



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров**

# **ОСНОВЫ БИЗНЕСА**

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ  
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования  
в качестве учебника для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по экономическим направлениям и специальностям*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)**

**Москва ■ Юрайт ■ 2016**

**Авторы:**

**Боброва Ольга Сергеевна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления предприятиями факультета менеджмента Института управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета — предисловие; главы 4, 5, 7; параграфы 1.1 (совместно с С. И. Цыбуковым и И. А. Бобровым); 1.3; 1.4 (совместно с С. И. Цыбуковым); 1.5, 2.1; 2.2 (совместно с С. И. Цыбуковым); 2.4, 3.2, 3.3; 3.4., 3.5 (совместно с С. И. Цыбуковым); 6.1; 6.2 (совместно с И. А. Бобровым); 6.3, 6.5; кейс к главе 3; кейсы 1.1, 2.1, 2.3, 4.1, 4.3, 5.2; заключение;

**Цыбуков Сергей Иванович** — генеральный директор ООО «НПО по переработке пластмасс имени “Комсомольской Правды”», заместитель председателя совета Торгово-промышленной палаты Санкт-Петербурга — параграфы 1.1 (совместно с О. С. Бобровой и И. А. Бобровым); 1.4, 2.2, 3.4, 3.5 (совместно с О. С. Бобровой); 6.4; некоторые примеры из практики; кейсы 1.2, 2.2, 4.2, 5.1, 7.1;

**Бобров Игорь Андреевич** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории Санкт-Петербургского государственного лесотехнического университета имени Сергея Мироновича Кирова — параграфы 1.1 (совместно с О. С. Бобровой и С. И. Цыбуковым); 1.2, 2.3, 3.1; 6.2 (совместно с Бобровой О. С.); темы рефератов и докладов; кейс к главе 6, кейсы 4.4, 7.2; ответы к кейсам.

**Рецензенты:**

*Панибратов А. Ю.* — доктор экономических наук, профессор Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, директор Центра растущих рынков и российских многонациональных компаний;

*Рогова Е. М.* — доктор экономических наук, профессор и руководитель департамента финансов Санкт-Петербургского филиала Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

**Боброва, О. С.**

Б72 Основы бизнеса : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 330 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-6144-7

В учебнике рассматриваются теоретические основы и практические аспекты предпринимательства в России, включая его историю, среду формирования, организационные основы, в частности — налоговое регулирование, материальные и нематериальные ресурсы, включая инвестиции. Уделено внимание государственной поддержке бизнеса. Раскрыта сущность планирования, описаны практико-ориентированные способы расчета себестоимости, представлены подходы к оценке эффективности бизнеса, в том числе с помощью рентабельности. Управление финансами фирмы связано с формированием и использованием прибыли. Нравственные принципы бизнеса в современной России, а также деятельность религиозно-мотивированных, социальных и семейных предпринимателей отражены в отдельной главе, посвященной деловой этике и самоидентификации предпринимателей.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

*Для студентов академического бакалавриата экономического направления, студентов прикладного бакалавриата, аспирантов, преподавателей, слушателей курсов повышения квалификации и программ переподготовки, а также тех, кто на практике занимается или планирует заниматься предпринимательской деятельностью, созданием и развитием бизнеса.*

УДК 65(075.8)  
ББК 65.29+65.9(2Рос)09я73



*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».*

ISBN 978-5-9916-6144-7

© Боброва О. С., Цыбуков С. И.,  
Бобров И. А., 2015  
© ООО «Издательство Юрайт», 2016

