополнительной информации о ходе выполнения плана, программы. Учетные документы называются регистрами, в них собираются, фиксируются результаты бизнес-операций. Учет ведется не только на предприятиях, но также в масштабах территорий и государства в целом. Учет необходим в любом субъекте хозяйственной деятельности, в том числе и в домашнем хозяйстве. Благодаря учету можно видеть и знать, чем обладает хозяйство, что создано и сколько средств истрачено.

Учредители – основатели предприятия, фирмы, акционерного общества, компании, организаторы дела; физические и (или) юридические лица, создающие по собственной инициативе новое юридическое лицо – организацию, предприятие, фирму, акционерное общество или компанию и привлекающие к участию в этом вкладчиков капитала. Учредители могут и сами вносить свой капитал в создаваемое общество, разрабатывают документы, необходимые для регистрации и деятельности создаваемой компании, ассоциации, акционерного общества, осуществляют необходимую подготовительную работу.

Ущерб – убытки, непредвиденные расходы, потери денег и другого имущества, понесенные людьми, предприятиями, регионами, государством вследствие возникновения неблагоприятных обстоятельств, потерянный доход, а также неполученный доход; вред, наносимый действиями какого-либо физического или юридического лица другому лицу или природной среде, экологии, людям. Имущественный, материальный ущерб означает потерю имущества граждан и предприятий, компаний, фирм, а моральный ущерб – ущемление прав, оскорбление достоинства, подрыв репутации человека, предприятия, компании, фирмы вследствие противоправных действий другого лица (других лиц). Различают прямой ущерб – ви-

димое изменение состояния застрахованного имущества, и косвенный – скрытый ущерб, проявляющийся как следствие прямого ущерба.

Факторинг – вид финансовых услуг, оказываемых коммерческими банками, их дочерними фактор-фирмами, фактор-компаниями мелким и средним фирмам-клиентам. Суть услуг состоит в том, что фактор-фирма, имеющая статус кредитного учреждения, приобретает у клиента право на взыскание долгов и частично оплачивает своим клиентам требования к их должникам, то есть возвращает долги в размере, как правило, более $1/2$ (до $3/4$) от суммы долга (задолженности) до момента наступления их оплаты должником. Остальная часть долга, за вычетом процентов, возвращается клиентам после погашения должником всего долга. В результате клиент фактор-фирмы получает возможность быстрее возратить долги, осуществить платежи, за что он выплачивает фактор-фирме определенный процент. При осуществлении факторинга клиент передает фактор-фирме свое право на получение долга от должника. Факторинг представляет собой посредническую операцию в торговле и является одной из форм (разновидностей) кредитования.

Фактор-компания – компания, специализирующаяся на оказании факторинговых услуг.

Фактура – 1) товарный документ в виде выписываемого продавцом на имя покупателя счета, содержащего данные о виде, количестве и стоимости проданного товара, а также отгрузочные реквизиты. Может также называться счет-фактурой, фактурой-спецификацией; 2) фактические сведения, точные данные, реальное состояние предметов, вещей.

Фермерское хозяйство, ферма – форма свободного предпринимательства, частного хозяйства в виде самостоятельного хозяйствующего субъекта с правом юридического лица. Может состоять из отдельного гражданина, его семьи или группы объединившихся лиц, производящих, перерабатывающих и продающих сельскохозяйственную продукцию. Фермерское хозяйство использует земельные участки, наделы, находящиеся в собственности фермеров, в пожизненно наследуемом владении или взятые в аренду. В фермерском хозяйстве главой,

представляющим интересы хозяйства, может быть один из его дееспособных членов. Хозяйство ведется на принципах самоокупаемости и экономической выгоды.

Физическое лицо – гражданин, человек, участвующий в какой-либо деятельности, в том числе в экономической. К физическим лицам относят граждан данной страны, иностранных граждан, лиц без гражданства, которые действуют в экономике в качестве самостоятельных фигур, обладают правом лично проводить хозяйственные операции с другими физическими лицами, вступать в отношения с юридическими лицами. Физическое лицо действует от собственного имени, не нуждается в создании и регистрации предприятия, что необходимо юридическим лицам, способно выступать как индивидуальный хозяйственный субъект (см. также: **Юридическое лицо**).

Финансирование – обеспечение деньгами предприятия, предпринимателя, а также программ выполнения каких-либо работ. Финансирование осуществляется из собственных средств либо за счет кредита, займов, привлеченных денег, инвестиций, предоставленных банками или другими людьми, предприятиями, компаниями, фирмами.

