

ПРЕДПРОФИЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА

И. В. Липсиц

# БИЗНЕС И ЭКОНОМИКА



ЭЛЕКТИВНЫЙ КУРС

ПРЕДПРОФИЛЬНАЯ  
ПОДГОТОВКА

И. В. Липсиц

# БИЗНЕС И ЭКОНОМИКА

ЭЛЕКТИВНЫЙ КУРС

Учебное пособие  
для 8—9 классов  
общеобразовательных школ

2-е издание

ИЗДАТЕЛЬСТВО  **ВИТА** МОСКВА 2006  
*Сфера*

УДК 373.167.1:911

ББК 26.82Я72

Л61

*Иллюстративный материал предоставлен автором*

**Липсиц И.В.**

**Л61**      Бизнес и экономика: Учебное пособие по элективному курсу для 8—9 кл. общеобразоват. учрежд.: Предпрофильная подготовка учащихся/И.В. Липсиц. — 2-е изд. — М.: Вита-Пресс, 2006. — 64 с.: ил. — ISBN 5-7755-1017-8

Учебное пособие по новому элективному курсу (образовательная область «Обществоведение») знакомит учащихся с миром экономики и бизнеса и профессиями, которые они в этом мире могут для себя выбрать.

Изучение элективного курса призвано помочь учащимся в определении профиля обучения в старшей школе.

**УДК 373.167.1:911**

**ББК 26.82Я72**

**ISBN 5-7755-1017-8**

© ООО Издательство «Вита-Пресс», 2005

© Художественное оформление.

ООО Издательство «Вита-Пресс», 2005

Все права защищены

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	4
Глава 1. Как устроена жизнь .....	5
Глава 2. Что хочет потребитель, или Кто такие маркетологи .....	10
Глава 3. Менеджеры: как создать сильную фирму .....	14
Глава 4. Генеральный директор: генерал от бизнеса .....	18
Глава 5. Финансисты — менеджеры денежных потоков .....	22
Глава 6. Бухгалтер — специалист по бизнес-математике ....	27
Глава 7. Банкиры — владыки мира денег .....	34
Глава 8. Волшебники торговли .....	39
Глава 9. На государственной службе .....	47
Глава 10. Предприниматель — специалист на все руки .....	51
Глава 11. Экономика — ворота в мир бизнеса .....	56

## Введение

---

Эта книга — не учебник по экономике, а скорее путеводитель, похожий на тот, с которого опытный турист начинает знакомиться со страной, решая, стоит ли ему туда съездить. Такое знакомство, конечно, не заменит настоящей поездки, когда вы погружаетесь в новый мир, воочию видите его краски, слышите новую музыку, наслаждаетесь вкусом ранее неизвестных блюд и ароматом никогда прежде не виданных цветов... Но все же знакомство с новой страной по путеводителю позволяет понять: а будет ли вам интересна эта страна, стоит ли тратить на поездку немалые средства и время?

Так и эта книга не заменит вам тех эмоций, доходов и трудов, с которыми сопряжена работа в реальном бизнесе. Но зато она даст вам возможность понять: будет ли вам интересна карьера в непростом и бурном мире экономики и бизнеса, который с легкостью преодолевает любые национальные границы и говорит — при всем многоязычии планеты — на едином языке соизмерения затрат и результатов коммерческих операций. Этот мир столь разнообразен, что в нем могут найти свое место люди с самыми различными способностями. Так, люди с математическими наклонностями прекрасно работают в банках и страховых компаниях, с художественными — успешно занимаются рекламой, с музыкальными — трудятся менеджерами оркестров и оперных театров.

Сам я сделал свой выбор в пользу профессии экономиста в возрасте 15 лет, т. е. более 40 лет тому назад, и пока ни разу об этом не пожалел. Но решать вам, а я попробую помочь вам составить первое представление о мире экономики и бизнеса и профессиях, которые вы в этом мире можете для себя выбрать.

Итак, в путь!

*Ваш автор,  
профессор Игорь Липсиц*

# КАК УСТРОЕНА ЖИЗНЬ

Люди живут в мире, который им приходится все время поддерживать в определенном порядке. Этот порядок позволяет людям справляться с неудобствами природной среды и обеспечивать себе возможность удовлетворять постоянно возникающие потребности. Название этого порядка — цивилизация. В состав цивилизации входит многое, но мы поведем в этой книге разговор только об одном из блоков цивилизации — экономике, или, как ее иначе называют, хозяйственной жизни.

Задачи экономики можно понять, если посмотреть на рисунок.



Этот рисунок напоминает о том, что для получения необходимых людям благ — продовольствия, одежды и обуви, жилья и многого-многого другого — нужно каким-то образом собрать и использовать самые разные производственные ресурсы и оборудование. И если человек не придумает, как ему связать все производственные ресурсы в единый узелок, то он

так никогда и не сможет взять в руки корзину с продуктами, потому что она просто не будет изготовлена.

Скажем, для того, чтобы утром, перед уходом в школу, вы могли открыть коробочку йогурта, необходимо участие нескольких десятков хозяйственных организаций — фирм. Одни из этих организаций производят все компоненты для создания упаковки для йогурта, другие производят оборудование для изготовления самого продукта, третьи организуют молочные фермы и доставляют молоко на фирму, производящую йогурт, и т. д. и т. п.

Именно благодаря тому, что люди научились согласовывать (координировать) деятельность такого множества организаций, участвующих в создании жизненных благ — всего, что сегодня потребляет человечество, они живут ныне куда комфортнее и дольше, чем их предки, умевшие только собирать плоды растений, охотиться и ловить рыбу. Но как реально происходит такое согласование деятельности организаций, участвующих в хозяйственной деятельности?

Эта задача решается человечеством с помощью определенных способов достижения взаимовыгодного сотрудничества и разумной организации повседневной деятельности в рамках такого сотрудничества (эти способы изучает наука под названием «экономика», а обозначают их термином «менеджмент»).

---

**Экономика — постоянная деятельность людей с целью обеспечения себя жизненными благами; наука, которая изучает закономерности такой деятельности.**

---

---

**Менеджмент — правила разумной организации экономической деятельности фирм.**

---

Благодаря экономике люди Земли могут согласовывать свои интересы и деятельность ради создания все большего объема жизненных благ. Именно экономика позволяет «связать в узелок» деятельность огромной массы фирм и работающих в них ради создания тех жизненных благ, которые люди хотят получить в свое пользование. И чем лучше люди понимают правила разумной организации экономической деятельности, тем быстрее растет объем благ, которые они могут потребить, тем меньше людей умирает из-за недоедания или нехватки лекарств.

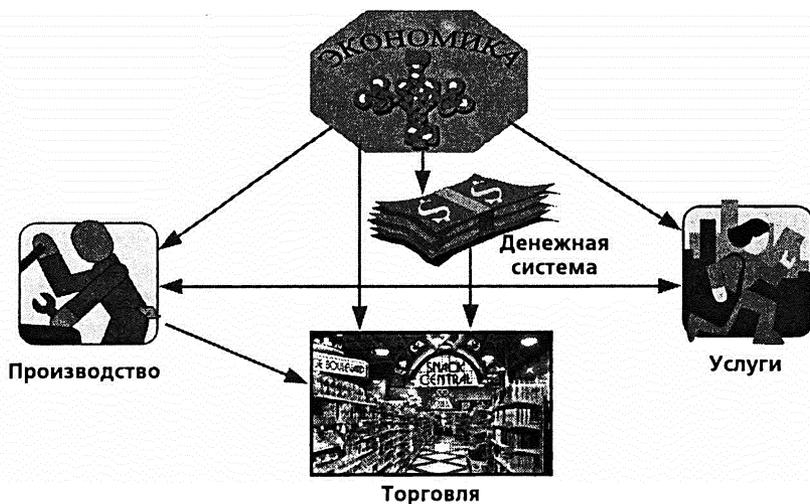
Жизненные блага — все, что люди потребляют ради обеспечения своей жизни и получения удовольствий.

## РОЛЬ ЭКОНОМИКИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЛЮДЕЙ ЖИЗНЕННЫМИ БЛАГАМИ



Экономика — очень широкое понятие, и чтобы нам было легче о ней говорить, стоит выделить ее важнейшие составные части. Это торговля, производство, услуги всех видов и денежная система.

## ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Говоря о **производстве**, мы понимаем под этим всю деятельность людей, которая направлена на создание материальных жизненных благ, начиная от добычи полезных ископаемых в недрах Земли и кончая отправкой готовых изделий в магазины. Дальше путь жизненных благ пролегает через сферу **торговли**, которая помогает человеку найти в удобном для него месте и в удобное время те товары любых видов, которые он хотел бы приобрести для себя и своей семьи, а фирма дает возможность с минимальными дополнительными затратами продать созданные товары и на полученные деньги приобрести все, что им нужно для дальнейшей производственной деятельности.

Термином **«услуги»** принято обозначать всю ту деятельность, полезную и потому востребованную людьми, фирмами и государственными организациями, которая не приводит к созданию каких-то материальных объектов. Например, почтальон ничего не производит, но, доставляя письма и газеты, он оказывает людям и организациям ту полезную услугу, за которую они готовы будут заплатить.

А для того чтобы желание заплатить могло быть реализовано, в составе экономики функционирует особая сфера деятельности — организация денежного обращения. Ею занимаются главные банки каждой страны, а также банки коммерческие, которые принимают сбережения и дают из них деньги в долг тем, кому это нужно и кто способен заплатить банку и владельцу сбережений за предоставленную возможность временно этими деньгами воспользоваться.

Как же все эти сферы экономики реально работают и кто трудится в них, решая все те хозяйственные проблемы, которые встают перед человечеством ежедневно? Ответы на эти вопросы ждут вас в следующих главах.

# ЧТО ХОЧЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬ, ИЛИ КТО ТАКИЕ МАРКЕТОЛОГИ

---

В первой главе мы уже говорили о том, что экономика начинается с потребностей людей. Ведь именно ради удовлетворения этих потребностей осуществляется производство товаров и оказываются потребительские услуги (есть еще услуги производственного характера, но все они, в конечном счете, нужны также для того, чтобы создать блага или услуги, востребованные людьми).

А раз все в экономике начинается с потребностей людей, то кто-то в мире экономики должен заниматься изучением этих потребностей, чтобы подсказать производителям и руководителям организаций сферы услуг, какие именно товары и услуги люди сейчас хотят купить и за что, соответственно, будут готовы заплатить. Решением этой сложнейшей задачи занимаются маркетологи, т. е. специалисты по изучению рынков товаров и услуг и организации товаропродвижения (как известно, по-английски рынок обозначается словом *market*, что и дало название данной сфере профессиональной деятельности).

---

**Рынок** — способы и формы организации обмена, позволяющие изготовителям определенных товаров или услуг обменять их на деньги покупателей, а последним — получить за эти деньги такие товары или услуги.

---

**Маркетологи** — специалисты по изучению потребностей покупателей и поиску таких способов удовлетворения этих потребностей, которые могут принести наибольший доход производителям товаров или услуг.

---

При всей своей — сейчас никем не оспариваемой — значимости маркетинг — это довольно молодая сфера деятельности.

Он возник только в XX веке, когда появилось массовое производство (например, автомобили стали изготавливаться тысячами и миллионами штук — кареты в таком количестве не производились никогда) и потребовалось найти удобные способы быстро и выгодно продавать такие огромные партии товаров.

Сегодня маркетинг — это огромная сфера деятельности, где компаниями всего мира миллиарды долларов тратятся ради того, чтобы продавать товары и услуги на сотни миллиардов. На что же тратятся эти деньги, какие задачи с их помощью решают маркетологи? Ответ на эти вопросы дан на рисунке.



*Круг задач, решаемых сегодня специалистами по маркетингу*

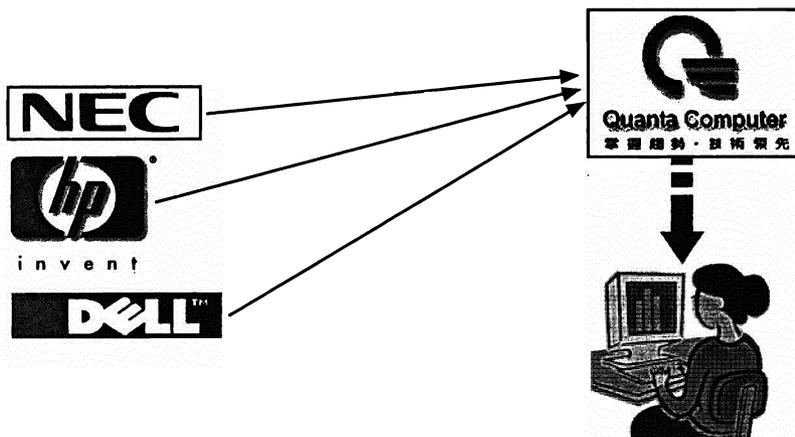
Прежде всего, маркетологи должны разобраться в том, какие свойства и какой уровень качества данного товара или услуги покупатель хочет сегодня получить, потому что произвести товар легко, а вот добиться, чтобы его купили, — крайне непросто. А потому стоит производить только то, что покупатель купит с большой вероятностью.