# Оглавление

<b>Список сокращений.....</b>	<b>5</b>
<b>Предисловие .....</b>	<b>6</b>
<b>Глава 1. Современная предпринимательская среда .....</b>	<b>10</b>
1.1. Сущность бизнеса и его роль в экономике .....	10
1.2. История предпринимательства в России.....	15
1.3. Формирование бизнес-среды и стейкхолдер-менеджмент .....	35
1.4. Классификация бизнеса .....	46
1.5. Результаты опроса предпринимателей .....	54
<i>Вопросы и задания.....</i>	61
<i>Темы возможных рефератов и докладов.....</i>	61
<i>Кейсы.....</i>	61
<i>Сквозной кейс «Яблочный бизнес Юлии Честновой». Часть 1.....</i>	64
<b>Глава 2. Мотивация предпринимательской деятельности.....</b>	<b>68</b>
2.1. Разнообразие целей бизнеса .....	68
2.2. Инновационное творчество предпринимателей.....	76
2.3. Созидательность бизнеса в связи с формированием и обновлением рынков.....	83
2.4. Бизнес в перспективе развития России .....	89
<i>Вопросы и задания.....</i>	98
<i>Темы возможных рефератов и докладов.....</i>	98
<i>Кейсы.....</i>	98
<i>Сквозной кейс «Яблочный бизнес Юлии Честновой». Часть 2.....</i>	107
<b>Глава 3. Организационные основы бизнеса в Российской Федерации .....</b>	<b>110</b>
3.1. Право собственности.....	110
3.2. Субъекты и объекты бизнеса .....	116
3.3. Формы организации бизнеса в России .....	120
3.4. Государственная поддержка малого, среднего и инновационного бизнеса в РФ.....	128
3.5. Основы налогообложения бизнеса в Российской Федерации .....	134
<i>Вопросы и задания.....</i>	141
<i>Темы возможных рефератов и докладов.....</i>	142
<i>Кейс «Центр импортозамещения в Санкт-Петербурге».....</i>	143
<i>Сквозной кейс «Яблочный бизнес Юлии Честновой». Часть 3.....</i>	144
<b>Глава 4. Конкуренция в бизнесе .....</b>	<b>146</b>
4.1. Конкуренция как фактор влияния на предпринимательскую деятельность .....	146

4.2. Формы конкуренции и структуры субъектов бизнеса.....	154
4.3. Виды и особенности бизнес-объединений.....	162
<i>Вопросы и задания</i> .....	168
<i>Темы возможных рефератов и докладов</i> .....	169
<i>Кейсы</i> .....	170
<i>Сквозной кейс «Яблочный бизнес Юлии Честновой». Часть 4</i> .....	175
<b>Глава 5. Ресурсы бизнеса: их привлечение и использование .....</b>	<b>177</b>
5.1. Имущество организации. Производственная мощность предприятия .....	177
5.2. Информационные ресурсы и организационные способности фирмы. Элементы интеллектуального капитала.....	189
5.3. Трудовые ресурсы в бизнесе.....	194
5.4. Инвестиции и их эффективность.....	204
<i>Вопросы и задания</i> .....	219
<i>Темы возможных рефератов и докладов</i> .....	220
<i>Кейсы</i> .....	220
<i>Сквозной кейс «Яблочный бизнес Юлии Честновой». Часть 5</i> .....	223
<b>Глава 6. Формирование и использование прибыли .....</b>	<b>227</b>
6.1. Планирование бизнеса. Производственная программа .....	227
6.2. Издержки бизнеса и основы ценообразования .....	236
6.3. Формирование предпринимательского дохода. Управление финансами фирмы .....	250
6.4. Рентабельность бизнеса. Точка безубыточности.....	258
6.5. Использование прибыли: стратегический и тактический подходы.....	264
<i>Вопросы и задания</i> .....	268
<i>Темы возможных рефератов и докладов</i> .....	269
<i>Кейс «Занижение прибыли: бизнес-детектив»</i> .....	269
<i>Сквозной кейс Яблочный бизнес Юлии Честновой. Часть 6</i> .....	270
<b>Глава 7. Предпринимательская этика и самоидентификация субъектов бизнеса .....</b>	<b>272</b>
7.1. Прикладные аспекты нравственных принципов бизнеса в России .....	272
7.2. Разнообразие мировоззренческих основ бизнеса. Религиозно- мотивированные предприниматели.....	279
7.3. Социальное предпринимательство.....	288
7.4. Семейный бизнес .....	292
7.5. Корпоративная социальная ответственность .....	295
<i>Вопросы и задания</i> .....	300
<i>Темы возможных рефератов и докладов</i> .....	301
<i>Кейсы</i> .....	301
<i>Сквозной кейс «Яблочный бизнес Юлии Честновой». Эпилог</i> .....	305
<b>Задачи для расчета.....</b>	<b>307</b>
<b>Заключение .....</b>	<b>314</b>
<b>Список рекомендуемых источников .....</b>	<b>316</b>
<b>Ответы к некоторым кейсам.....</b>	<b>319</b>
<b>Решения некоторых задач для расчета .....</b>	<b>322</b>