Финансовые компании – юридические лица, осуществляющие финансовые операции в виде кредитования, привлечения с этой целью финансовых средств физических и юридических лиц. Финансовые компании относятся к категории менее надежных, чем банки, хотя и осуществляют ряд их функций, при этом способны приносить более высокие проценты.

Финансовый капитал – капитал в форме денежных средств, денежный капитал.

Финансовый отчет компании – обязательная форма финансовой отчетности, предусмотренная законодательством большинства стран мира. Финансовый отчет содержит отчет компании за отчетный период, отчет о прибылях и убытках и сводный доклад руководства компании.

Финансы – обобщающий экономический термин, означающий: денежные средства, финансовые ресурсы, рассматриваемые в их создании и движении, распределении и перерас-

пределении; экономические отношения, обусловленные взаимными расчетами между хозяйственными субъектами, дежным обращением.

Фирма – самое общее название предприятия, компании, хозяйственного общества, коммерческой организации, осуществляющих экономическую, хозяйственную, финансовую деятельность. Различают разновидности фирм: аффилированная – близкая, родственная фирма, присоединенная к более крупной материнской компании в виде одного из филиалов, дочерней фирмы; брокерская – посредническая фирма, преследующая коммерческие цели и действующая по поручению и за счет клиентов; инвестиционная – занятая инвестированием и операциями с ценными бумагами; венчурная – мелкая или средняя инвестиционная фирма, финансирующая научные исследования, инженерные разработки и связанная с ведением рискованного бизнеса; инжиниринговая – специализирующаяся на предоставлении инженерно-консультационных услуг; инновационная – созданная для отработки новых технологий на базе результатов научно-исследовательских работ; консалтинговая – сферой деятельности которой являются консультации в различных сферах; производственная – занятая изготовлением конкретной продукции, оказанием услуг; торговая – занимающаяся торгово-посреднической деятельностью; риэлторская – занимающаяся операциями в сфере недвижимости.

Фирменный знак (см.: **Торговая марка**, **Товарный знак**)

Фирменный стиль – 1) совокупность изобразительных, визуальных, информационных средств, с помощью которых юридическое лицо подчеркивает свою индивидуальность; 2) дизайнерские средства информационного характера, выражающие единство внутреннего и внешнего оформления предлагаемых данным юридическим лицом товаров, услуг. Фирменный стиль способствует продвижению продукции на рынке и успешной конкуренции на нем благодаря созданию имиджа товара или услуг предприятия, компании, фирмы. Фирменный стиль применяется в качестве рекламы при оформлении предлагаемой юридическим лицом продукции, используется как инструмент продвижения юри-

дического лица и его товаров, услуг на рынок, для привлечения внимания покупателей.

Форвард-рынок – рынок, на котором сделки заключаются на длительный период, в отличие от спот-рынка, на котором сделки заключаются и исполняются в течение одного дня или нескольких дней.

Формирование спроса – направление маркетинга; целенаправленные действия со стороны продавцов, экспортеров товара, проводимые в интересах повышения спроса покупателей. Основным инструментом формирования спроса служит реклама, информирование потребителя о новом для него товаре.

Форс-мажорные обстоятельства (непреодолимая сила) – чрезвычайные, непреодолимые, не зависящие от воли и действий участников экономического соглашения обстоятельства, в связи с которыми участники оказываются неспособными выполнить принятые ими обязательства (например, политические или социальные изменения, перевороты, влекущие за собой падение правительства и/или изменение социально-политического строя, пожары, землетрясения, наводнения, другие стихийные бедствия). Возникновение форс-мажорных обстоятельств – обстоятельств непреодолимой силы – освобождает исполнителя договора от ответственности за выполнение принятых им обязательств.

Франчайзинг – смешанная форма крупного и мелкого предпринимательства, при которой крупные корпорации, «родительские» компании (франчайзеры) заключают договор с мелкими фирмами, «дочерними» компаниями, бизнесменами (франчайзи) на право, привилегию действовать от имени франчайзера. При этом мелкие компании, фирмы или бизнесмены обязаны осуществлять свой бизнес только в форме, предписанной большой фирмой, в течение определенного времени и в определенном месте. В свою очередь, франчайзер обязуется снабжать франчайзи товарами, технологией, оказывать всяческое содействие в бизнесе. Примеры франчайзера – фирмы Макдоналдс, Пицца-Хат, Кентакки фрай чиккен и другие, имеющие договоры с дочерними компаниями во многих странах мира. Франчайзинг нельзя путать с представительствами, филиалами или отделениями крупных фирм (на-

пример, таких аудиторских и консультационно-юридических, как: Прайс Уотер Хауз и Куперс, Артур Андерсен и сын и т.д.), международных авиакомпаний и т.п.