Но знать, что изготовить для покупателя, еще мало. Надо с помощью специальных исследований (их так и называют: «маркетинговые исследования») понять, какой вариант торговой марки надо использовать для своего товара, чтобы эта марка помогала продавать товар, а со временем могла стать настоя-

щим брендом — торговой маркой со своей собственной репутацией, как, например, «Adidas» или «Sony». Маркетологи занимаются и выбором лучших — естественно, с точки зрения привлекательности для покупателя — вариантов упаковки. Ведь нередко покупатель снимает с полки товар именно за упаковку (например, создание упаковки со скошенными гранями в значительной мере помогло увеличению продаж сока «Я»).

Следующий круг забот маркетологов — где и как лучше организовать производство товара? Вопрос часто стоит так: можем ли мы организовать производство товаров с такими свойствами и с такими затратами, при которых его можно выгодно продать, сами или нам лучше передать производство какой-то другой фирме, а самим сосредоточиться на маркетинге и продажах? Так, например, многие знаменитые марки компьютеров производятся на одних и тех же предприятиях на Тайване, а успех их продаж определяется умелостью маркетологов тех фирм, под именами которых эти компьютеры приходят в магазины. Например, малоизвестный широкой публике тайваньский производитель «Quanta» выпустил в 2004 г. больше ноутбуков, чем любой другой сборщик персональных компьютеров в мире, — 5,4 млн ноутбуков. Преобладающая доля этих ноутбуков была произведена для брендовых транснациональных компьютерных компаний, таких, как «Dell», «HP» и «Sharp», и продавалась под их торговыми марками.

### КОГДА МАРКЕТОЛОГИ ГОВОРЯТ, ЧТО САМИМ ПРОИЗВОДИТЬ НЕВЫГОДНО, ФИРМЫ ПЕРЕДАЮТ ПРОИЗВОДСТВО В ДРУГИЕ РУКИ



Еще один круг проблем, которые приходится решать маркетологам, — где и как товар или услуга должны встретиться с будущим покупателем? Вариантов здесь немало, и надо найти самый лучший, так как один товар лучше продавать в дешевых супермаркетах, а другой требует обрамления в виде зала дорогого магазина и квалифицированных продавцов, способных объяснить все его достоинства.

Некоторые задачи в этой сфере маркетологи решают вместе с логистиками — специалистами по организации движения товаров и управлению снабжением и складскими операциями. Так, вместе с логистиками маркетологи решают (используя в том числе и специальные математические модели), сколько товаров должно быть в запасах на складах, чтобы можно было с большой уверенностью быть готовым к удовлетворению запросов покупателей, но в то же время не «замораживать деньги» в чрезмерных запасах.

Особая забота маркетологов — правильно установить цену на товары или услуги фирмы. Дело в том, что слишком низкая цена может облегчить и ускорить продажи, но оставит фирму без дохода и лишит возможности развиваться в будущем. А слишком высокая цена может сулить хорошие доходы, но покупатели откажутся ее платить и все ожидавшиеся доходы так и останутся «бумажными». При этом маркетологам надо уметь не только правильно выбирать самые выгодные для фирмы цены на момент начала продаж товаров, но и знать, когда эти цены пора снижать, проводя уценки и распродажи, чтобы очистить склады от залежавшихся товаров.

Ну и, конечно, важнейшая забота маркетологов — правильная организация рекламы. На эти цели во всем мире фирмы тратят огромные, многомиллиардные суммы, и надо все время искать все более интересные, привлекающие внимание покупателей рекламные решения. При этом в последние годы все больше денег тратится на рекламу товаров прямо в магазине, а это еще сложнее.

Но допустим, маркетологи решили все поставленные перед ними задачи. Теперь оценить и реализовать эти предложения предстоит менеджерам фирм. Кто эти люди и чем они занимаются, мы расскажем дальше.

## СКОЛЬКО ЗАРАБАТЫВАЮТ МАРКЕТОЛОГИ В РОССИЙСКИХ ФИРМАХ

Специалист	Зарплата, долл. США
Директор по маркетингу	не менее 10—15 тыс. долл./мес.+ бонусы (30—50% от годовой зарплаты, в зависимости от выполнения планов и реализации проектов) и пакет льгот
Category managers	8—10 тыс. долл./мес. в крупнейших компаниях
Group brand manager	5—7 тыс. долл.
Brand-manager	3—5 тыс. долл./мес. (в малых фирмах — 2,5—3 тыс. долл./мес.)
Директор по торговому маркетингу	5—7 тыс. долл./мес. в крупной компании, торгующей потребительскими товарами, (если он отвечает за весь торговый маркетинг)
Marketing research manager	3 тыс. долл./мес. в крупной компании

# МЕНЕДЖЕРЫ: КАК СОЗДАТЬ СИЛЬНУЮ ФИРМУ

Одним из самых употребительных слов в экономике XX и XXI веков стало слово «менеджер». Одни обвиняют их во всех смертных грехах: от загрязнения окружающей среды до коварного искушения людей новыми покупками, даже если денег на это нет и приходится залезать в долги. Другие, напротив, считают, что менеджеры — это важнейшие персонажи современной экономической истории, так как именно они организуют бизнес-операции таким образом, что миллионы людей имеют возможность заработать себе на жизнь, а государство получает от фирм налоги, позволяющие помогать инвалидам и старикам.

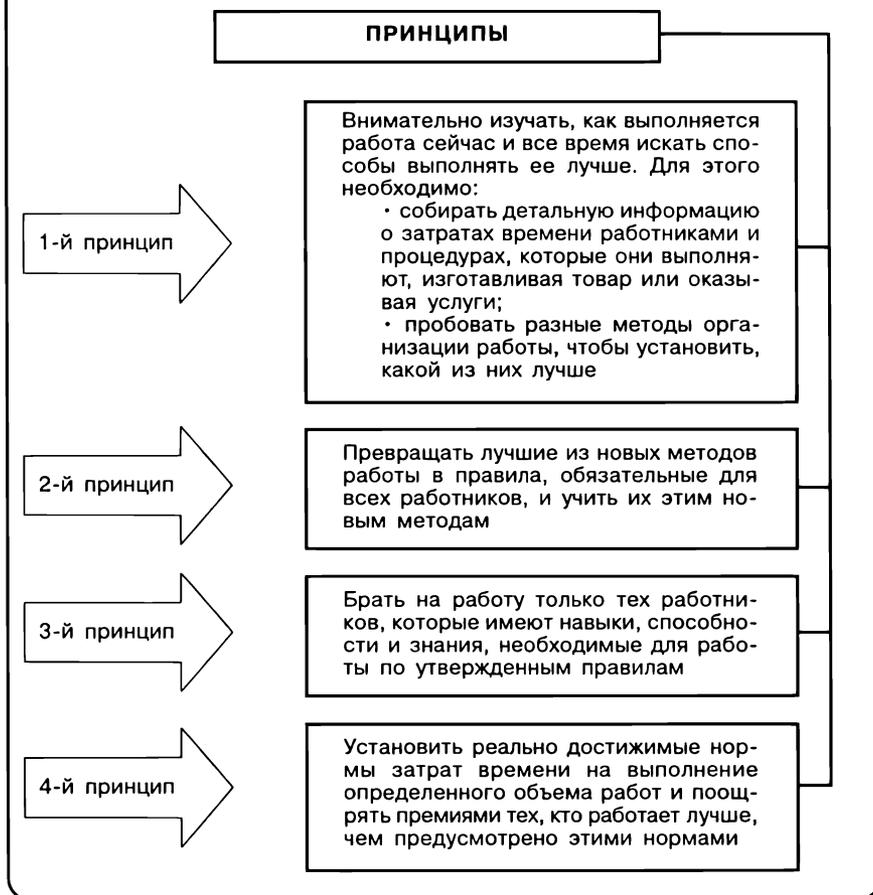
Само понятие «менеджер» вошло в обиход не так давно — лишь в конце XIX века, когда развитие массового производства потребовало большого числа людей, умеющих управлять таким производством. Более того, тогда же начались первые попытки сформулировать правила и методы правильного управления бизнесом, т. е. такого управления, которое способно обеспечить устойчивое его развитие и получение приемлемого для владельцев дохода. Итогом этих попыток стали четыре главных принципа менеджмента (с. 15), которыми руководствуются сегодня во всем мире все хорошо управляемые фирмы.

Развитие этих четырех главных принципов привело практиков и теоретиков менеджмента к выводу о том, что фирма работает хорошо тогда, когда в ней обеспечиваются:

1) *Разделение труда*. Это естественное явление. Его целью является повышение количества и качества производства при затрате тех же усилий. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должно быть направлено внимание и действие. Причем разделение труда применимо не только к техническим работам. Результатом его является специализация функций и разделение власти.

2) *Власть (полномочия) и ответственность*. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть санкции — награды или кары, сопровождающие выполнение или невы-

## ЧЕТЫРЕ ГЛАВНЫХ ПРИНЦИПА МЕНЕДЖМЕНТА



полнение приказа. Где есть полномочия, возникает и ответственность.

3) *Дисциплина* — по существу, повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя — обязательный элемент движения фирмы к успеху. Дисциплина предполагает выполнение и уважение достигнутых соглашений между организацией и ее работниками.

4) *Единство распорядительства, или единоначалие*. Работнику может давать приказания относительно какого-либо действия только один начальник.

5) *Единство руководства, направления*: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6) *Подчинение частных, личных интересов общим*. Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации большего масштаба вплоть до государства в целом.

7) *Вознаграждение персонала* — это оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять как персонал, так и организацию, как нанимателя, так и работника.

8) *Централизация*. Как и разделение труда, централизация есть естественное явление. Степень централизации варьируется в зависимости от конкретных условий. Проблема централизации и децентрализации разрешается нахождением меры, дающей наилучшую общую производительность.

9) *Иерархия*. Иерархия — это ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Ошибкой является уклонение без нужды от иерархии, но гораздо большая ошибка — сохранение ее, когда это может наносить ущерб организации.

10) *Порядок*. Формула материального порядка — определенное место для всякой вещи. Формула социального порядка — определенное место для каждого лица. Графические таблицы, схемы значительно облегчают установление и контроль как социального, так и материального порядка.

11) *Справедливость*. Справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

12) *Постоянство состава персонала*. Высокая текучесть кадров является причиной и следствием плохого состояния дел. Посредственный руководитель, который дорожит своим местом, безусловно, предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13) *Инициатива*. Инициатива — это разработка плана и успешная его реализация. Свобода предложений и осуществления также относится к категории инициативы.

14) *Единение персонала, или корпоративный дух*. Гармония, единение персонала — большая сила в организации.

Этим принципам полезно следовать любому менеджеру, какой бы фирмой или каким бы подразделением в ней он ни руководил. Только так можно создать действительно сильную фирму, т. е. фирму, которая является бесспорным лидером на своем рынке — по качеству товаров, удобству услуг, привлекательности для клиентов и лояльности. Такие фирмы понемногу появляются и в России. Понемногу, потому что для создания большого числа таких фирм нужно куда больше хороших менеджеров, чем есть сейчас в нашей стране.

В начале XXI века президент Российского союза промышленников и предпринимателей А. И. Вольский оценил потребность отечественной экономики в «новых» менеджерах в 1,5 миллиона человек. На первый взгляд, это число кажется невероятно завышенным, но его легко рассчитать самому. Действительно, для того, чтобы обычная производственная фирма могла хорошо работать, в ней нужно иметь команду менеджеров как минимум из 7 человек:

- 1) генеральный директор;
- 2) финансовый директор;
- 3) директор по маркетингу;
- 4) директор по работе с персоналом;
- 5) главный бухгалтер;
- 6) директор по производству;
- 7) директор по логистике.

Между тем в одной только промышленности России более 150 тысяч крупных и средних предприятий. Даже если предположить, что новые управленческие команды нужны хотя бы только для 2/3 из этих предприятий, то мы уже получаем потребность в 700 тысяч человек. А ведь в менеджерах не менее промышленности остро нуждаются и такие отрасли, как строительство, транспорт, торговля, сфера услуг. И наконец, есть еще сельское хозяйство, где с хорошими менеджерами дело обстоит совсем плохо. Так что 1,5 млн «новых менеджеров для новой России» — это даже заниженная оценка.

Чем же занимаются в своей деятельности члены той самой «великолепной семерки», в которой нуждается каждая фирма? О маркетологах мы уже говорили, а об остальных поведем речь далее.