## Список сокращений

### Основные понятия

**АО** — акционерное общество

**ГУП** — государственное унитарное предприятие

**ЕТП** — единая технологическая платформа

**ЖКХ** — жилищно-коммунальное хозяйство

**КСО** — корпоративная социальная ответственность

**МРОТ** — минимальный размер оплаты труда

**МУП** — муниципальное унитарное предприятие

**НИР** — научно-исследовательские работы

**НИОКР** — научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

**НКО** — некоммерческая организация

**ОКР** — опытно-конструкторские работы

**ООО** — общество с ограниченной ответственностью

**СВМПЭ** — сверхмолекулярный полиэтилен

**СМИ** — средства массовой информации

**ФГБУ** — федеральное государственное бюджетное учреждение

**ФГУП** — федеральное государственное унитарное предприятие

**ФОТ** — фонд оплаты труда

**чел.** — человек

### Организации и службы

**ВТО** — Всемирная торговая организация

**Завод КП** — ООО «Завод по переработке пластмасс имени Комсомольской Правды»

**Полимерный кластер** — Полимерный кластер Санкт-Петербурга

**РАН** — Российская академия наук

**Росстат** — Федеральная служба государственной статистики РФ

**СПбГЭУ** — Санкт-Петербургский государственный экономический университет

**ФАС** — Федеральная антимонопольная служба России

## Предисловие

Книга, к изучению которой вы приступаете, написана авторским коллективом, сложившимся из людей с различным опытом. Генеральный директор Санкт-Петербургского НПО по переработке пластмасс имени Комсомольской Правды Сергей Иванович Цыбуков согласился поделиться со студентами своими практическими знаниями. Доцент Ольга Сергеевна Боброва на основе опыта, полученного во время преподавания в течение 11 лет в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете (СПбГЭУ), обобщила учебный материал по созданию и управлению бизнесом, чтобы интереснейший опыт многих российских предпринимателей был изложен в учебнике для студентов доступным языком и послужил воспитанию нового российского делового поколения. Доцент, кандидат экономических наук Игорь Андреевич Бобров написал об истории предпринимательства в России, а также сформулировал практико-ориентированные подходы к расчету себестоимости продукции в производственном бизнесе, используя навыки, полученные им во время работы главным экономистом одного из Санкт-Петербургских заводов. Учебник насыщен примерами реализации экономических законов в российской практике предпринимательства, а также практики развития фирм за рубежом.

В учебнике нашли отражение материалы, собранные авторами во время научно-исследовательских стажировок в Соединенных Штатах Америки, Германии, Японии, Финляндии, а также опыт преподавания экономических дисциплин за рубежом.

Специально для настоящего учебника авторами при поддержке группы добровольцев из числа студентов и аспирантов СПбГЭУ было проведено полевое исследование деловой среды Санкт-Петербурга и других регионов России с целью выяснить, каких знаний не хватает сегодняшним предпринимателям, какие навыки и компетенции у своих выпускников должны формировать высшие образовательные учреждения экономического профиля, чтобы работодатели брали их на работу, какие сложности существуют в бизнес-среде России сейчас, каково отношение к бизнесу в обществе, какие трудности преодолевают действующие предприниматели и т.п. Впервые на русском языке в учебнике «Основы бизнеса» сделана попытка осмысления интересного опыта православных и мусульманских предпринимателей в России, стремящихся эффективно действовать в современных рыночных условиях, оставаясь в нравственных рамках своей религии.

Учебник предназначен для студентов, изучающих экономические дисциплины, начинающих предпринимателей и всех тех, кто не исключает в будущем возможность построения собственного бизнеса, а также интересуется развитием бизнес-среды в России. Доктора Дмитрия Алексан-

дровича Зимина (Университет Восточной Финляндии, Финляндия), профессора Стивена Роузфилда (Университет Северной Каролины, США) и доктора Виктора Андреяновича Горшкова (Международный университет Каичи, Япония) авторский коллектив благодарит за обеспечение литературой по бизнесу на иностранных языках.

Авторы выражают благодарность всем, кто в команде с авторским коллективом вложил свой труд в написание этого учебника: руководителям Полимерного кластера Санкт-Петербурга (особенно Александру Сергеевичу Зенкину, Анатолию Константиновичу Хирину и Юрию Ивановичу Левченко) и коллективу кафедры экономики и управления предприятиями СПбГЭУ. Лично хотелось бы поблагодарить профессора Александра Евсеевича Карлика за идею этой книги, профессора Елену Николаевну Ветрову за научное руководство проекта, профессора Владимира Ефимовича Рохчина<sup>1</sup>, профессора Владимира Владимировича Платонова, доцента Павла Ивановича Тишкова, ассистента Александра Александровича Фомина.