Франшиза – 1) предусмотренная условиями страхования часть убытков лица, страхующего имущество, не подлежащая возмещению со стороны страховщика; 2) право на франчайзинг, то есть на создание коммерческого предприятия, торгующего продукцией своего старшего партнера; 3) предприятие, созданное на основе франчайзинга.

Фрахт – 1) плата за перевозку груза водным путем; 2) груз, перевозимый по фрахту, и сама перевозка груза.

Функциональная структура – тип организационной структуры, при котором подразделения создаются в соответствии с видом выполняемых ими работ.

Функциональное управление – управление функциями, выполняемыми подразделениями предприятия и его работниками.

Фьючерские сделки, фьючерсы – заключаемые на биржах срочные сделки купли-продажи товаров (в том числе сделки по образцам еще не произведенного товара), валюты, ценных бумаг по ценам, действующим в момент сделки, с поставкой купленного товара и его оплатой в будущем. Чаще всего фьючерсные сделки заключаются не в целях окончательной покупки и продажи товаров, а с целью страхования будущей сделки с наличным товаром или получения прибыли за счет последующей перепродажи фьючерса.

Хайринг – среднесрочный договор аренды оборудования, сдача в прокат, одна из форм лизинга (см. также: **Лизинг, Рентинг**).

«Хайтэк»-компания – компания, внедряющая и применяющая высокотехнологичные процессы, прогрессивное оборудование, ведущая перспективные разработки.

Хозяин – человек, ведущий хозяйство, собственник средств производства, имущества, денег, заботящийся об их сохранности и надлежащем использовании.

Хозяйственное общество – коммерческая организация, основанная на негосударственной, частной и коллективной собственности.

Хозяйственное товарищество – коммерческая организация, объединяющая физических или юридических лиц с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей, а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на правах собственности. Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (смешанное или коммандитное товарищество). Участники несут ответственность по долгам товарищества в зависимости от его формы (см. также: **Товарищество, Коммандитное товарищество, Полное товарищество**).

Хозяйствующий (экономический) субъект – физическое или юридическое лицо, осуществляющее хозяйственную, экономическую деятельность.

Холдинг – корпорация, компания, головное предприятие, управляющие деятельностью или контролирующие деятельность других предприятий, компаний, фирм. В зарубежной практике холдинговая компания занимает ведущее положение благодаря обладанию пакетом акций контролируемых ею предприятий, компаний, фирм. При этом сама холдинговая компания может не владеть собственным производственным потенциалом и не заниматься производственной или коммерческой деятельностью. Различают холдинги чистые, то есть не занимающиеся производственной, торговой или банковской деятельностью, и смешанные, которые наряду с подконтрольными предприятиями, компаниями, фирмами сами занимаются предпринимательской деятельностью в различных сферах. Холдинги создаются крупными корпорациями для ускорения перемещения капитала между различными отраслями.

Цена – важнейшее экономическое понятие, которое означает количество денег, за которое покупатель готов купить, а продавец согласен продать единицу товара. Цена – это стоимость единицы товара, выраженная количеством денег, которое приходится платить при покупке товара. Цена товара, которая устанавливается на свободном рынке, называется

рыночной ценой. Если товар продается в результате торгов на бирже или на аукционе, то его цену называют биржевой и, соответственно, аукционной. Договорная цена устанавливается, фиксируется в договоре между продавцом и покупателем; она может быть твердой, неизменяемой в течение всего времени действия договора, и скользящей, изменяемой во время контракта по согласованной схеме. Льготная, демпинговая, то есть сниженная цена устанавливается на товар, чтобы ускорить его продажу. Когда речь идет о ценах на товар, наблюдающихся на мировых рынках, говорят о мировой цене. Оптовая цена устанавливается при продаже товара крупными партиями, большими количествами, а розничная – на товар, продаваемый в личное потребление поштучно, в малых, единичных количествах. Цена предложения – это та цена, по которой продавец товара предлагает свой товар к продаже. Цена спроса – это цена, по которой покупатель желает, готов и способен приобрести единицу товара. Так называемая в народе «красная цена» представляет собой умеренную рыночную цену, предлагаемую покупателем в уплату за товар, который, по его мнению, оценен продавцом слишком высоко.