---

**СКОЛЬКО ПОЛУЧАЮТ МЕНЕДЖЕРЫ В РОССИИ**  
(месячные зарплаты в 2003 г. и на 2004 г., долл. США)

---

<b>Специалисты</b>	<b>2003 г.</b>	<b>2004 г.</b>
Директор по продажам	1000–6000	1500–7000
Коммерческий директор	1000–4000	1000–4500
Директор по рекламе	1000–4000	1500–5000
Директор по персоналу	800–3000	900–3300
Менеджер проекта	1000–2000	1500–2500
Логистик	500–1800	550–2000
Начальник производства	800–1800	850–2000
Менеджер по персоналу	400–1500	500–1700
Инженер	400–1200	450–1500
Менеджер по продажам	400–1000	450–1200
Секретарь-референт	250–1000	300–1500
Менеджер по рекламе	300–1000	400–1500
Мерчендайзер	200–450	200–500

---

Источник: «Известия», по данным кадровых агентств. Из того же источника взяты данные о зарплатах других специалистов, приведенные в следующих главах.

---

# ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР: ГЕНЕРАЛ ОТ БИЗНЕСА

Генеральный директор (или, как его часто называют по американскому образцу, CEO — Chief Executive Officer) — главный ответчик перед собственниками фирмы. Именно он выбирает для нее стратегию развития, т. е. отвечает на главный вопрос корпоративной стратегии: «Каким бизнесом нам стоит заниматься?»

## ТРИ ТИПА СТРАТЕГИЙ

**ОБЩЕФИРМЕННАЯ  
(КОРПОРАТИВНАЯ)  
СТРАТЕГИЯ**

Каким бизнесом нам  
стоит заниматься?



**СТРАТЕГИЯ  
БИЗНЕСА**

Каким образом нам  
стоит вести конкурен-  
цию с аналогичными  
фирмами?



**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ  
СТРАТЕГИИ**

Что именно должны  
делать все службы  
фирмы для реализации  
стратегии бизнеса?



Этот вопрос может поначалу показаться смешным, особенно для уже давно существующей фирмы. Но умный генеральный директор так никогда не подумает. Он скорее вспомнит историю про Роберто Гойзуетту — лучшего из генеральных директоров знаменитой компании «Coca-Cola», как тот однажды собрал своих подчиненных — менеджеров различных служб компании — и спросил: «Каким бизнесом мы сейчас занимаемся?»

Ему ответили: «Изготовлением концентрата для «Coca-Cola», розливом концентрата уже разведенного в воде, по бутылкам, изготовлением вина, производством продовольствия, изготовлением кофе и чая, промышленной очисткой воды и аквакультурой». Но он сказал: «Это неверный ответ. А правильный ответ таков — мы занимаемся слишком многими неприбыльными видами бизнеса».

А на вопрос: «Каким бизнесом нам следовало бы заниматься?» — ответом Гойзетты было: «Производством напитков». Последующая стратегия, принятая «Coca-Cola», была сосредоточена на ее организации как приносящей прибыль всемирной компании по производству напитков.

Но генеральному директору мало найти ответ на главный вопрос, «Чем будем заниматься?», надо еще придумать, как этот бизнес вести таким образом, чтобы обыграть конкурентов. Конечно, в этом ему помогают маркетологи, но все же окончательный ответ — за ним. Этот ответ генеральный директор ищет так, как показано на рисунке.



*Роберто Гойзетта —  
СЕО компании «Coca-Cola»  
в 1981–1997 гг.*

### КАК РУКОВОДИТЕЛИ ФИРМ ВЫРАБАТЫВАЮТ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ



+



УДАЧНОЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
РЕШЕНИЕ



Ему помогает стратегический анализ, т. е. тщательная оценка возможностей своей фирмы и ее конкурентов, желаний возможных потребителей и влияния правительства. Методам такого стратегического анализа топ-менеджеров специально учат в бизнес-школах. А вот что касается интуиции, то этому учить еще никто не умеет, и потому не каждый квалифицированный менеджер может стать генеральным директором.

Для этого нужны, кроме интуиции, еще некоторые личные качества:

1) *умение быть лидером*, т. е. вызывать у подчиненных веру в правоту своих решений и готовность исполнять их с воодушевлением, а не из-под палки;

2) *готовность принимать на себя риск неудачи* и ответственность за ее последствия, так как 100%-ной гарантии верности выбранной стратегии у генерального директора нет никогда;

3) *настойчивость в реализации выбранной стратегии* и умение добиваться того же от подчиненных;

4) *способность гибко корректировать ранее выбранную стратегию* развития фирмы, а не тупо упорствовать по принципу: «я так решил — так и будет!»;

5) *дипломатические таланты*, позволяющие договариваться с большим числом людей и организаций, от которых зависит успешность развития фирмы;

6) *умение четко отличать наиболее важные проблемы*, которые надо решать самому и срочно, от проблем, которые должны решать подчиненные и без аврала.

Действительно, у генерального директора так много разных дел, к нему стекается так много информации, ему подчинено так много людей, что удержать все это в голове и ничего не забыть — задача неимоверно трудная. Поэтому опытные топ-менеджеры всегда стараются организовать свою работу на основе двух принципов: принципа А—В—С и принципа 80/20. Суть этих принципов представлена далее на схеме.

Прежде всего, на основе своего опыта и знаний топ-менеджер старается понять, какие из проблем фирмы надо отнести к категории А, т. е. к тем, промедление в решении которых «смерти подобно», так как чревато для фирмы крупными потерями денежных средств и серьезным ухудшением возможностей для роста в будущем. Их надо решать срочно и именно ему, так как передоверить это кому-то еще нельзя, по принципу: «Хочешь, чтобы было сделано хорошо, — сделай сам!»

## ПРИНЦИПЫ РАЗГРАНИЧЕНИЯ ВАЖНОСТИ ДЕЛ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ ФИРМЫ

Система  
приоритетов  
А-В-С

**А:** «Надо сделать» — задачи, решение которых имеет критическое значение для будущего фирмы

**В:** «Важно сделать» — задачи, решение которых необходимо для улучшения работы фирмы

**С:** «Хорошо бы сделать» — задачи, решение которых было бы полезно для улучшения работы фирмы, но промедление в этом не составляет реальной угрозы для ее существования

Принцип  
80/20

Большая часть усилий и затрат приносит лишь малую долю результатов (80% от числа клиентов приносит фирме лишь 20% выручки от продаж)

Но если генеральный директор будет следовать этому принципу не только по отношению к делам категории А, но и к делам следующих двух категорий, то здоровье его этого не выдержит. Поэтому дела категории В опытный топ-менеджер передает для исполнения своим непосредственным подчиненным — руководителям различных служб фирмы, и уже те ими занимаются в меру своих сил и квалификации. Ну а если хватает времени, то в повестку дня второго и третьего ранга сверху попадают и проблемы категории С.

Познакомившись с тем, как работают генеральные директора фирм, отправимся теперь на экскурсию по кабинетам их подчиненных — руководителей функциональных служб фирмы, т. е. тех ее



*Этот персонаж фильма  
«Пятый элемент» четко  
понимал принцип:  
«Хочешь, чтобы было  
сделано хорошо, — сделай  
сам!»*

подразделений, которые не решают задачи общего развития фирмы в целом, а обеспечивают успешное выполнение только некоторых из тех функций, которые и образуют повседневное содержание бизнеса.

---

**СКОЛЬКО ПОЛУЧАЕТ В РОССИИ  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФИРМЫ  
(месячная зарплата в долл. США)**

---

<b>2003 г.</b>	<b>2004 г.</b>
2000–8000	2000–9000

---

# ФИНАНСИСТЫ — МЕНЕДЖЕРЫ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

Все, что предлагают маркетологи и что топ-менеджеры принимают в качестве стратегии развития фирмы, превращается в реальные действия только в том случае, если против этого не возражает финансовый директор. Почему же его слово так важно и за что в бизнесе этот менеджер отвечает?

Ответы на эти вопросы дает рисунок. Но в нем столько незнакомых вам слов, что его надо сначала «перевести с финансового на русский», и только тогда станет понятно, почему финансовые директора в фирмах всегда являются одними из самых высокооплачиваемых менеджеров.



Начнем со слов «активы» и «пассивы», которые стоят в самом верху рисунка. Этими терминами финансисты и бухгалтеры обозначают два состояния, в которых одновременно находятся денежные средства, вложенные в создание и развитие фирмы. Чтобы понять смысл этого странного на первый взгляд утверждения, разберем простейший пример.

Допустим, Петр Сергеевич Смирнов решил основать свою фирму — «СмирновАвто» — и вложил в это новое коммерческое предприятие 10 тысяч долларов. Фирма была учреждена, зарегистрирована и стала новым юридическим лицом. Это означает, что государство теперь рассматривает эту фирму как самостоятельного участника хозяйственной жизни страны, как деловую «персону», имеющую свое имущество и обладающую определенными правами и обязанностями. Эта персона имеет обязательства перед своим владельцем — П. С. Смирновым — на сумму 10 тыс. долларов, которую он вложил в создание фирмы. Эти обязательства и называются в русском языке пассивом.

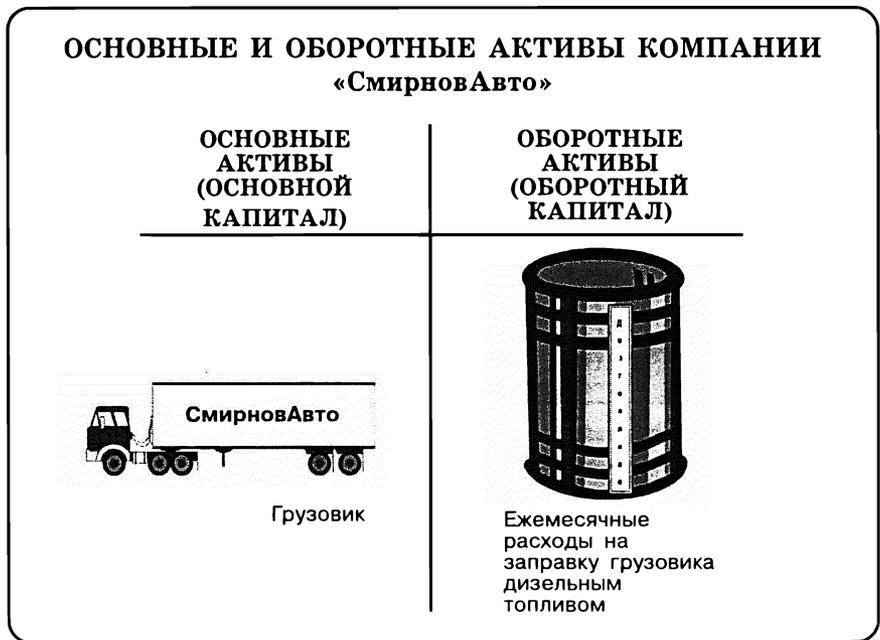
Такое название отличает их от активов — этим термином обозначают то, во что вложены денежные суммы пассивов, т. е. купленную на пассивы собственность, которая будет использоваться фирмой для зарабатывания доходов. Например, если П. С. Смирнов купит для своей фирмы на эти деньги подержанный импортный грузовик и начнет зарабатывать деньги, развозя на нем грузы по магазинам, то с точки зрения финансиста портрет его фирмы (этот портрет принято называть бухгалтерским балансом фирмы) будет выглядеть таким образом:



Соответственно, первая задача финансового менеджера — проследить, чтобы как можно большая часть пассивов была превращена в активы и чтобы эти активы приносили доход не ниже того, который хотел получать собственник, внося деньги в пассивы фирмы. Именно поэтому финансовый директор принимает участие в обсуждении любых проектов, реализуемых фирмой, проверяя: достаточно ли выгодно вкладывать деньги пассивов в эти проекты? И без его согласия ни один такой проект не запускается.

Вторая постоянная забота финансового менеджера — поддержание платежеспособности фирмы, т. е. ее способности своевременно платить по своим долгам и без задержек покупать то, что нужно для ведения бизнеса. На рисунке эта задача финансового менеджера обозначена как «Управление оборотным капиталом» в виде «Краткосрочных обязательств» и «Краткосрочных активов».

Под оборотным капиталом или оборотными активами фирмы подразумевают ту часть ее активов, которая используется на изготовление ее товаров или оказание услуг, а потому должна вновь и вновь воспроизводиться по мере реализации этих товаров или услуг. Чтобы это объяснить, воспользуемся рисунком.



Свою коммерческую деятельность, связанную с оказанием транспортных услуг, фирма «Смирнов Авто» ведет с помощью грузовика — это ее основные активы. Но грузовик надо регулярно заправлять дизельным топливом — эти расходы и связаны с оборотным капиталом фирмы.

Допустим, П. С. Смирнов подписал договор с местной компанией, владеющей сетью бензоколонок в городе, о том, что его грузовик при первой необходимости будет заправлять дизтопливом, а оплачивать это топливо он будет раз в месяц на основе фактического потребления за этот месяц. Теперь, когда он подгоняет грузовик к бензоколонке, то заливает в бак дизтопливо и подписывает документ о том, что заправился в долг.

С этого момента топливо в баке становится собственностью фирмы «СмирновАвто», а стоимость заправки теперь в отчетности фирмы фигурирует как часть оборотных активов. С другой стороны, на ту же сумму в пассивах фирмы появляется долг перед нефтяной компанией. Но едва грузовик трогается в путь, это топливо начинает сгорать в двигателе, т. е. тратиться на перевозку грузов. Однако за эту услугу фирме заплатят, и тогда у нее появятся деньги, чтобы в конце месяца расплатиться за все дизтопливо, которое было приобретено в долг за предшествующий месяц.