За вклад в становление научных взглядов авторов мы благодарны профессору Валерию Николаевичу Андрееву (директору по научной работе Агентства инвестиционного консультирования), профессору Сатоши Мизобата (директору Киотского института экономических исследований (KIER) Киотского университета, Япония), профессору Елене Анатольевне Ткаченко (СПбГЭУ), профессору Борису Алексеевичу Виноградову (Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана), профессору Александру Васильевичу Лабудину (Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С. М. Кирова), профессору Вячеславу Вениаминовичу Круглову (СПбГЭУ).

Авторская правка отредактированной издательством рукописи учебника осенью 2015 года происходила в том числе в городе Ниигата (Япония), где О. С. Боброва проходила научную стажировку в качестве приглашенного иностранного исследователя. Автору были предоставлены прекрасные условия для завершающего этапа работы над учебником, за что хотелось бы поблагодарить Экономический исследовательский институт Северо-восточной Азии<sup>2</sup>.

Авторы признательны Соколовым Нине Васильевне и Сергею Ивановичу за терпение и вдохновение на творчество, за содействие в приобретении ноутбука, и за то, что прекрасно проводили время с внучками, пока их дочь и зять писали учебник. Еще хотелось бы поблагодарить дорогую Боброву Индиану Фёдоровну и вспомнить ушедшего в лучший мир 9 июня 2014 г. приснопоминаемого Боброва Андрея Евгеньевича.

Протоиерею Михаилу Груздеву, настоятелю храма Преображения Господня в Лесном (Санкт-Петербург) приносим благодарность за благословение на писательское поприще и молитвы за авторов. Кате и Лиде Бобровым мы благодарны за понимание и поддержку родительского труда.

При написании учебника в СПбГЭУ в 2014 г. сложилась рабочая группа добровольцев, которые оказали авторам ценную техническую,

<sup>1</sup> Скорбим о безвременно ушедшем 26 июня 2015 г. Владимире Ефимовиче.

<sup>2</sup> The Economic Research Institute for Northeast Asia (ERINA). URL: <http://www.erina.or.jp/en>.

организационную и творческую помощь. В частности, нам удалось провести опрос предпринимателей и экспертов, результаты которого представлены в параграфе 1.5 учебника и в статьях в журнале «Российское предпринимательство»<sup>1</sup>, а транскрипты интервью и заполненные анкеты (без указания личных данных респондентов) — на страницах учебника в электронно-библиотечной системе издательства «Юрайт». Мы от всего сердца выражаем свою признательность дорогим участникам нашей команды: Д. О. Павленко, Д. К. Спичёнок, Г. Прокшиной, Е. В. Шувалову, А. Касьяновой и М. Фенделю. Д. Редькиной спасибо за техническую помощь. Консультации и поддержку мы также получили от доцента О. Р. Верховской, доцента А. С. Ковалевой, Ю. Х. Тодорова, за что им большое спасибо! С. Л. Наконечного благодарим за подробную информацию о социальных предпринимателях Омской области.

Всем, кто поддержал наш творческий процесс и не был здесь, к сожалению, упомянут — наша искренняя благодарность!

Предпринимателям, которые любезно согласились ответить на вопросы нашей анкеты, а также снабдили учебник интересными примерами из практики, мы шлем наш благодарный поклон! Без их ценных замечаний наш текст лишился бы отзвука живой речи представителей бизнеса, который, мы надеемся, теперь услышат читатели. Спасибо О. Б. Грачёвой, А. И. Поздняковой, А. С. Рымаревой, С. В. Шуваловой, А. Н. Бурмистрову, С. П. Козловой, Е. В. Орловой, П. Н. Ким, П. В. Базунову, В. К. Жуковичу, И. Э. Воеводскому, Г. А. Чижову, М. Г. Иржембицкой, Ю. А. Титовой и многим другим. Э. И. Качаеву мы благодарны за подробное интервью в качестве эксперта и ценные советы начинающим предпринимателям.

В результате изучения и осмысления материала учебника студент будет:

**знать**

- закономерности исторического развития предпринимательства в России;
- роль бизнеса в формировании и обновлении рынков товаров, работ и услуг;
- структуру себестоимости продукции предприятия;
- концепцию корпоративной социальной ответственности бизнеса;

**уметь**

- выделять основные и дополнительные цели бизнеса;
- проявлять гражданственность, толерантность и высокую общую культуру в общении с клиентами и партнерами по бизнесу, осознавать свой бизнес в контексте развития России;
- организовывать управление персоналом, мотивировать работников и других стейкхолдеров на достижение целей бизнеса;

---

<sup>1</sup> Боброва О. С., Ковалева А. С. Как делать? Российские предприниматели о бизнесе (по результатам опроса 2014 года): цели и мотивы // Российское предпринимательство. 2015. № 15; *Их же*. Как делать? Российские предприниматели о бизнесе (по результатам опроса 2014 года): счастье и ответственность, инновационная деятельность // Российское предпринимательство. 2015. № 16; *Их же*. Как делать? Российские предприниматели о бизнесе (по результатам опроса 2014 года): ресурсы, трудности и советы начинающим // Российское предпринимательство. 2015. № 17.