Цена покупателя, покупки – цена, по которой покупатель согласен и способен приобрести единицу (партию) продукции, товара, услуг. Цена покупателя формируется, исходя из собственных представлений лица, приобретающего продукцию, о полезности продукции, ее необходимости для покупателя, сравнения с аналогичными замещающими товарами, услугами, моды на данную продукцию, а также с учетом уровня доходов покупателя, имеющихся у него в наличии денежных средств. В цене покупателя отражаются его спрос на данную продукцию, потребительские предпочтения этого товара (этой услуги).

Цена продавца, продажи – цена, по которой продавец согласен продать свою продукцию, товар, услуги, исходя из издержек производства и обращения продукции, стремления получить прибыль от продажи товара, услуг, производственных возможностей производителя, цен на аналогичную замещающую продукцию. Цена продавца есть цена продолжения продукции с его (продавца) стороны, зависящая от всех фак-

торов, которые влияют на предложения товара, услуг на рынке, а также и от психологии продавца. Термин «цена продавца» означает одновременно и цену производителя товара, услуги, так как именно производитель в определяющей степени формирует цену, по которой продавец предлагает продукцию покупателю.

Цена СИФ – цена, в которую включены все расходы продавца по перевозке грузов, оплате таможенных сборов и страхованию товара вплоть до доставки товара покупателю (см. также: СИФ).

Ценообразование – процесс образования, формирования цен на товар и услуги, использования методов, способов установления цен в целом. Различают две основные системы ценообразования: рыночное ценообразование на основе взаимодействия спроса и предложения; государственное, централизованное (плановое) ценообразование на основе назначения цен государственными органами.

Чартинг – составление графиков, диаграмм, предназначенных для анализа рынка, определения его состояния, прогнозирования цен.

Чарты – графики и диаграммы, составляемые финансовыми аналитиками (чартистами) и применяемые для учета и прогнозирования цен на рынках.

Частная корпорация – компания, в виде, например, общества с ограниченной ответственностью, в которой имеется небольшое число стабильных членов, акционеров, а подавляющее большинство акций (до 90%) принадлежит одному владельцу либо членам одной семьи. Передача акций в такой корпорации ограничена, акционерный капитал образуется путем размещения акций между учредителями. Противоположностью частной корпорации является публичная корпорация, акционерная компания, принадлежащая многим акционерам.

Частная собственность – одна из основных форм собственности на землю, недвижимость, средства производства, деньги и ценные бумаги, рабочую силу, разнообразные товары, интеллектуальный продукт, заключающаяся в том, что эти объекты собственности принадлежат частным лицам, инди-

видуумам, семьям, группам лиц. К частной собственности принято относить как индивидуальную, так и коллективную, корпоративную, акционерную, негосударственную собственность.

Частное предприятие – предприятие, имеющее одного хозяина, основанное на частной собственности индивидуального лица, владельца и распорядителя основных средств, капитала предприятия. Разновидностью частного предприятия является семейное предприятие.

«Челноки» – предприниматели-посредники, торговцы, снабженцы, закупающие оптом партии товаров массового потребления (на дешевых оптовых рынках, главным образом – зарубежных), и доставляющие их на мелкооптовый и розничный рынок (отечественный рынок, как правило – по месту жительства). На их долю приходится значительный объем розничного товарооборота.

Четыре «М» бизнеса – главные компоненты, необходимые предпринимателю: материалы, рабочая сила, оборудование, деньги (от первых букв английских слов *material, men, machines, money.*)

Чистая прибыль – прибыль, полученная предпринимателем или предприятием за определенный период за вычетом налогов и других отчислений.

Чистый доход – разница между общим валовым доходом и затратами материальных ресурсов.

Штат – постоянный состав сотрудников, работников учреждения, организации, фирмы, предприятия.

Штатное расписание – утвержденный, принятый в статистическом учете перечень численного состава работников предприятия, учреждения с указанием их количества, должностей, должностных окладов, фонда (месячного) заработной платы.

Штраф – денежное наказание в виде взыскания с провинившегося определенной суммы денег; мера материального воздействия на юридических и физических лиц, виновных в нарушении законов, договоров, действующих правил. Штраф налагается контролирующими органами или уплачивается согласно условиям договора в твердой сумме или в процентах, в доле невыполненного обязательства.

Штрафные санкции – предусмотренные договором, документально зафиксированные виды и уровни штрафа, взимаемые с лиц, нарушивших принятые ими условия, обязательства по контракту. Чаще всего штрафные санкции предусматриваются за несвоевременное выполнение или невыполнение заказа, несоблюдение графика работ, низкое качество продукции, товаров, услуг, за нанесение других видов ущерба, убытков. Государственные штрафные санкции накладываются на виновных за невыполнение в полном объеме, недобросовестное выполнение или нарушение требования действующего законодательства.