Забота финансового менеджера — проследить, чтобы бизнес фирмы был организован так, чтобы в конце месяца к ней всегда приходило денег достаточно, чтобы расплатиться за дизтопливо и другие регулярно повторяющиеся расходы. Иными словами, финансовый менеджер постоянно держит под контролем денежные потоки фирмы, т. е. средства, которые она должна регулярно тратить на свою деятельность (денежные оттоки), и средства, которые к ней поступают в оплату за ее товары или услуги (денежные притоки).

Еще один круг забот финансового менеджера — управление структурой капитала фирмы. Именно он решает, выгодно ли фирме развиваться за счет только собственных средств владельца и заработанной в бизнесе прибыли или стоит еще взять в долг в банке, приняв на себя долгосрочные обязательства перед ним (например, обязательство вернуть взятые в долг денежные средства через 2 года с платой за это в размере 18% от остатка долга на начало каждого года пользования деньгами банка).

Но, готовя вместе с владельцем и топ-менеджером фирмы решения о том, какая структура капитала фирмы для нее самая

выгодная, финансовый менеджер отвечает и за оценку того, как стоит ее денежные средства (денежный капитал) вложить в долгосрочные активы. Этим термином принято обозначать то имущество, которое фирма будет использовать на протяжении более чем одного года (станки, здания, грузовики, компьютеры).

Иными словами, финансовый менеджер фирмы отвечает за принятие наилучших текущих (в пределах текущего года) и долгосрочных инвестиционных решений (инвестиционными принято называть расходы на покупку долгосрочных активов). Он же — вместе с главным бухгалтером фирмы — отвечает за подготовку отчетов о деятельности фирмы перед ее владельцами и налоговыми органами. И это еще не весь круг задач, которые решают финансовые менеджеры (особенно в крупных компаниях, где в их ведении находятся еще и вопросы продажи ценных бумаг компании — акций и облигаций — на фондовой бирже).

Опыт показывает, что с работой финансового менеджера обычно лучше справляются люди с четко выраженными математическими способностями (считать и анализировать цифры финменеджеру приходится ежедневно) и достаточно пунктуальные — рассеянный финансовый директор продержится на должности недолго.

---

## СКОЛЬКО ПОЛУЧАЮТ В РОССИИ ФИНАНСОВЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ (месячная зарплата в долл. США)

Специалист	2003 г.	2004 г.
Финансовый директор	1000–5000	1500–5500
Финансовый аналитик	700–2200	800–3000

## БУХГАЛТЕР — СПЕЦИАЛИСТ ПО БИЗНЕС-МАТЕМАТИКЕ

---

Ближайшие помощники финансового директора — главный бухгалтер фирмы и его подчиненные, отвечающие за различные виды бухгалтерских операций. Строго говоря, бухгалтерский учет — это разновидность прикладной математики, и у истоков современного бухгалтерского учета (или бухучета, как чаще говорят в бизнесе) стоит итальянский ученый-математик Лука Пачоли (ок. 1445 — ок. 1514).

Лука Пачоли решал сложнейшую по тем временам задачу: как организовать учет всех ценностей и денежных средств, которые используются в хозяйственной деятельности фирмы, как точно отследить долги перед фирмой и долги фирмы перед ее поставщиками. Как, далее, верно оценить: в каком состоянии находится фирма сейчас, ждут ли ее хорошие перспективы или она уже завтра может оказаться банкротом? Задача эта была тем более сложна, что в любой фирме всегда имеет место множество самых различных видов деятельности, меняющих ее активы и пассивы по величине и структуре. Кроме того, у фирмы обычно масса партнеров по бизнесу и сделки с ними нельзя смешивать в одном «котле», а то можно запутаться. И, наконец, чтобы вести бизнес с прибылью, надо уметь подсчитывать, во что обходится фирме создание того или иного товара или оказание определенного вида услуг, не превысили ли уже эти затраты цену продажи и не несет ли фирма убытки, изготавливая и продавая этот товар.

Нетрудно понять, что все эти вопросы — совсем не праздные для любого владельца фирмы или ее менеджера. До Луки Пачоли ответы на них искать было крайне непросто, так как приходилось вести множество различных толстых книг (недаром в немецком языке даже возникло для обозначения таких «учетных книг» специальное слово «гроссбух», что значит «огромная книга»). И для решения любой задачи владельцам фирм приходилось перелистывать множество таких книг, чтобы ничего не потерять из своих денег и не забыть о своих

долгах, за которые можно было попасть в долговую яму (яму в самом прямом смысле этого слова).

Лука Пачоли нашел совершенно новый способ решения таких проблем, придумав математическую модель описания коммерческой деятельности. Эта модель известна во всем мире как принцип двойной записи, и ей обучают будущих бухгалтеров, экономистов, финансистов и менеджеров во всех университетах мира. Благодаря использованию этой модели на практике опытный бухгалтер может четко оценить состояние дел в любой фирме, проверив ее бухгалтерскую документацию. Более того, в мире существуют даже специальные бухгалтеры, которые и проводят такие внешние проверки по просьбе государства или иных заинтересованных лиц. Таких внешних — независимых от фирмы, так как они в ней не работают, — бухгалтеров принято называть аудиторами и о них мы расскажем чуть позже.

Что же делает для успеха фирмы ее бухгалтер, используя свои профессиональные знания? Ответ на этот вопрос дает рисунок.

## ОСНОВНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ БУХГАЛТЕРА В ФИРМЕ



**АНАЛИЗ**

Анализ всех событий в жизни фирмы, чтобы определить, необходимо ли ввести информацию о них в бухгалтерскую документацию фирмы

**УЧЕТ**

Ежедневное фиксирование затрат и результатов ведения бизнеса

**ОЦЕНКА**

Подготовка сводной информации для оценки «финансового здоровья» фирмы и успешности ведения ею своего бизнеса

Итак, три главные задачи бухгалтера: анализ, учет и оценка. Бухгалтерия держит под контролем всю хозяйственную деятельность фирмы, чтобы не упустить какие-то виды работ или сделок с внешними партнерами, меняющие величину и структуру активов и пассивов фирмы либо уровни затрат на производство ее различных видов товаров и услуг. И все, что имеет отношение к уровням затрат и результатов ведения бизнеса, бухгалтерская служба фирмы ежедневно вносит в свои документы, чтобы владельцы фирмы, ее менеджеры и государственные налоговые службы могли в любой момент времени составить точное представление о том, сколько фирмой потрачено на ведение бизнеса, сколько она заработала, кому и сколько она должна и кто и сколько должен ей.

И, наконец, третья задача бухгалтерской службы фирмы — регулярная (обычно не реже чем раз в месяц, а лучше — и в этом помогают сейчас специальные компьютерные программы — ежедневно) оценка экономического «здоровья» фирмы и, соответственно, полученного ею чистого дохода или убытков. Именно бухгалтеры готовят для финансового директора отчет о состоянии пассивов и активов фирмы (баланс фирмы), подсчитывая для начала, сколько и откуда денежных средств в фирму вложено, т. е. как сформировались ее пассивы.

### ОТКУДА ПРИШЛИ ДЕНЬГИ НА РАЗВИТИЕ ФИРМЫ, ИЛИ КАК ФОРМИРУЕТСЯ КАПИТАЛ В ПОНИМАНИИ БУХГАЛТЕРОВ



**ИНВЕСТОРЫ**  
(Собственники)



**КРЕДИТОРЫ**  
(Банки)



**СОБСТВЕННАЯ**  
**ПРИБЫЛЬ**

**ИСТОЧНИКИ**  
**КАПИТАЛА**  
**ФИРМЫ**



Затем бухгалтеры сводят всю имеющуюся у них информацию, чтобы понять: а во что были вложены денежные средства фирмы, т. е. какова структура ее активов?



Вариантов того, во что могут быть вложены средства фирмы, множество, но профессиональный бухгалтер всегда группирует их в несколько основных категорий:

1) свободные денежные средства из выручки от продаж. Это те денежные средства, которые у фирмы находятся в кассе в форме наличных денег или лежат в банке на счете, с которого фирма может их взять в любой момент;

2) долги покупателей за приобретенные, но еще не оплаченные товары фирмы. Обычно в современном бизнесе товары отпускаются покупателю в долг, который он выплачивает спустя некоторое время. Но до тех пор, пока он не заплатил, эти долги отслеживаются бухгалтерами фирмы — ведь это имущество фирмы, переданное другим, но ими еще не оплаченное, а потому не ставшее законной собственностью покупателей;

3) запасы готовой продукции, материалов и деталей на складе. Это все то, что фирма купила (и уже оплатила) для производства своих товаров, но еще не использовала;

4) приобретенные фирмой земельные участки под здания фирмы. Это стоимость территории, которую фирма приобрела для размещения своих производственных или торговых помещений;

5) приобретенные для фирмы здания. Это стоимость тех строений, которые фирма построила сама или купила для ведения своего бизнеса;

6) приобретенное оборудование. Это стоимость машин, станков и прочего производственного инвентаря, с помощью которого фирма создает свои товары или оказывает услуги;

7) нематериальные активы. Это оценка того, за сколько можно продать принадлежащие фирме на правах собственности патенты на изобретения, торговые марки и т. д.

Задача бухгалтеров фирмы — не упустить ничего из виду, чтобы у них «сошелся баланс». Этим термином бухгалтеры обозначают необходимость вести учет деятельности фирмы так, чтобы стоимость принадлежащих ей активов обязательно получилась равной величине пассивов. А иначе — куда исчезли деньги, вложенные в фирму и учтенные в ее пассивах? У квалифицированного бухгалтера, умеющего педантично отслеживать все операции фирмы и все ее имущество, баланс всегда сходится. Впрочем, сегодня эту задачу бухгалтерам решать куда легче, чем их коллегам в прежние времена. Дело в том, что в нынешнем бизнесе бухгалтерский учет, как правило, осуществляется с помощью специальных компьютерных программ, весьма удобных, но и дорогих.

Надо сказать, что в XX веке профессия бухгалтера заметно изменилась и стала куда интереснее, чем, скажем, в XIX веке. И дело не только в компьютеризации, но и в том, что в бухгалтерском деле произошла специализация. Теперь у человека, получающего бухгалтерское образование, существует четыре варианта карьеры.

Во-первых, он может заниматься общим бухучетом деятельности организации. Это самая массовая профессия, так как ни одна организация — коммерческая или государственная — не может в России вести свою деятельность, не имея в штате своих бухгалтеров. Кстати, в нашей стране эта профессия преимущественно женская, так как требует кропотливости и усидчивости, в чем женщины традиционно сильнее мужчин.

Во-вторых, человек с базовым бухгалтерским образованием может, пройдя дополнительное обучение, стать специали-

стом по управленческому учету. Так называют ту область бухгалтерского учета, которая занимается одной из самых сложных проблем — точной оценкой того, во что реально компании обходится производство того или иного вида продукции или услуг. Без такой информации хороший топ-менеджер управлять компанией не может — как же без этого понять, какую продукцию есть смысл производить дальше, а какую надо срочно снимать с производства?

Плохой же менеджер считает, что он может без такой точной информации о затратах обойтись, и вполне довольствуется тем, что дает ему обычный бухучет: сколько всего компания за год потратила на производство всех своих товаров и сколько она на их продаже заработала. Его интересует только одно — в целом «в котле» прибыль «сварилась» или нет? А тем, какой товар дал прибыль, какой — убыток, такой менеджер не сильно интересуется.

Итогом подобного управления бизнесом и такого «котлового учета» обычно становится постепенное ослабление компании и даже ее гибель. К сожалению, по сей день в нашей стране предостаточно таких менеджеров, что стало одной из основных причин развала многих предприятий, доставшихся России в наследство от экономики СССР.

А умные — и по-новому обученные — российские менеджеры сейчас активно ищут в свои компании специалистов по управленческому учету. К сожалению, пока в нашей стране не так много университетов способны хорошо подготовить такого

## ВАРИАНТЫ КАРЬЕРЫ СПЕЦИАЛИСТА С БУХГАЛТЕРСКИМ ОБРАЗОВАНИЕМ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ  
УЧЕТ

ФИНАНСОВЫЙ  
УЧЕТ

ОБЩИЙ  
БУХУЧЕТ

АУДИТ И  
КОНСАЛТИНГ



бухгалтера, и потому потребность в них чаще всего остается неудовлетворенной.

Третий вариант бухгалтерской карьеры — стать специалистом по финансовому учету. Бухгалтеры с этой специализацией отвечают в компаниях за подготовку основных документов, по которым деятельность компании оценивают ее владельцы, государственные органы налогообложения и вообще все, кто заинтересован в ее деятельности. Кроме того, специалисты по финансовому учету умеют с помощью специальных показателей выявлять проблемы в деятельности компании и даже диагностировать: не грозит ли ей разорение в ближайшем будущем?