- обеспечивать социальную ответственность бизнеса, брать ответственность за решения, принятые в бизнесе;

***владеть***

- методами расчета основных экономических показателей предприятия;
- навыками привлечения и использования ресурсов предпринимательской деятельности;
- способностью к принятию взвешенного решения о создании собственного бизнеса.

Книга состоит из семи глав, к каждой из которых добавлены вопросы и задания, темы для рефератов и докладов, а также кейсы. В конце учебника даются задачи для расчета и приводятся ответы и решения для некоторых кейсов и задач.

Желаем вам приятного чтения!

9 октября 2015 г.

# Глава 1

## СОВРЕМЕННАЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СРЕДА

---

В результате изучения и освоения данной главы обучающийся будет:

### **знать**

- закономерности исторического развития предпринимательства в России;
- основы стейкхолдер-менеджмента;
- разнообразие основных и дополнительных целей в бизнесе.

### **уметь**

- воспринимать бизнес как личностно значимое современное социально-экономическое явление;
- прогнозировать развитие бизнеса в будущем, используя информацию о бизнес-среде и опыте предпринимателей;

### **владеть**

- культурой мышления, в частности обобщения, анализа и восприятия информации о профессиональном опыте российских предпринимателей и состоянии бизнес-среды в России;
  - методами классификации бизнеса по разным признакам.
- 

### 1.1. Сущность бизнеса и его роль в экономике

Взгляды на бизнес в нашем обществе, как и в научной среде существуют разнообразные. Кто-то считает, что бизнес — это явление временное и маргинальное, которое подлежит вытеснению регулируемой государством и планируемой централизованно хозяйственной деятельностью. Кто-то уверен, что не всякий бизнес можно назвать предпринимательской деятельностью. Современные западники убеждены, что наиболее эффективна американская модель функционирования бизнеса, а в других странах успех предпринимателей определяется степенью приближения к этой модели. Другие просто преклоняются перед бизнесом и считают его высшим проявлением хозяйственной свободы в современном обществе. Авторам учебника, который вы читаете, наиболее близка позиция восприятия бизнеса как естественной, общественно-необходимой и свободной творческой деятельности, которой предстоит путь дальнейшего, возможно, своеобразного развития в России, как и в любой другой стране. На страницах этого учебника вы встретите термины «бизнес», «предпринимательская деятельность», «хозяйственная деятельность субъекта бизнеса». Не вдаваясь в подробности, мы употребляем эти термины как синонимы.

В России опыт рыночных отношений после советской эпохи все еще только нарабатывается: 25 лет — это ведь так немного в исторической перспективе. Будем надеяться, что рекомендации по созданию и управлению

бизнесом, изложенные в учебнике, послужат появлению новых субъектов бизнеса, совершенствованию организации бизнес-процессов на существующих предприятиях, вдохновению студентов и других читателей на развитие бизнеса, способствующего процветанию российского общества.

**Определение бизнеса.** Согласно Гражданскому кодексу РФ, бизнес (предпринимательская деятельность) представляет собой самостоятельную профессиональную деятельность, осуществляемую на свой риск, направленную на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг<sup>1</sup>.

Начинающий предприниматель прежде всего спрашивает себя — деятельность, которую он осуществляет, приносит ему систематическую прибыль? Если да, то нужно регистрироваться в качестве предпринимателя или открывать коммерческую организацию. Определение из Гражданского кодекса РФ носит теоретический характер, оно закреплено юридически и дает лишь общее представление о предпринимательской деятельности. Чтобы уточнить и оживить определение, мы спросили о том «Что такое бизнес?» у нескольких успешных предпринимателей.

### Пример из практики

Хотелось бы предоставить первые страницы нашего учебника действующим российским предпринимателям — настоящим героям нашего времени. Вот какие интересные мысли они высказали в ответ на вопрос: «Что такое бизнес по-вашему?»