Экономика – народное хозяйство, изучение общественных законов производства, распределения и потребления экономических благ людьми. Теоретическое изучение проблем эффективного применения (использования) доступных человечеству факторов производства с целью достижения максимального удовлетворения неограниченного спроса общества на ограниченные объемы товаров и услуг, практическое удовлетворение потребности населения планеты в товарах и услугах. Экономика также определяется, как: 1) хозяйство, совокупность средств, объектов, процессов, используемых людьми для обеспечения своей жизни, удовлетворения своих потребностей путем создания необходимых человечеству благ, условий и средств существования на основе применения труда (с использованием физической силы и интеллектуальной деятельности); 2) наука о хозяйстве, способах его ведения людьми, отношениях между людьми в процессе производства, распределения, потребления или обмена товаров и услуг, закономерностях хозяйственных процессов в обществе.

Экономика теневая (см.: **Теневая экономика**)

Экономическая ответственность – обязанность выполнять принятые обязательства, договоры, соблюдать законы, установленные нормы и правила экономической деятельности. При невыполнении обязательств, обязанностей на нарушителя накладываются штрафные санкции, он (нарушитель) несет административную и экономическую ответственность, наказание в виде взысканий, штрафов, возмещения нанесенных убытков.

Экономический (хозяйствующий) субъект (см.: **Хозяйствующий (экономический) субъект**)

Экономия – рачительное, бережное ведение хозяйства, в основе которого лежит уменьшение издержек, расходов, затрат экономических ресурсов: материалов, энергии, труда, рабочего времени. Экономия достигается снижением потерь, использованием ресурсосберегающих технологий.

Эксклюзивное право – исключительное право, предоставляемое отдельным лицам и не предоставляемое никому другому. Например, владелец патента на изобретение может дать эксклюзивное разрешение на использование его одному лицу или очень узкому кругу лиц. Автор художественного произведения может предоставить эксклюзивное право на издание произведения только одному издателю.

Экспорт – вывоз за границу капитала, товаров, материалов, сырья, проданных иностранным покупателям, предназначенных для продажи на иностранных рынках или для переработки в другой стране. Это также перевозка товаров транзитом через другую страну и вывоз привезенных из другой страны товаров для продажи их в третьей стране (реэкспорт) (см. также: **Импорт**).

Элементы налогообложения – законодательно установленные государственными органами принципы организации и действия налоговой системы, охватывающие ее части: субъекты налога (налогоплательщики), объекты налога (облагаемый налогом доход, имущество), единица обложения (единица измерения объекта налога), налоговая ставка (норма налогообложения) и налоговый оклад (сумма налога с одного объекта), налоговые льготы.

Эмблема – условное символическое изображение какого-либо понятия или идеи; в отличие от символа, не воплощает содержания понятия, а лишь указывает на него.

Эмиссия – выпуск в обращение денег, денежных знаков во всех формах, ценных бумаг. Эмиссия денег означает не только печатание денежных знаков, но и увеличение в обращении всей массы наличных и безналичных денег. Эмитентами ценных бумаг могут быть государственные органы, банки и кредитно-финансовые учреждения, акционерные компании.

Эмитент – любое физическое лицо, орган или организация – государственный банк, финансово-кредитное учреждение, предприятие, компания, фирма, выпускающие в обращение деньги и ценные бумаги, производящие эмиссию.

Этика деловая, предпринимательская – соблюдение правил, норм делового общения, уважение к клиенту, сотрудникам, исполнение слова.

Юридическое лицо – организация, учреждение, предприятие, фирма, выступающие в качестве единого, самостоятельно носителя прав и обязанностей. Основные признаки юридического лица: 1) независимость его существования от входящих в его состав отдельных лиц; 2) наличие имущества, обособленного от имущества его участников; 3) право приобретать, пользоваться и распоряжаться собственностью; 4) право осуществлять от своего имени экономические операции; 5) право выступать от своего имени в качестве истца или ответчика; 6) самостоятельная имущественная ответственность. Юридическое лицо имеет свое фирменное наименование, устав (положение), местоположение (юридический адрес), а также печать и расчетный счет в банке. Юридическое лицо проходит государственную регистрацию и заносится в государственный реестр (см. также: **Физическое лицо**).