Наконец, четвертый путь для профессионального бухгалтера — стать аудитором и консультантом. Термином «аудитор» в современной практике бизнеса принято обозначать специалиста, которого компания приглашает для того, чтобы он проверил правильность работы ее собственных бухгалтеров. По итогам такой проверки аудитор должен посоветовать бухгалтерам компании, как исправить допущенные ими ошибки, и — после такого исправления — заверить своей подписью отчетные документы компании, подтвердив, что они правильно отражают результаты ее деятельности и в них нет подтасовок и липовых цифр доходов. Нетрудно понять, что аудиторами и консультантами становятся самые опытные и хорошо обученные бухгалтеры, но зато и труд их оплачивается заметно выше, чем обычного бухгалтера.

---

**СКОЛЬКО ПОЛУЧАЮТ В РОССИИ  
БУХГАЛТЕРЫ В КОММЕРЧЕСКИХ ФИРМАХ**  
(месячная зарплата в долл. США)

---

<b>Специалист</b>	<b>2003 г.</b>	<b>2004 г.</b>
Главный бухгалтер	800–2500	800–3000
Бухгалтер	200–800	300–1000

---

## БАНКИРЫ — ВЛАДЫКИ МИРА ДЕНЕГ

---

Постоянные партнеры финансовых менеджеров и бухгалтеров — сотрудники банков, или, как их чаще называют, банкиры.

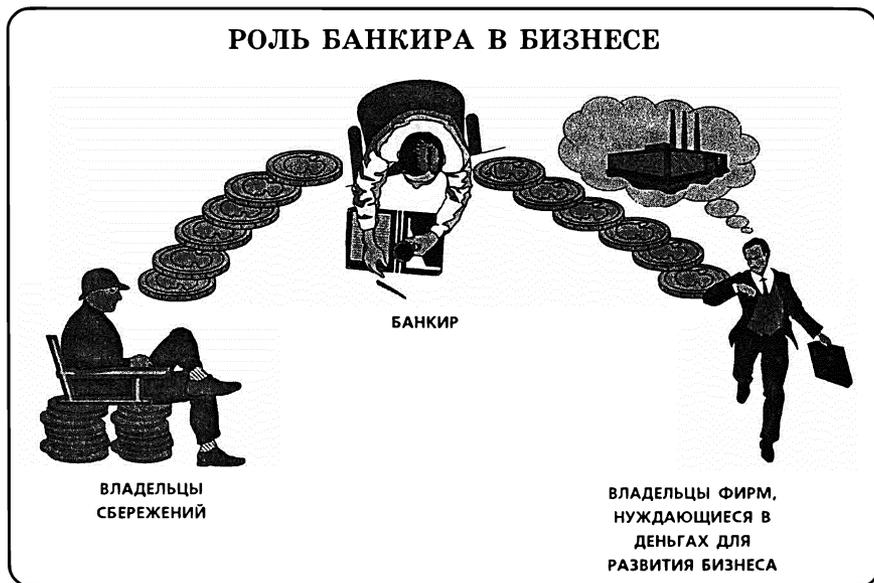
Спор о том, от какого слова ведет свою родословную обозначение этой профессии: от французского слова *banque*, что значит «ящик» (функция хранения денег), или от итальянского *banca*, что значит «скамья» (место совершения денежных сделок), длится веками. Но в чем сходятся все историки — это в том, когда возник первый банк. Считается, что первым реальным банком в истории человечества был храм в городе Ур в ближневосточном государстве Халдея. В этот храм горожане сдавали деньги на хранение.

Настоящий же банк — уже не принципиально отличный от современных — был основан в Венеции в 1135 году, так что банковскому делу 870 лет и нет никаких признаков его старения или умирания. Конечно, существующие методы организации и регулирования банковских операций совсем не те, что в старину, когда банки одалживали деньги только в обмен на право изъять у неплательщика его земельный участок, а Папа римский отлучал неплательщиков от церкви.

И тем не менее суть банковского дела осталась неизменной. С самых древних времен главная задача банкиров остается одной и той же: содействие развитию торговли и бизнеса вообще за счет улучшения обращения денег в экономике страны и всего мира. Мы не будем сейчас подробно останавливаться на обсуждении того, что на самом деле значит слово «деньги» и как устроен мир денег, — об этом подробно рассказывается в учебниках по экономике, которые будут изучать те из вас, кто выберет экономику как профиль обучения в старших классах. Мы ограничимся лишь тем пониманием денег, которое есть на бытовом уровне у каждого из вас.

Даже этого понимания вполне достаточно, чтобы знать: есть люди, у которых возникают сбережения, потому что они тра-

тят на жизнь меньше, чем получают доходов. Добавим теперь, что большинству успешных фирм всегда не хватает денег, чтобы наращивать объем своих операций так, как это можно было бы сделать. Если представить это графически, то получается схема, похожая на ту, с помощью которой в учебниках физики объясняют, что такое электричество.

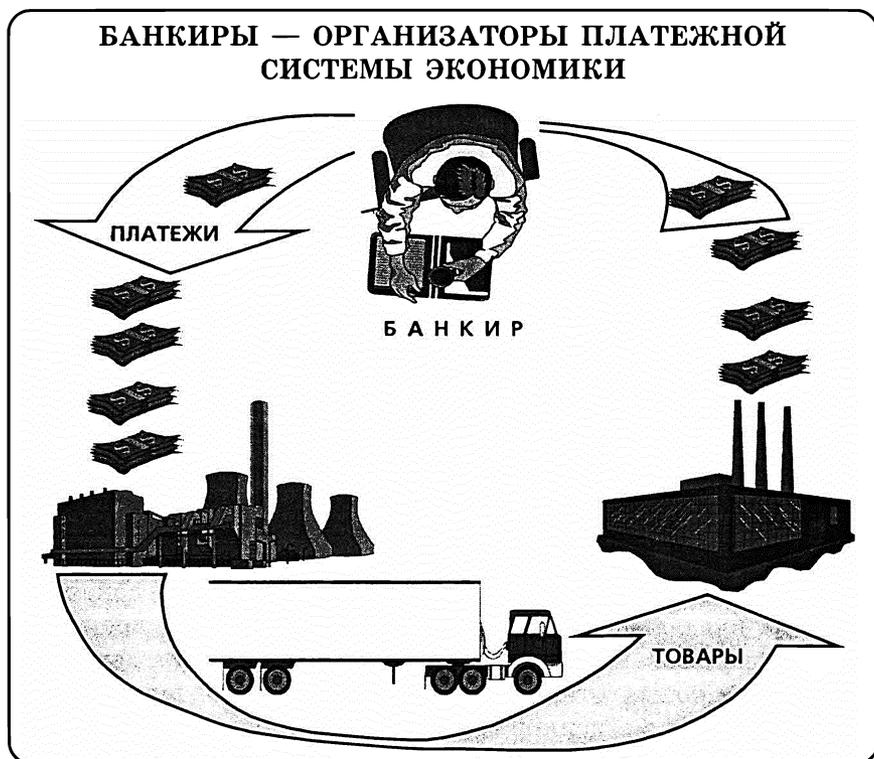


Как видно на рисунке, бизнес, которым занимается банкир, состоит в том, чтобы принять в управление денежные средства владельцев сбережений и передать их во временное платное пользование фирмам, которым не хватает денег для реализации новых коммерческих проектов (строительства фабрик, открытия магазинов, закупки дополнительного количества товаров для перепродажи и т. д.).

При этом часть платы за пользование деньгами, полученной от фирм-заемщиков, банк передает владельцам сбережений (это их доход — вознаграждение за временный отказ от использования сбережений на цели личного потребления), а часть оставляет себе — это доход банка за то, что он нашел заемщика и сумел получить доход от выдачи ему денег в кредит (термином «кредит» — от латинского *credo*, что значит «доверие», — обозначают как раз передачу денег во временное платное использование). Но ведь выигрывает и заемщик — он получил кредит, построил за счет него новое предприятие, благодаря

этому продал больше товаров и получил больше доходов. Из них он вернул кредит, заплатил за пользование им, да еще и себе осталось кое-что (если, конечно, этот проект был хорошо продуман маркетологами и просчитан финансистами фирмы).

Но управление сбережениями и выдача кредитов — лишь одна из множества задач, которые решают современные банкиры. Вторая их главная работа (о ней говорится на рисунке) — организация платежной системы современного общества.



Именно через банки проходят все расчеты между юридическими лицами — фирмами, государственными и негосударственными организациями. Да и частные лица все чаще получают зарплату через банки — перечислением на кредитную карту (так, например, получают стипендию студенты российских вузов). Если представить, сколько клиентов в стране пользуются услугой банков по организации платежей и расчетов и сколько поводов для таких банковских операций возникает в стране ежедневно, то становится ясным и огромный объем работы, выполняемой банкирами, и почему именно они обычно

первыми покупают самые мощные компьютеры и тратят огромные суммы на разработку и обновление программных продуктов, обеспечивающих бесперебойность расчетов в экономике страны и между странами. Ведь все переводы денежных средств от одного клиента банка к другому осуществляются не путем транспортировки мешков с деньгами, а в форме безналичных платежей — когда компьютеры меняют лишь суммы, которые на счетах в банке принадлежат плательщику и получателю денежных сумм.

Кроме работы со сбережениями и кредитами, кроме организации платежей в безналичной форме, банкиры умеют делать еще очень многое и еще многое научатся делать в ближайшем будущем. Дело в том, что современные банки настолько расширили круг дел, которыми они занимаются, что их стали уже называть «финансовыми супермаркетами». И наконец, нельзя не упомянуть о том, что именно банки создают в экономике деньги, при этом наличные деньги выпускает в обращение Центральный банк России, а коммерческие банки создают деньги в безналичной форме. Эта процедура достаточно любопытна, но мы не будем на ней останавливаться в этой книге (об этом рассказывается в учебниках для классов экономического профиля).

## СКОЛЬКО ЗАРАБАТЫВАЮТ СПЕЦИАЛИСТЫ БАНКОВ<sup>1</sup>

(месячная зарплата в долл. США)

Специалист	2004 г.
Рядовые операционные сотрудники дополнительных офисов и филиалов ЦБ в Москве	400–500
Квалифицированные специалисты с большим опытом работы, занятые в бизнес-подразделениях	до 1000
Руководители среднего звена, начальники групп, секторов или отделов	1500–2000
Начальник управления или департамента	2000 (минимальная, в крупном или небольшом преуспевающем банке — дополнительно 500—1000 долл.)

<sup>1</sup> <http://www.bankir.ru/analytics/personal/10/30326>

Следует учитывать, что если банк ставит задачу перекупить нужного специалиста, то тогда зарплата, например, исключительного по своим деловым качествам начальника отдела, может быть на 500—1000 долларов выше, чем у его коллег.

Все эти цифры, конечно же, касаются лишь оплаты труда столичных банкиров, а вот в регионах аналогичная зарплата зачастую в 2, а то и в 3 раза ниже. Характерной чертой оплаты во многих кредитных организациях с государственным участием является относительно небольшая зарплата для сотрудников низшего звена, но топ-менеджер там зарабатывает на уровне других крупных банков. Особо следует остановиться на окладах банковской элиты — президентов, вице-президентов, председателей и зампредседателей правления. Так вот, человек из этой обоймы, работающий в прибыльном крупном банке, вполне может получать до миллиона долларов в год, т. е. 80—100 тыс. долл. в месяц!

## ВОЛШЕБНИКИ ТОРГОВЛИ

Вечное колесо экономической деятельности не могло бы крутиться, если бы в нем отсутствовал такой сегмент, как торговля. Торговля соединяет людей и фирмы, специализирующиеся на производстве определенных товаров или оказании различных услуг, в единое целое — хозяйство страны или планеты. Без торговли развитие специализации оказалось бы невозможным, а значит, людям было бы труднее добиваться увеличения объема доступных им экономических благ.

Торговля родилась в незапамятной древности — она древнее даже земледелия. В Европе археологи сумели найти доказательства существования торговли еще 30 000 лет назад, т. е. во времена палеолита — на заре каменного века. При этом изначально торговля шла между племенами, жившими далеко друг от друга (так что международная торговля родилась еще раньше внутренней).

Торг шел прежде всего предметами роскоши (драгоценными и отделочными камнями, редкими породами древесины, пряностями и шелками и т. п.), и вели его странствующие купцы — арабы, фризы, евреи, саксы, а потом и итальянцы, превратившиеся со временем в одну из ведущих торговых наций мира.

Купцы связывали народы и страны друг с другом, становясь попутно и дипломатами, и географами. Со временем в Европе появились даже так называемые торговые города: Венеция, Генуя и прибрежные города Германии, образовавшие Ганзейский союз, — Гамбург, Штеттин, Данциг и другие. В России точно такими же торговыми городами были Великий Новгород и Псков.

Торговля сыграла огромную роль в истории человечества. Именно купцы становились инициаторами мореплаваний в поисках неведомых земель, где можно было добыть дорогостоящие товары. Стоит вспомнить, что и у Колумба главной целью плавания были сугубо торговые интересы. Он хотел найти более короткий путь к берегам Индии, чтобы легче и дешевле было везти в Европу экзотические и дорогостоящие пряности.