*Позднякова А. И.:* «Бизнес — это изначально военное положение. Трудности и их преодоление, тяжелый путь. Если бы это было не так, то все были бы предпринимателями. Многие думают, что сделают лучше тех, у кого уже идет бизнес, но большинство ошибается. Не все готовы сталкиваться с проблемами и решать их двадцать четыре часа в сутки: например, просыпаться утром и думать, из чего работникам платить зарплату» (Интервью 4 июня 2014 г., Санкт-Петербург).

*Вечерский А.:* «Бизнес, по сути, — это торговля информацией». (Интервью 17 июля 2014 г., Санкт-Петербург).

*Пащенко Д. А.:* «Достижение гармонии между собственным состоянием души и совести и способностью к удовлетворению потребностей своей семьи и работников компании». (Интервью в июне 2014 г., Северодвинск).

*Шувалова С. В.:* «Необходимость постоянного поиска новых направлений деятельности. Бизнес — это бесконечное движение. Постоянно меняется конъюнктура рынка, меняются спрос и предложение; высокая конкуренция, технологический прогресс и еще очень много факторов, которые не дают расслабиться, заставляют постоянно «держать руку на пульсе». Стоит только зазеваться, и ты уже падаешь или упал, а подниматься всегда очень тяжело и требуется много сил, поэтому в бизнесе нужно постоянно быть сильным. Бизнес не любит слабых! Происходит естественный отбор — выживает сильнейший». (Интервью 14 мая 2014 г., Екатеринбург).

*Чижов Г. А.:* «Умение использовать существующие возможности с максимальной пользой и минимальными рисками». (Анкета предпринимателя — участника опроса, 17 ноября 2014 г., Санкт-Петербург).

*Полякова К. В.:* «Возможность реализовать свою ответственность перед обществом... Бизнес — это весело! У нас позитивный настрой. Когда совсем плохо, вспоминаем, что везде бывают кризисы... Человек-наемник ограничен, ему не требуется

<sup>1</sup> Гражданский кодекс РФ. Ч. 1 от 30 ноября 1994 г. (принята Государственной Думой 21 октября 1994 г.). Ст. 2.

воображение. А в бизнесе есть что-то от детской наивности». (Интервью 13 августа 2014 г., Санкт-Петербург).

*Кузнецова О. Г.*: «Бизнес — это возможность творчески осуществить свою мечту для служения людям, а также чтобы содержать свою семью». (Интервью 31 июля 2014 г., Санкт-Петербург).

*Качаев Э. И.*: «Бизнес — это образ мыслей... Несколько составляющих: быть самим собой, творить, познавать и быть свободным человеком». (Интервью 9 июля 2014 г., Санкт-Петербург).

---

Обобщая опыт российских предпринимателей, отметим следующее.

---

По нашему мнению, **предпринимательство (бизнес)** — это образ жизни, совместный процесс целевого развития собственника хозяйственной единицы и всех вовлеченных лиц (стейкхолдеров — см. параграф 1.3).

---

Хорошо было Й. Шумпетеру писать о пацифизме как порождении капитализма и о том, что «капиталистическая цивилизация является рационалистической и “антигероической”. Эти свойства, конечно, взаимосвязаны. Успех в промышленности и торговле требует большой выносливости, и все же занятия промышленной и торговой деятельностью, по существу, лишены рыцарской героики — здесь не скрещиваются мечи, негде проявить физическую удаль, нет возможности врезаться на боевом коне в ряды врагов — предпочтительно еретиков или язычников... Таким образом, промышленная и торговая буржуазия, владеющая собственностью, на которую может покуситься разве только вор или сборщик налогов, и не только не разделяющая, но прямо отвергающая воинственную идеологию, которая идет вразрез с ее “рациональной” утилитарностью, в основе своей миролюбива и склонна настаивать на применении этических принципов частной жизни к международным отношениям»<sup>1</sup>. Мы-то здесь, в России, знаем, каково приходится современному предпринимателю и во что ему обходится успех, достигнутый не без доблестного лозунга «на войне как на войне», адаптированного к бизнес-среде! Не можем мы не назвать его (ее) героем за достижения в возрождении отечественной промышленности. Хоть и не рыцарская романтика воспевается нами в этом тексте, не победа ради победы, но лидерство целеустремленной команды, труд которой в бизнесе можно сравнить с кровопролитными затяжными позиционными боями.