Ярмарка – крупный регулярный, обычно ежегодный рынок товаров массового потребления, на котором сосредоточены и демонстрируются разнообразные товары с целью ознакомления с ними потенциальных покупателей и заключения оптовых торговых сделок по выставленным образцам. Ярмарки устанавливаются с целью привлечения покупателей и заключения крупных сделок о продаже товаров оптом, большими партиями. На ярмарках-продажах есть возможность не только ознакомиться с демонстрирующимися образцами продукции (товаров, услуг), изучить их характеристики, но и купить образцы товаров, заказать услуги. Часто этим термином называется и постоянно действующий ежедневный торг на специально отведенном месте, где юридические лица, их представители и частные торговцы (например, «челноки») предлагают покупателям различные товары личного и домашнего потребления, разнообразные услуги, осуществ-

ля розничную торговлю ими. Ярмаркой профессий называется форма подбора работников, персонала, способ трудоустройства: на ярмарке профессий представители частных фирм и государственных предприятий проводят собеседование с людьми, претендующими на свободные рабочие места, вакансии, а люди, благодаря этой ярмарке, могут найти работу по своей профессии.

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

НАРОДНАЯ МУДРОСТЬ
О ТРУДЕ,

РАБОТЕ,
ДЕЛЕ



Люди, как правило, уважительно относятся к труду, работе, делу. Вот некоторые, довольно характерные, афоризмы, обобщившие многовековой опыт наших предков и являющиеся актуальными и сегодня.

Позитивное (положительное и уважительное) отношение к труду, работе, делу отражено в следующих афоризмах:

С трудом науку изобретать.

Без дела жить – только небо коптить.

Без труда нельзя даже меду есть.

Для добра трудиться – есть чем похвалиться.

Не труд портит, а лень.

Не худо ремесло, кто умеет делать и весло.

Потрудись для людей, потрудятся и для тебя люди.

Работа и мучит, и кормит, и учит.

Работай до поту, поешь в охоту.

Терпенье и труд все перетрут.

Труд человека кормит, а лень – портит.

Трудись, пока руки служат.

Трудолюбив, как муравей.

Тяп да ляп – не выйдет корабль.

Безделье рождает скуку.

Была бы охота – заладится всякая работа.

Дело мастера боится – так не даром говорится.

Всякий похвалится, да не всякий умудрится.

Что для мастера годится, то не всякий умудрится.

Работа да руки – хорошие в людях поруки.

Без труда ничего не получишь.

Готовь летом сани, а зимой телегу.

Не испортя дела не узнаешь.

Не кормя коня недалеко уедешь.

За одного битого двух небитых дают.

Не ошибается тот, кто ничего не делает.

Плуг кормит, а лук портит.

Под лежащий камень вода не течет.

По готовой работе вкусен обед.

Работа хвалит мастера.

Куй железо, пока горячо.

Тогда железо куй, когда кипит.

Рано встала, да мало напярала.

Ремесло везде добро.

Чести без труда не сыскать.

Баснями сыт не будешь.

Соловья баснями не кормят.

Без топора хоромины не срубишь.

Без труда ничего не сделаешь.

Дела ищешь или от дела бегаешь?

Дела не делай и от дела не бегай.

Дело дела погоняет.

Дельце мало, да хлопот много.

«Завтраками» сыт не будешь.

Конец дело венчает.

Не смотри на начало, смотри на конец (*дела, работы*).

Добивайся до конца, а до середины дойдешь.

Труд все побеждает.

Без труда не вытянешь и рыбку из пруда.

Делу время, а потехе час.

Чем дальше в лес, тем больше дров.

Тише едешь – дальше будешь.

Ученье и труд все перетрут.

Ученье свет, а неученье – тьма.

Победителей не судят!

Однако есть и исключения. В качестве примера приведем (без комментариев!) несколько афоризмов с оттенком *пренебрежения* к работе как необходимому для существования человека фактору:

Дурака работа любит.

Дела все не переделаешь.

Работа не волк, в лес не убежит.

Работа не коза – в кустах не спрячется.

Работа не медведь, можно завтра посмотреть.

Романовский А.А., Романовская Ю.Ю.

Искусство и секреты предпринимательской деятельности: практические советы начинающим предпринимателям. Учебное пособие. – К.: 2002. – 272 с.

ISBN 966-7769-11-9

В пособии обобщен неоценимый опыт предпринимателей ведущей экономически развитой страны мира – Соединенных Штатов Америки. Авторы изучили известные американские монографии и учебные пособия в области предпринимательства, проанализировали, выбрали и представили в виде веселых советов, шуток и рекомендаций действительно ценные и необходимые каждому предпринимателю практические советы, правила, инструкции, для лучшего восприятия снабдив их остроумными рисунками. Также приведены правила и рекомендации: как анализировать творческие задатки, врожденные качества, черты характера, наклонности и особенности психики индивида для выявления в нем потенциального предпринимателя; что необходимо знать бизнесмену при подборе команды; как вести себя этично; что такое деловой этикет. В приложении дан краткий словарь-справочник экономических терминов и рекомендованная для ознакомления литература.