Но купцы вписали свое имя не только в историю географических открытий (впрочем, как и пиратства и работоторговли), но и в историю рождения современной промышленности.

Вот что писал об этом великий экономист Адам Смит: *«Жители торговых городов вывозили из более богатых стран утонченные товары мануфактурного производства и драгоценные предметы роскоши и таким образом давали пищу тщеславию крупных землевладельцев, которые с жадностью покупали эти товары и оплачивали их огромными количествами сырого продукта своих земель... Когда же употребление этих изделий стало настолько общераспространенным, что вызвало значительный спрос на них, купцы, чтобы сэкономить издержки по перевозке, пытались основать производство подобного рода товаров у себя на родине».*

Так из торговли, из купеческих денег стало рождаться сначала крупное ремесленное производство, а потом и мануфактуры — предвестницы нынешних заводов и фабрик. Века шли, и торговля непрерывно развивалась, ведь иначе ей было бы все труднее привлекать в магазины все более требовательных покупателей. Одним из самых серьезных изобретений некогда стало разделение купеческого бизнеса на оптовую и розничную торговлю — разделение, существовавшее века, да и по сей день обеспечивающее работой огромное число россиян.

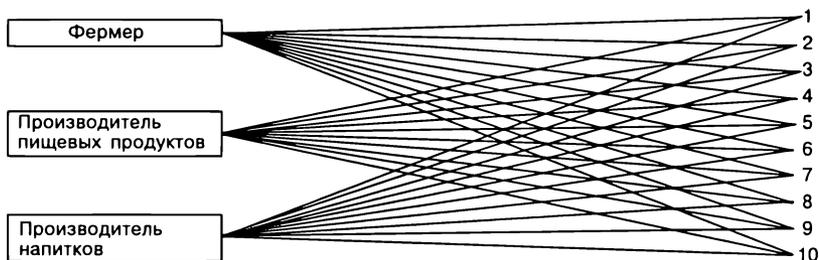
Термином «оптовая торговля» принято обозначать все виды деятельности, необходимые для организации продажи товаров и услуг тем, кто сам покупает их для перепродажи или использования в бизнесе с целью создания каких-то иных товаров или услуг. Оптовый торговец существенно облегчает всю экономическую жизнь общества, так как помогает заметно сократить затраты по организации продажи товара и ускорить оборот денег в хозяйстве страны. Почему так получается, можно понять, посмотрев на рисунок (с. 43).

Оптовый торговец полезен в бизнесе прежде всего потому, что он облегчает жизнь и производителям товаров, и розничным торговцам. Действительно, посмотрев на рисунок, мы обнаружим, что если бы 10 розничных магазинов хотели получать товары для продажи всего лишь от 3 поставщиков, то надо было бы заключить 30 договоров о поставках. При этом у каждого из поставщиков было бы по 10 покупателей и он должен был бы доставлять свои товары по 10 адресам.

Но появился оптовик, и ситуация сразу упростилась. Теперь у каждого поставщика только один договор о поставках — с оптовиком. Он доставляет ему товар на склад, получает за него деньги: все остальное — забота оптовика. Уже оптовик договаривается с розничными магазинами и привозит им все,

## КАК ОПТОВЫЙ ТОРГОВЕЦ УЛУЧШАЕТ УСЛОВИЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

А. Посредник отсутствует:  $P \cdot K = 3 \cdot 10 = 30$  договоров



Б. Один оптовик-посредник:  $P + K = 3 + 10 = 13$  договоров

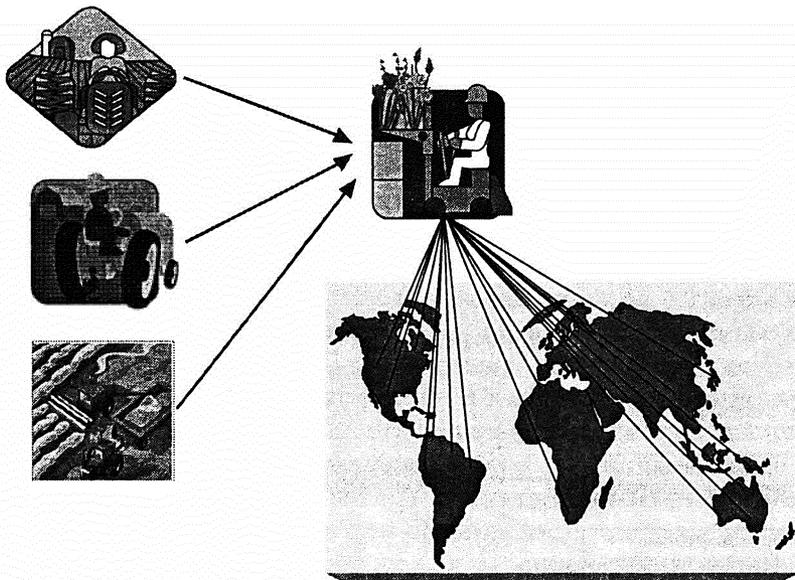


что он закупил себе на склад у разных производителей. Соответственно, сокращается количество договоров о закупках и у розничных торговцев. В итоге, как мы видим на рисунке, в отличие от ситуации А, когда нужно было заключить 30 договоров, в ситуации Б это число сокращается до 13. А ведь заключение и выполнение каждого договора — это дополнительные затраты, которые приходится возмещать за счет повышения цены конечной — розничной — продажи. Иными словами, благодаря оптовикам мы чаще всего можем покупать товары в магазинах и в большем ассортименте, и дешевле.

А уж производителям товаров без оптовиков просто не прожить. Мне довелось как-то в Голландии попасть на оптовую торговую фирму, которую сами голландцы называют «Биржей цветов». Это действительно биржа в городке Аллере, устроенная следующим образом. Все фермеры, разводящие цветы (а их у данной биржи 7 000), должны доставить готовую продукцию

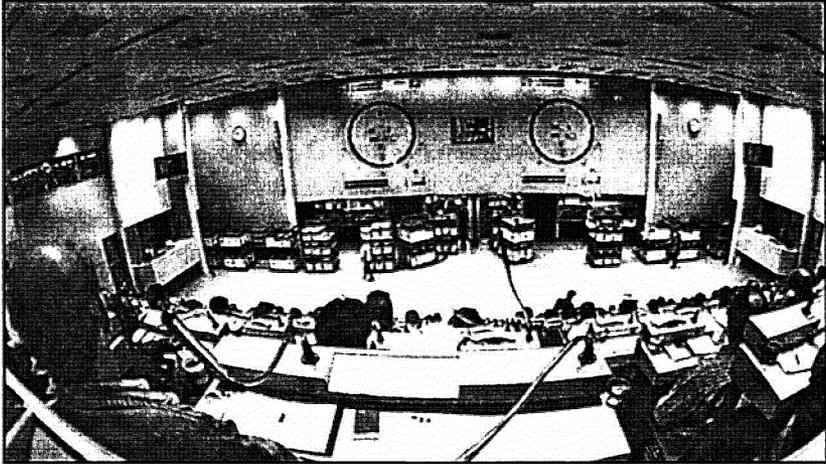
на склады-холодильники биржи до 6 часов утра. Все — на этом их заботы завершаются, и они спокойно уезжают домой.

### КАК РАБОТАЕТ «БИРЖА ЦВЕТОВ»



Дальше — забота уже оптовика. Именно он контролирует качество купленных цветов и отсутствие в них вредителей, из-за которых цветы нельзя будет продавать в другие страны. Именно он ищет и приглашает на биржу владельцев розничных цветочных магазинов или оптовиков, торгующих цветами в других странах. Именно он организует продажу им цветов, привезенных фермерами. Именно он организует доставку закупленных на бирже цветов в цветочные магазины Голландии и близлежащих стран либо в аэропорт, откуда цветы улетают на самолетах во множество стран мира. Именно он следит за тем, чтобы все покупатели цветов вовремя за них с ним расплатились. И тогда он переводит полученные от покупателей деньги на банковские счета фермеров-цветоводов и извещает их, когда они должны ему вновь доставить очередную партию цветов на продажу. А теперь подумайте: может ли фермер сам решить все эти задачи, да так, чтобы его цветы в итоге оказались в магазинах и в США, и в России, и в Японии?! А оптовая

фирма «Биржа цветов», имеющая самое большое торговое здание мира — 878 000 квадратных метров, справляется с этой задачей с блеском. Ежедневно здесь продается цветов на 5,8 млн евро. А вот как выглядит зал, в котором идут торги «Биржи цветов». На круглых циферблатах — не время, а цены на определенные партии цветов. Цены все время опускаются, и если подождать — можно купить дешевле и заработать на перепродаже больше.



Аналогичным образом работают и российские оптовики. Представим себе, скажем, обычный крупный супермаркет в Новосибирске. В нем есть отдел сыров, где на витрине лежат сыры как российского производства, так и импортные. Допустим, что покупатели, посмотрев рекламу по телевидению, начинают спрашивать у продавцов какой-то новый сорт сыра. Что делать менеджерам магазина?

Можно, конечно, самим установить контакт с фирмой-производителем и заказать у нее поставку сыра. Но на это (включая подготовку и подписание договора о поставках, организацию доставки, оформление права на ввоз товара в страну на границе России) уйдет немало времени и сил. А ведь нельзя забывать о заказе в магазин все новых партий массы и других товаров. Куда проще послать факс в оптовую фирму, снабжающую этот магазин самыми разнообразными продуктами, и поручить им организовать поставку данного сорта сыра.

Да, конечно, оптовика за эту услугу придется заплатить, но чаще всего для розничного торговца это все равно получается

дешевле, быстрее и удобнее, чем делать все самому. Да к тому же оптовик закупает у производителя сыров сразу большую партию сыра, чтобы иметь возможность снабдить им много магазинов-клиентов. А за большую партию закупленного товара цена обычно ниже, чем за малую (изготовителю выгоднее продавать свои товары большими партиями, и он дает крупному покупателю скидку с цены), и, значит, оптовик может продать малую партию сыра в розничный магазин по цене более низкой, чем сам этот магазин мог выторговать у производителя сыров.

Забот у менеджеров оптовой торговой фирмы масса: как выбрать товары, которыми будут торговать, у кого их закупать, как договориться о поставках с наибольшим числом розничных магазинов, какие дополнительные услуги стоит предложить, чтобы из оптовых фирм выбрали именно их, сколько видов товаров и в каком объеме лучше всего держать на складе и т. д. Многие задачи, которые встают перед оптовиками, не решить без специальных математических моделей и хороших компьютеров.

Не меньше забот и у розничных торговцев — одной из самых массовых профессий в мире бизнеса. Менеджерам таких фирм приходится решать массу непростых вопросов: где лучше разместить магазин, какой ассортимент товаров в нем предложить покупателям, как заманить покупателей к себе в магазин, какие цены на товары установить, когда и на какие товары надо вводить скидки либо организовывать распродажи, как лучше выложить и отрекламировать товары в зале магазина и, наконец, как несетевым магазинам выдержать конкуренцию с торговыми сетями, где цены обычно ниже, так как сети совмещают функции розничного и оптового торговца и сами закупают товары у производителей большими партиями (сразу на все магазины сети) и, соответственно, со скидками с цен, недоступными для несетевых магазинов.

Впрочем, все эти проблемы не новы, так как давно известно, что логика развития розничной торговли описывается моделью, получившей название «колесо розничной торговли».

Как видно на рисунке, события в мире розничной торговли уже давно развиваются по одной и той же модели. Обычно большинство новых фирм такого рода решают, что легче всего «ворваться» в рынок путем предложения на товары как можно более низких цен, чтобы привлечь в свои торговые залы покупателей с низкими доходами, всегда тщательно выбирающих, где покупка обойдется подешевле. В принципе, можно так и продолжать работать по этой модели бизнеса, но тогда нужно

## КАК КРУТИТСЯ «КОЛЕСО РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ»

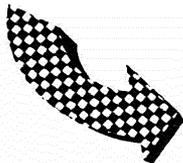
### ДЕШЕВЫЕ МАГАЗИНЫ (ДИСКАУНТЕРЫ):

- 1) низкие цены;
- 2) скромные помещения;
- 3) мало дополнительных услуг покупателям;
- 4) ориентация на семьи с низкими доходами



### ДОРОГИЕ МАГАЗИНЫ:

- 1) высокие цены;
- 2) роскошные помещения;
- 3) масса дополнительных услуг покупателям;
- 4) самые качественные товары;
- 5) ориентация на семьи с высокими доходами



### СТАНДАРТНЫЕ МАГАЗИНЫ:

- 1) умеренные цены;
- 2) улучшенные помещения;
- 3) некоторое количество дополнительных услуг покупателям;
- 4) ориентация на семьи со средними доходами



очень хорошо уметь экономить затраты на ведение торгового бизнеса и добиваться от оптовиков или производителей самых низких цен. Тем, кто эти задачи решает, может сопутствовать огромный успех. Например, именно так работает самая крупная розничная торговая сеть мира — классический дискаунтер (фирма низких цен) компания «Wal-Mart». В ее — не самых роскошных и уютных — магазинах цены куда ниже, чем у конкурентов, а вот выручка за год огромна — 265 млрд долларов. Правда, «чистый остаток» от бизнеса — прибыль, которая остается у «Wal-Mart» после вычета из выручки стоимости купленных для продажи товаров и затрат на ведение торговли, не особенно велик — около 10 млрд долларов.