**Значение бизнеса в экономике.** Предприниматель, точнее субъект предпринимательства, создает комбинации ресурсов для достижения своей деловой цели. Эти ресурсы как приобретаются в более или менее готовом виде, так и создаются заново. Деловой целью может выступать создание новых благ и извлечение субъектом своей выгоды в виде дохода и прибыли. По мере экономического развития создаются все новые и новые блага, все новые и новые ценности, доступ потребителей к этим новым ценностям постепенно облегчается. Сам субъект бизнеса и общественная среда при этом подвергаются качественному развитию.

---

<sup>1</sup> *Шумпетер Й. А.* Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо, 2007. С. 508.

Возможность реализовать свои творческие идеи и извлечь при этом выгоду, т.е. возможность бизнеса, создает в общественной среде достаточно творческую, созидательную обстановку, способствующую развитию как общества в целом, так и отдельных его частей, вплоть до семьи и личности. Бизнес усложняет, но и украшает жизнь.

Действующий бизнес создает ценности, и этими ценностями оказываются не только новые блага, не только новые комбинации ресурсов и сами новые ресурсы, но и во многом сама общественная среда. Бизнес платит налоги (своего рода взносы за доступ к среде, за воспроизводство среды), и создает оплачиваемую занятость, а также развивает общественную среду косвенно, предъявляя спрос на общественные блага и, возможно, помогая процветанию общества через благотворительность.

Для интересов общественной системы крайне значима связь между прибылью и общественной пользой. Извлечение прибыли из создания и продвижения полезных благ как таковое не может осуждаться обществом. Напротив, в рыночной экономике развитие такого бизнеса поощряется. Притом что, если полезность каких-то благ оказывается сомнительна, под сомнение ставятся и прибыль, и само существование данного хозяйственного субъекта. Степень полезности тех или иных благ, производимых на законных основаниях, определяется рыночным спросом, а также соображениями нравственности; опасно, если в эту оценку полезности вмешивается то или иное властное учреждение.

**Предпринимательские черты.** На конференции «Обучение предпринимательству: интеграция вуза в инновационную экономику», которая прошла в Московском государственном техническом университете имени Н. Э. Баумана 19 ноября 2014 г., С. Митрофанов, советник генерального директора венчурного фонда *Pulsar Venture Capital*, привел три базовые отличительные черты предпринимателя:

- умение принимать решения в ограниченном информационном поле;
- способность понимать потребности клиента и удовлетворять их;
- желание брать ответственность за результат.

Если первые две черты объединяют предпринимателей и менеджеров, то третья больше выражена у предпринимателей и проявляется в готовности к риску.

Начинающему предпринимателю важно различать термины «предприниматель» и «менеджер». В России слово «менеджер» в последние десятилетия меняет свой смысл, особенно в обывательских кругах. Работа менеджера теперь не обязательно связывается с управлением людьми, как это было раньше. Если хотят подчеркнуть, что работник выполняет управленческие функции, то о нем говорят — управленец, а иностранное слово «менеджер» широко используется для обозначения различных должностей специалистов, занятых, например, сбытом товаров и услуг (менеджер по продажам) или работающих в отдельных подразделениях организации (менеджер по рекламе, менеджер по участию в тендерах, менеджер по персоналу, менеджер по логистике и т.п.). В нашем учебнике мы все-таки будем, в основном, придерживаться распространенной в российских академических кругах точки зрения, что у менеджера должны быть подчиненные.

---

**Менеджер** — ответственное лицо в организации, принимающее управленческие решения, и имеющее в своем подчинении хотя бы одного сотрудника.

---

В то же время современные предприниматели в России на практике редко отделяют себя от менеджеров: «Разница между менеджерами и предпринимателями невелика — предприниматель управляет собственным имуществом, а менеджер — привлеченным. В своей работе и менеджер, и предприниматель вынуждены использовать экономическое мышление и руководствоваться одними и теми же принципами управления. Управление непосредственно связано с людьми. Они являются потребителями произведенных работ, товаров и услуг, выступают в качестве партнеров и наемных работников, являются законодателями...»<sup>1</sup>. Таким образом, В. С. Ерастов подчеркивает, что предпринимательство — это прежде всего управление бизнес-процессами, совершающееся во взаимодействии с большим количеством людей.