Для студентов высших учебных заведений, старшеклассников, слушателей курсов повышения квалификации и углубления знаний в области предпринимательства, а также для всех предпринимателей-практиков. Может использоваться для самостоятельного обучения.

Романовський О.О., Романовська Ю.Ю.

Мистецтво і секрети підприємницької діяльності: практичні поради підприємцям-початківцям. / Рос. мовою. – К.: 2002. – 272 с.

У книзі узагальнено неоціненний досвід підприємців провідної економічно розвиненої країни світу – Сполучених Штатів Америки. Автори вивчили відомі американські монографії та навчальні розробки в галузі підприємництва, проаналізували, вибрали й представили у вигляді веселих порад і жартівливих рекомендацій дійсно цінні й необхідні кожному підприємцю практичні поради, правила, інструкції, для кращого сприймання проілюструвавши їх дотепними малюнками. Також наведені правила і рекомендації: як аналізувати творчі задатки, вроджені якості, риси характеру, нахили та особливості психіки індивіда для виявлення в ньому потенційного підприємця; що необхідно знати бізнесмену при підборі команди; як поводити себе етично; що таке діловий етикет. У додатку дано короткий словник-довідник економічних термінів та рекомендовану для ознайомлення літературу.

Посібник призначений потенційним підприємцям, які тільки започатковують свою власну справу, але він буде корисним і діючим бізнесменам. Розрахований на студентів підприємницьких факультетів вищих закладів освіти, школярів старших класів, слухачів курсів підвищення кваліфікації та поглиблення знань в галузі підприємництва, а також для всіх підприємців-практиків. Може використовуватися для самостійного навчання.

Romanovskii A.A., Romanovs'kaya Yu.Yu.

The Art and Secrets of Entrepreneurship: Practical Guide for Beginning Entrepreneurs / In the Russian language. – Kiev: Demieur Publishing House, 2002. – 272 p.

The book generalizes invaluable entrepreneurs experience of the world economic development leader – the United States of America. The authors have studied and worked up the famous American books and textbooks in the sphere of entrepreneurship, selected valuable and practical advice, rules and directions, necessary for every entrepreneur. The information is presented in the form of funny jokes accompanied by witty paintings. Rules and recommendations helping to analyze creative abilities, inherent inclinations, characteristics and personality psychology necessary to identify a potential entrepreneur are given. The book helps a businessman to select a team, to behave ethically, to understand business ethics. A concise reference book on economic terms and recommended literature could be found in appendix.

The book is for potential entrepreneurs beginning their private business but it could be useful for successful businessmen too. It is recommended for use in entrepreneurship programs for university, high school and in-service students as well as for all practicing entrepreneurs. It could be also used for independent studies.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ М.П. ДРАГОМАНОВА
УКРАИНСКО-АМЕРИКАНСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ
«ВИСКОНСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (США)
В УКРАИНЕ»

Романовский Александр Алексеевич
Романовская Юлия Юрьевна

ИСКУССТВО И СЕКРЕТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

практические советы начинающим
предпринимателям

Учебное пособие для студентов
высших учебных заведений

Ответственная за выпуск *Е. Хмарная*
Художественное оформление *Corvus Albus*
Технический редактор *М. Притыкина*
Корректор *В. Бондарь*

Подписано в печать 05.04.2002. Формат 60×84/16.
Бумага офсетная. Усл.-печ. листов 15,81. Уч.-изд. листов 13,65.
Усл. краско-отт. 16,23. Тираж 2000 экз. Зак. 2-0483.

ООО «УИПК«ЕксОб». 01054, Киев, ул. Гоголевская, 22/24,
тел./факс: (044) 246-93-32, 246-81-15.
ДП «Експрес-Поліграф». 04080, Киев, ул. Фрунзе, 47, корп. 2.

«За имя необходимо бороться каждый день...»

1. *Во-первых*, для предпринимателя самое главное – это порядочность и честность. Не следует с самого начала своей деятельности гнаться за большими деньгами, необходимо помнить о морали и этике и строить свой бизнес на порядочности и честности.

Во-вторых, предпринимателю необходимы сообразительность и смекалка для того, чтобы решать все сопутствующие бизнесу проблемы. К сожалению, есть много хороших людей, которым для того чтобы стать успешными предпринимателями или хорошими работниками, не хватает смекалки и сообразительности.