И потому множество розничных торговцев (или, как их сейчас в России стали все чаще называть, ритейлеров — от английского слова «ритейл», что и означает «розничная торговля») по мере того, как добиваются успеха и больших продаж, решают переходить в средний ценовой сегмент, где уровень доходности повыше. Для этого они строят более красивые магазины, расширяют круг дополнительных услуг

**WAL★MART®**  
ALWAYS LOW PRICES. *Always*

*Эмблема сети магазинов  
«Wal-Mart». Надпись  
гласит: «Всегда низкие цены.  
Всегда»*

для покупателей, завозят в магазины более качественные товары и превращаются в «стандартные магазины».

Дальнейшее движение в этом направлении приводит ритейлеров к открытию все более роскошных торговых центров, где все красиво и удобно, где огромный выбор товаров и масса дополнительных услуг для покупателей. Но для того чтобы все это окупить, ритейлерам приходится повышать розничные цены и ориентироваться на все более узкую группу наиболее богатых покупателей.

И тогда эту ситуацию замечают новые торговые фирмы и решают ворваться в рынок с помощью цен, куда более низких, чем в роскошных торговых центрах. Круг замыкается.

Соответственно, задача менеджеров розничных торговых фирм — выбрать, в каком месте «колеса розничной торговли» есть наилучшее место для их фирмы, и организовать бизнес так, чтобы удержаться в рынке.

И в заключение разговора о торговле – уровни оплаты труда, на которые здесь могут рассчитывать квалифицированные специалисты. Цифры даны по состоянию на 2004 г.

---

**СКОЛЬКО ПОЛУЧАЮТ В РОССИИ  
В ТОРГОВЫХ ФИРМАХ**  
(месячная зарплата в долл. США)

---

<b>Специалист</b>	<b>2004 г.</b>
Директор, управляющий и администратор розничных магазинов	500–2000
Менеджер оптовой фирмы по работе с сетевыми магазинами	2000

---

## НА ГОСУДАРЕВОЙ СЛУЖБЕ

Одна из важнейших сфер экономической жизни и место массовой занятости в любой стране мира — *финансово-экономические службы* государственных органов управления. Это вполне понятно, так как «государевы» финансово-экономические службы являются одним из трех столпов, на которые опирается государство в любой стране мира.



Другим столпом служат общепризнанные правила поведения людей и юридических лиц, оформленные в виде *законов страны*. Соблюдение законов и защиту границ страны обеспечивают *силовые органы* государства — армия, милиция, по-

граничники, таможенники, силы безопасности — третий столп в основании любого государства.

Для того чтобы оплачивать работу силовых органов, а кроме того, решать еще массу других задач, которые в современном мире люди поручают государству, ему нужны деньги. Эту задачу решает финансово-экономическая служба государства.

Сбор денег на свои нужды государство осуществляет с помощью налогообложения имущества и доходов граждан и юридических лиц. Это означает, что в стране принимаются специальные законы, обязывающие физические и юридические лица отдавать часть своих доходов в пользу государства, чтобы то могло выполнять те задачи, за которые оно отвечает.

Но раз возникает налогообложение, то государству сразу становятся необходимы два типа служащих:

1) те, кто собирает налоги, т. е. сотрудники налоговых служб;

2) те, кто организует использование собранных с помощью налогов денежных сумм для оплаты государственных расходов, т. е. сотрудники государственных финансовых органов.

Проблемы, которые решают сотрудники налоговых служб, крайне непросты.

## **ЧЕТЫРЕ ГЛАВНЫХ ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ СТРАНЫ**

Как собрать  
нужную  
государству  
сумму денег?

Как сделать  
сбор налогов  
работой не  
чрезмерно  
сложной и  
дорогой?



Как избежать  
слишком  
большого  
недовольства  
граждан  
системой  
налогов?

Как не  
навредить  
налогами  
экономике  
страны?

С одной стороны, налоговикам (так в обиходе называют сотрудников налоговых служб государства) надо разработать

такую систему налогообложения, которая позволит собрать на решение общегосударственных задач достаточную массу денег. С другой стороны, система сбора налогов должна быть такой, чтобы не вредить развитию экономики страны. С третьей, она не должна вызывать слишком широкого недовольства населения (налогов, которые бы уж совсем не вызывали недовольства налогоплательщиков, просто не существует). С четвертой, система налогов должна быть такой, чтобы собирать их было не чрезмерно сложно и дорого.

Работа налоговых служб непроста и всегда связана с большим или меньшим сопротивлением налогоплательщиков. Может быть, именно поэтому в организации работы по сбору налогов всегда есть элементы силового принуждения.

Денежные средства, собранные налоговыми службами, поступают в денежный фонд государства, который называется по старинной русской традиции казначейством. Использование же денег регулируют сотрудники финансовых служб государства, в состав которых входят Министерство финансов и финансовые отделы областных, городских и местных органов власти.

Их задача — как можно лучше распределить имеющиеся у государства денежные средства между всеми нуждами и задачами, которые есть у государства в целом или у его региональных органов. Понятно, что денег у государства всегда меньше, чем граждане от него требуют потратить на различные цели: на развитие больниц, на обустройство школ, на ремонт дорог, на помощь науке и искусству и т. д. Но для того чтобы найти деньги на удовлетворение этих запросов в полном объеме, государству пришлось бы увеличивать налоги, а это никак не понравится тем же самым гражданам, которые только что требовали от государства тратить на социальные нужды больше.

Поэтому сотрудники государственных финансовых служб постоянно решают весьма непростые задачи такого распределения денежных средств, которое было бы наилучшим компромиссом между нежеланием граждан платить более высокие налоги и их требованиями к государству решать все более широкий круг задач обеспечения развития страны.

При этом в государственном аппарате работают не только налоговики и финансисты. Там немало людей и с профессией «экономист». В них очень нуждаются такие важнейшие органы управления хозяйством страны, как Министерство экономического развития и торговли, Центральный банк, экономические управления областных и городских органов власти.

Чем же занимаются экономисты? Подробный рассказ об этом можно найти в любом учебнике экономики (этот курс вы будете изучать в 10—11 классах), а краткий обзор задач, которые решают эти специалисты, и примерный объем знаний, необходимых им для работы, ждет вас в главе 11.

Завершая же разговор о финансистах и налоговиках, отметим, что уровень оплаты их труда обычно ниже, чем людей с аналогичной квалификацией, занятых в частном бизнесе. Но зато в государственном аппарате несоизмеримо ниже опасность потерять работу и заработки, чем в частном бизнесе. Кроме того, в нашей стране специалиста, много лет проработавшего в государственном аппарате, с большим удовольствием возьмут на работу многие частные фирмы, так как он хорошо понимает правила работы с властными структурами государства, а это знание у нас ценится очень высоко.

Денежное вознаграждение Председателя правительства РФ в 2004 г. составляло 23976 рублей, заместителя Председателя правительства РФ — 19480 рублей, министра — 17982 рубля<sup>1</sup>. Причем вознаграждение одинаково, независимо от того, какое министерство чиновник возглавляет. У федеральных госслужащих рангом пониже (скажем, у руководителя Департамента аппарата правительства РФ) уже не вознаграждение, а денежное содержание, которое состоит из многих элементов: оклада, индивидуальных надбавок за квалификационный разряд, различные заслуги, стаж государственной службы.

---

<sup>1</sup> [http://www.rg.ru/Anons/arc\\_2003/1003/5.shtm](http://www.rg.ru/Anons/arc_2003/1003/5.shtm)

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ — СПЕЦИАЛИСТ НА ВСЕ РУКИ

Совершенно особая профессия в мире экономики и бизнеса — предприниматель. Этим старинным русским словом принято называть человека, готового на свой страх и риск создать новое коммерческое предприятие, т. е. организовать производство товаров или услуг, изначально ориентированное на их продажу на рынке. Давно признано, что истинного предпринимателя отличают две особые черты: талант предпринимателя и готовность принять на себя риск неудачи, сопряженной с потерей сил и средств, вложенных в свой бизнес.

Во всем мире подавляющая часть новых предпринимателей разоряется, и довольно быстро. В США как-то подсчитали, что у них ежегодно свое дело начинают 600 тыс. новых предпринимателей, из которых только половине удастся не разориться хотя бы в течение 18 месяцев и лишь одному из пяти — на протяжении первых 10 лет. Исследования зарубежных специалистов показывают, что основными причинами неудач мелкого, в том числе семейного, предпринимательства являются:

1) неспособность вести дела в силу физических, моральных или интеллектуальных причин (более 40%);

2) отсутствие управленческого опыта (15—17%) — человек никогда раньше не руководил и не умеет этого делать;

3) недостаточность жизненного опыта и знаний (15—17%) — предприниматель знает только один аспект своей будущей деятельности (обычно производственный), но мало осведомлен, например, в вопросах маркетинга, финансирования, снабжения и т. п.;

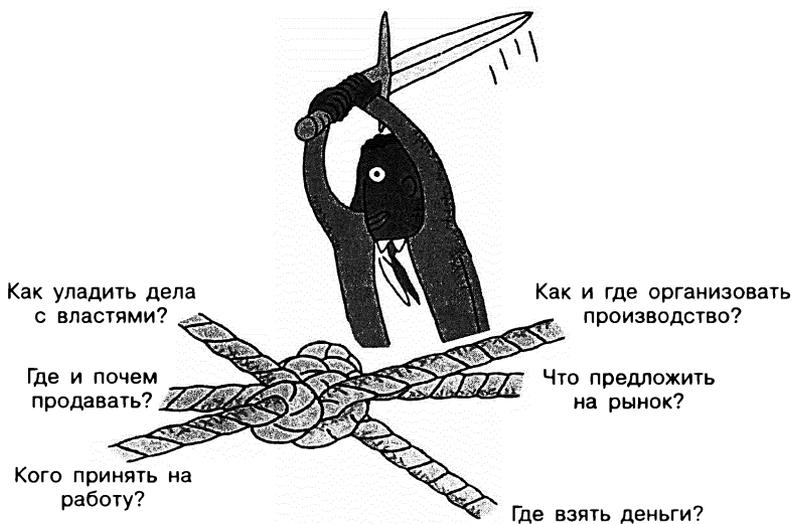
4) отсутствие профессиональных навыков (13—15%) — человек берется за дело, специфику которого не знает (предприниматель, открывающий магазин, например, никогда раньше не стоял за прилавком).

Глубинная же причина неудач — плохая подготовка к созданию фирмы, некавалифицированный прогноз своей будущей

деятельности. Поэтому в развитых странах мира давно созданы специальные программы обучения для начинающих предпринимателей. Чему же учат будущих предпринимателей?

По сути дела, началам всего того, что должны знать представители тех профессий, о которых мы вели речь в предыдущих главах: маркетологи, бухгалтеры, менеджеры, финансисты, торговые специалисты. Ведь перед человеком, решившим создать свой маленький бизнес (впрочем, все огромные современные фирмы изначально создавались как крохотные проекты, даже такие гиганты, как «Ford», «Microsoft», «Apple» и многие другие), возникает такой большой клубок проблем, что большинство энтузиастов отступает. И только немногие, самые упорные, решаются стартовать. Особенно трудно — из-за многочисленных бюрократических процедур — создавать новый малый бизнес в России. Недаром в 2005 г. Президент РФ В. В. Путин невесело пошутил на заседании правительства, что человеку, создающему у нас в стране малый бизнес, впору давать сразу медаль «За мужество».

### ГОРДИЕВ УЗЕЛ ПРОБЛЕМ, КОТОРЫЙ ПРИХОДИТСЯ РАЗРУБАТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ, ЧТОБЫ СОЗДАТЬ СВОЕ ДЕЛО



Так почему же немало людей вопреки всему все время решаются отправиться в самостоятельное плавание по волнам экономического океана и начинают свой бизнес? Что движет ими, какие мотивы побуждают принять на себя риск и немалые хлопоты?

Конечно, у каждого предпринимателя свои мотивы, и все же можно выделить несколько наиболее частых причин:

1) склонность к авантюре — в самом хорошем смысле этого слова, ведь «авантюра» вообще-то означает «приключение». Истинному предпринимателю интересно пускаться в приключения, пытаться организовать дело, идея которого не пришла в голову никому другому;

---

### ***Бизнес на танцах. А почему бы и нет?***

Одним из самых любимых молодежью нынешнего Берлина мест является клуб «Бюргер», где проходит «RussenDisko». Это мероприятие бывает примерно раз в месяц (в остальное время ди-джеи Владимир Каминер и Юрий Гуржий гастролируют по всей Европе) и привлекает больше публики, чем все остальные проводимые там концерты. Ходят туда в основном альтернативные немцы, и поверьте, выбор у них в Берлине немалый. Надо уметь заставить их в пятницу вечером стоять полчаса в очереди ради того, чтобы втиснуться в доверху набитый людьми «Бюргер», при том, что в районе находятся десятки других клубов. Очередь — от двери до обочины улицы. Танцы состоят в основном в прыжках в высоту на месте — кафе было построено в расчете на культурные социалистические танцы, маленькая сцена, несколько столиков, зеркальный шар под потолком. Места мало, особо жаждущие движения и показать себя особы танцуют на столиках. Но, несмотря на все это, с 10 до 5 утра люди танцуют, и танцуют, и танцуют без остановки, счастливые и довольные. Музыка там особенная, ни на что не похожая. Русская. Ди-джеи находят массу богатого материала — от самых свежих новинок, переправленных друзьями из Москвы, до найденных на блошиных рынках советских винилов, не забывая и музыки русских музыкантов, живущих в Берлине<sup>1</sup>.

Бизнес-проект «RussenDisko» стартовал 7 ноября 1999 года, когда писателю Владимиру Каминеру предложили провести вечеринку в клубе «Бюргер» по поводу годовщины Октябрьской революции. Но жена Каминера Ольга сказала, что лучше уж устроить дискотеку, а то вон сколько в доме скопилось записанных кассет

---

<sup>1</sup> <http://www.russianresources.lt/dictant/Materials/Marina1.html>

с российской эстрадой. И писатель решил попробовать себя в роли ди-джея, позвав на подмогу музыканта Юрия Гуржий. Приятели решили провести дискотеку, на которой, по их замыслу, должна была звучать только русская музыка. Успех мероприятия превзошел все ожидания.

В основном публика состояла из немцев, которые до утра плясали под гремучую музыкальную смесь. «Мы крутим совсем не то, что принято сегодня называть танцевальной музыкой, — никаких намеков на электронное звучание, — говорит Гуржий. — Мы начинаем с хитов 60-х, с песен ВИА и приходим к современному ска, фолк-панку и рэггей. У нас мирно соседствуют Эдуард Хиль и «Ленинград», шлягеры Зацепина и «Здоб Ши Здуб».

Возможно, популярность мероприятия объясняется «неформатностью» музыки. «Это идеальное место для тех, кому надоела продукция, представленная MTV и коммерческими радиостанциями», — написал о «RussenDisko» журнал «Штерн».

Теперь этот проект стал постоянным бизнесом двух друзей, обеспечивая им доходы не только от проведения вечеринок, но и от выпуска CD под эмблемой «RussenDisko».

---

2) нежелание всю жизнь работать под чьим-то началом, стремление стать самому себе хозяином и самому решать, что и как делать;

3) и наконец, немаловажная причина, побуждающая людей к пробе сил в предпринимательстве, — это то, что истинно богатым человеком невозможно стать, если ты работаешь по найму (пусть даже генеральным директором очень большой фирмы). Дорога к большому богатству — а эта цель нравится многим — лежит только через владение собственным бизнесом.

Но даже самый отважный и целеустремленный человек не сможет создать успешный и растущий бизнес, если он незнаком хотя бы с основами организации коммерческой деятельности. Точно так же даже самый талантливый архитектор не сможет построить надежно стоящее здание выше чем в 2—3 этажа, если он не обучен инженерным основам проектирования сооружений. Поэтому начинающих предпринимателей обучают, как минимум, правилам составления **бизнес-плана** — проекта организации их будущего коммерческого предприятия.

Бизнес-план — документ, обычный для большинства стран с развитой рыночной экономикой. Например, во всем мире

принято выдавать банковские ссуды коммерсантам только после тщательного анализа их бизнес-планов. Этот тип экономической документации начинает все шире использоваться и в российской практике как государственными организациями, так и коммерческими банками.

Бизнес-план — это документ, в котором:

1) описываются все основные аспекты будущего коммерческого предприятия,

2) анализируются проблемы, с которыми оно может столкнуться, и

3) определяются способы решения этих проблем.

Правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: «Стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств?» Для любой фирмы и любого предпринимателя (особенно если он новичок) очень важно реально составить бизнес-план в соответствии с определенными требованиями и провести входящие в его состав специальные расчеты. Это поможет заранее увидеть будущие проблемы и продумать пути их преодоления.

## ЭКОНОМИКА — ВОРОТА В МИР БИЗНЕСА

Во всем мире в самых крупных фирмах, банках, страховых компаниях, в правительственных органах и в любом университете или школе бизнеса вы найдете людей, на визитной карточке которых будет написано «экономист». Что же это за профессия и чем занимаются люди с такой квалификацией?

Экономика — наука, которая исследует, как люди используют имеющиеся ограниченные ресурсы для удовлетворения своих неограниченных потребностей в жизненных благах. Само название этой науки пришло из Древней Греции и было создано путем соединения двух слов: «эйкос» — «хозяйство» и «номос» — «закон», так что слово «экономика» в буквальном переводе с древнегреческого означает «законы хозяйства». Поскольку экономическая наука изучает поведение людей, то она относится к категории общественных наук, так же как история или философия.

Но в отличие от истории или философии экономика — наука очень конкретная, построенная на анализе цифр и использовании различного рода методов расчетов, иногда достаточно простых: четыре действия арифметики плюс степени, а иногда достаточно сложных. Соответственно, человеку, который не любит работать с цифрами и которого любые расчеты приводят в уныние, лучше к этой профессии не стремиться.

С какими же цифрами и расчетами имеют дело экономисты?

Их всегда интересует, так же как и маркетологов, спрос, т. е. сколько товаров определенного рода покупатели готовы будут купить завтра при определенном уровне цен на эти товары. Но, в отличие от маркетологов экономисты всегда анализируют и предложение, т. е. сколько таких товаров при таком уровне цен будет выгодно предложить на рынок изготовителям, которым нужно покрыть свои издержки, да еще и заработать доход (прибыль) для себя.

В коммерческих фирмах экономисты являются первыми советчиками топ-менеджеров в определении масштабов

производства товаров или услуг, а также в выборе (вместе с финансистами и бухгалтерами) самых выгодных для фирмы вариантов организации бизнеса. А поскольку таких вариантов всегда множество, то выбор лучшего из них иногда приходится осуществлять с помощью специальных экономико-математических моделей, использованию которых обучают на факультетах экономики и менеджмента университетов.

## РАБОТА ЭКОНОМИСТА — СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЗАТРАТ И РЕЗУЛЬТАТОВ



Но проблема выбора наилучшего варианта действий в мире экономики актуальна не только для коммерческих фирм. Она крайне остра и для государственных органов управления. Так, каждый год органы управления и на уровне России в целом, и в регионе должны определять, какую экономическую политику они будут проводить дальше. И выбор этот крайне сложен.

Возьмем, для примера, проблему, над решением которой не первый год работают российские экономисты государственных органов управления, а именно: «Что лучше для страны — всемерно защищать старые автомобильные заводы (АвтоВАЗ, ГАЗ и другие), поощрять строительство на территории России новых сборочных заводов иностранных автопроизводителей (таких, как «Ford» или «Toyota») или просто облегчить ввоз в страну готовых автомобилей иностранного производства и повысить налоги на владельцев автомашин?»

С одной стороны, защищая старые российские автозаводы и вводя высокую плату (пошлину) за право ввоза для продажи в России иностранных автомобилей, государство спасает рабочих наших автозаводов (а это сотни тысяч человек) от потери занятости и заработков, к чему может быстро привести открытие страны для ничем не ограниченного ввоза иностранных автомобилей. С другой стороны, это вынуждает россиян отказываться от покупки слишком дорогих (из-за пошлин) импортных автомобилей и ездить на неудобных и небезопасных отечественных автомобилях, большинство из которых даже не имеют подушек безопасности.

Получается, что на одной чаше весов — занятость и зарплата рабочих автозаводов в Тольятти и Нижнем Новгороде, а на другой — жизнь людей, которые садятся в не защищающие их жизнь «Жигули» и «Волги». Что предпочесть? Какую экономическую политику выбрать государству?

Такого рода экономические альтернативы пронизывают всю деятельность государственных органов управления, и без хорошо обученных экономистов выбор становится делом почти невозможным. Где же взять таких специалистов?

Их, равно как и специалистов всех профессий, о которых мы говорили выше, обучают на факультетах экономики и менеджмента российских университетов. При этом объем знаний, которым необходимо овладеть будущим экономистам и менеджерам, столь велик, что лучшие университеты стали требовать, чтобы абитуриенты — будущие студенты — уже обладали немалым объемом знаний по экономике. Именно поэтому, так же как и потому, что в современном мире человек, ничего не понимающий в экономике, обречен допускать массу ошибок, теперь в российских школах знакомят всех учащихся старших классов с основами экономики, независимо от профиля обучения. Тех из вас, кто планирует серьезно изучать экономику, мы приглашаем в классы с социально-экономическим профи-

лем (там экономика изучается на профильном уровне). Те же, кто выберут другой профиль обучения (филологический, технологический, математический и др.) будут изучать экономику в меньшем объеме — на базовом уровне.

Классы социального-экономического профиля станут для вас воротами, через которые вам будет легче войти в мир бизнеса и экономики. И если вы шагнете в эти ворота, то в будущем сможете выбрать одну из тех профессий, о которых мы смогли — к сожалению, лишь очень кратко — рассказать в этой книге.

Успехов вам!

# ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ УЧИТЕЛЕЙ, УЧАЩИХСЯ И ИХ РОДИТЕЛЕЙ

---

Издательство «Вита-Пресс» предлагает серию пособий по новым элективным курсам для предпрофильной (8—9 классы) подготовки и профильного (10—11 классы) обучения учащихся общеобразовательной школы.

Большая часть перечисленных далее книг уже находится в продаже, другие поступят в ближайшее время.

## 8—9 КЛАССЫ

*А. П. Архипов.* Страхование: учебное пособие.

*С. Н. Гудырин, А. Н. Гудырина.* Маркетинг: учебное пособие.

*И. В. Липсиц.* Экономика: История и современная организация хозяйственной деятельности: учебник.

*Н. М. Розанова.* Моя фирма: учебное пособие.

*Н. М. Розанова.* Банк: от клиента до президента: учебное пособие.

*В. Д. Симоненко и др.* Азбука потребителя: учебное пособие.

*И. Б. Тесленко и др.* Менеджмент: учебное пособие.

## 10—11 КЛАССЫ

*А. П. Архипов.* Азбука страхования: учебное пособие с практикумом, методическое пособие.

*А. П. Балакина и др.* Налоги России: учебное пособие, методическое пособие.

*С. Н. Гудырин.* Основы маркетинга: учебное пособие с практикумом, методическое пособие.

*Колл. авт.* Основы банковского дела: учебное пособие (план).

*Н. И. Коршунова.* Математика в экономике: учебное пособие.

*В. Д. Симоненко.* Основы предпринимательства: учебное пособие, методическое пособие.

*В. Д. Симоненко и др.* Основы потребительской культуры: учебное пособие, методическое пособие, практикум, рабочая тетрадь (под ред. Н.В. Васильевой).

*Л. Е. Теплова.* Основы потребительской кооперации: учебное пособие.

*С. В. Федин и др.* Основы менеджмента: учебное пособие с практикумом, методическое пособие.

*О. И. Шкартан.* Российский порядок: ветер перемен: учебное пособие.

Учебное издание

Липсиц Игорь Владимирович

## **БИЗНЕС И ЭКОНОМИКА**

Учебное пособие по элективному курсу  
для 8—9 классов  
2-е издание

Редактор *Т.А. Чамаева*

Обложка художника *А. Проскурякова*

Макет и компьютерная верстка *Е. В. Чертовских*

Корректор *Е.И. Барановская*

Подписано в печать 10.04.06.

Формат 60×88 1/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 4,68. Уч.-изд. л. 4,0. Тираж 3 000 экз. Заказ 5084.

ООО Издательство «Вита-Пресс». 107140, Москва, ул. Гаврикова, 7/9,  
тел.: (495) 261-83-37, 261-30-78, 265-70-87, 265-71-57;  
e-mail: vitaprss@garnet.ru  
www.vita-press.ru

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных  
диапозитивов в ФГУП «Производственно-издательский комбинат ВИНТИ».  
140010, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403  
Тел. 554-21-86

# ПРЕДПРОФИЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА

И. В. Липсиц

## БИЗНЕС И ЭКОНОМИКА

Издательство "Вита-Пресс" выпускает серию учебных пособий для элективных курсов в рамках предпрофильной подготовки учащихся 8–9 классов:

**Страхование.** А.П. Архипов

**Менеджмент.** И.Б. Тесленко и др.

**Маркетинг.** С.Н. Гудырин и др.

**Азбука потребителя.** В.Д. Симоненко и др.

**Моя фирма.** Н.М. Розанова

**Банк: от клиента до президента.** Н.М. Розанова

Все предлагаемые элективные курсы имеют продолжение в 10–11 классах профильной школы.

ISBN 5-7755-1017-8



9 785775 510176