В-третьих, предпринимателю необходимо много работать. К примеру, я сам работаю много – с раннего утра и до позднего вечера. Отдаю своему предприятию все свои силы и знания, много энергии у меня уходит на работу с персоналом – его подбор и подготовку. Без преувеличения можно сказать: чтобы достичь настоящего успеха, предпринимателю необходимо работать 25 часов в сутки!

Предпринимателю также необходимо уметь планировать свою деятельность и уметь добиваться поставленной задачи. В конечном счете, показателем эффективности предпринимательской деятельности является полученный результат.

2. Для цивилизованного предпринимательства необходимы новейшие технологии, современное оборудование, высокие производительность труда и качество продукции, хорошо налаженная дистрибьюторская сеть.

3. Предпринимателю-руководителю необходимо быть профессионалом, владеть информацией о рынках, новых технологиях, постоянно быть в курсе всех дел своего предприятия. Ему необходимо много внимания уделять как работе с кадрами, так и социальной сфере. Например, для обеспечения

нормальных условий работы и повышения производительности труда сотрудников моего предприятия я организовал для них качественное питание и необходимое медицинское обслуживание.

4. Для успеха в конкурентной борьбе необходима высокая культура труда, причем как в сфере производства, так и в сфере обслуживания потребителя.

5. Главная проблема сегодняшнего дня – реальная поддержка предпринимательства. Нашей стране необходимо разумное законодательство в области предпринимательства и налогообложения отечественного производителя. Американцы имеют рациональные законы, направленные на поддержку и развитие малого бизнеса. Например, президент США Рональд Рейган обращал большое внимание на поддержку предпринимательства и малого бизнеса, был инициатором уменьшения налогов для частных (индивидуальных) предпринимателей и малых предприятий. Во всех экономически развитых странах мира на государственном уровне поддерживается предпринимательство, малый и средний бизнес. Нашим политикам, правительственным и государственным органам, экономистам необходимо изучать прогрессивный зарубежный опыт в области поддержки предпринимательства, прислушиваться к отечественным бизнесменам – предпринимателям и производителям, учитывать их интересы и помогать им.

6. Острая проблема сегодня – недостаточная подготовка кадров, нехватка высококвалифицированных специалистов, профессионалов и мастеров своего дела. Даже самое новое оборудование и высокие технологии становятся неэффективными при отсутствии подготовленного персонала. К сожалению, многие люди в нашей стране не готовы к рыночным отношениям и не умеют качественно и интенсивно трудиться для того, чтобы много зарабатывать. Мне, как руководителю, приходится прикладывать значительные усилия, обучая персонал работать на современном оборудовании, использовать преимущества новых технологий.

7. Нашей стране не следует рассчитывать только на помощь других стран. Любые иностранные инвестиции и вложения капитала подразумевают дальнейшую отдачу и прибыль для инвесторов и капиталовкладчиков. Только опираясь на собственную промышленность и свои собственные силы, мы можем обеспечить себе достойное существование.

8. В Украине и во многих странах мира хорошо известна продукция с торговой маркой «Михаил Воронин». Одежда, изготавливаемая на нашем швейном предприятии и реализуемая Торговым Домом «Воронин – Украина», пользуется широким спросом. Я побывал во многих странах, изучил самые современные технологии, ознакомился с новейшим производственным оборудованием. Поэтому в концерне «Михаил Воронин» используется все самое новое и прогрессивное в области швейной промышленности, постоянно обновляется оборудование, прибыль в первую очередь направляется на модернизацию производства, расширение ассортимента продукции, повышение производительности труда и качества выпускаемой одежды. Я, как предприниматель и руководитель, вкладываю значительные средства в будущее концерна, постоянно повышаю квалификацию персонала, обучаю работников современным методам производства, по мере сил способствую повышению их культурного уровня.

9. О ближайших планах. Буквально сегодня я подготовил план создания нового торгового дома. Очень важно разделить этапы изучения спроса, производства одежды и реализации готовой продукции. Необходимы квалифицированные маркетологи, рекламисты, производственники и продавцы. Очень важна и хорошо налаженная сеть дистрибьюторов, изучающих спрос на местах и реализующих изготовленную нами продукцию.

Желаю всем отечественным предпринимателям успеха, добра и счастья !

Михаил Воронин,
президент концерна
«Михаил Воронин»,
академик

(Из интервью с М.Л.Ворониным, 19 января 2002 г., вторник).