Кроме того, существует мнение, что профессиональный рост у менеджеров и предпринимателей происходит по разным траекториям. Вот какой позиции придерживается один из опрошенных нами предпринимателей: «Предприниматель — это самозанятый продавец, особенностью которого является самостоятельный поиск товара. Предприниматель всегда прежде всего продавец. Предприниматель никогда не будет заниматься производством. Предприниматели не могут освоить менеджмент профессионально. Менеджер и продавец — два разных профессиональных пути, поскольку результат продавца — товар, а менеджера — функционирующая организация, приносящая прибыль акционерам, мобильная, адаптивная. Хороший специалист [менеджер — О. Б.] не сможет организовать структуру и продавать»<sup>2</sup>. Мы надеемся, что наши читатели опровергнут на своем примере невозможность сочетания специалиста по продажам и менеджера в одном лице, но учтут мнение, приведенное выше. На конференции «Обучение предпринимательству: интеграция вуза в инновационную экономику» выступающие подчеркивали необходимость воспитания российских менеджеров в предпринимательском духе, который будет способствовать росту конкурентоспособности наших организаций.

Настоящий учебник написан для будущих или начинающих предпринимателей, которые готовы выполнять управленческую работу — непосредственно руководить своим бизнесом в качестве менеджеров. Хотя бизнесу нельзя научить не выходя из университетской аудитории (поскольку необходима практика), некоторые ключевые навыки предпринимателя можно развить у студентов во время обучения. Предпринимательское мышление — вот чему можно научить в университете или бизнес-школе. Во время деловых игр по созданию учебных фирм студенты учатся конкурировать, побеждать в честной борьбе, налаживать партнерство друг с другом, зарабатывать и распределять полученную прибыль. Сегодня в США в сфере

---

<sup>1</sup> Ерастов В. С. Православное предпринимательство. Сарепул : Сарепульская типография, 2012. С. 18.

<sup>2</sup> Интервью с П. В. Базуновым 3 сентября 2014, Санкт-Петербург.

обучения предпринимательству главный тезис — это «*Learning by doing!*»<sup>1</sup> (обучение через действие).

И одно из первых действий, которое будущие бизнесмены могут предпринять для пользы своего дела — это изучить историческую основу предпринимательства в нашей стране, чтобы новый бизнес, возникающий в России в наши дни, черпал опыт из деятельности предыдущих поколений наших соотечественников.

## 1.2. История предпринимательства в России

История российского предпринимательства неотделима от истории государства и народа России. В ней налицо определенные этапы развития, каждый со своими специфическими реалиями.

**Время Древней Руси.** Само возникновение Древнерусского государства было связано с интересами предпринимательства. Как известно, в Древнюю Русь вошли земли славянских и угро-финских народов, лежащие на пути «из варяг в греки», притом крупнейшими городами державы оказались именно торговые центры.

Начиная с первых своих шагов, отечественная дипломатия стояла на страже коммерческих интересов страны — здесь надо указать на договоры Руси с Византией 911, 944 и особенно 957 г. Установление нашими первыми государями «даней и погостов» (от слова «гость» — приезжий купец) было не только учреждением пунктов сбора княжеской дани, но и признанием торгово-промышленного статуса мест. Запрет на строительство частных крепостей должен был не только препятствовать раздробленности страны и народа, но и способствовать развитию народной предприимчивости, невзирая на частную власть вотчинников<sup>2</sup>.

Среди героев русского народного эпоса мы встречаем не только князей и их воинов, не только пахарей и скотоводов, но и купцов и ремесленников, которые способны с честью встать перед знатными и властными людьми, и тоже могут достойно применить оружие. Среди русских святых достаточно быстро появились выходцы из купцов и ремесленников<sup>3</sup>.

С самого начала русской государственности товарное обращение было заметным явлением жизни. Торговля, впрочем, во многом была меновой, княжеская дань взыскивалась товарными ценностями, и лишь в некоторых пунктах страны можно отметить денежное обращение, притом в ходу были арабские и византийские монеты, а на Севере — и немецкие.

Купечество возникло именно из потребностей товарообмена, притом часть виднейшего купечества происходила из «молодых дружин» кня-

---

<sup>1</sup> Доклад профессора Технического университета Флориды Э. Сандера на конференции «Обучение предпринимательству: интеграция вуза в инновационную экономику», Московский государственный технический университет имени Баумана, 19 ноября 2014 г.

<sup>2</sup> Интересно, что такой запрет вводился еще в ряде европейских стран, мало страдавших от раздробленности, например в Дании. А вот в Польше и Литве частные города и городки (местечки) появились в XIV в.

<sup>3</sup> См.: *Концевич И. М.* Стяжание Духа Святого в путях Древней Руси. М. : Ин-т русской цивилизации, 2009.

зей, из нужд обслуживания оборотов княжих имуществ. Внутри страны осуществлялась межрегиональная торговля: на Юг поступали меха, кожи, воск, мед, деготь — в обмен на зерно, металлы и предметы роскоши. Счетными единицами были меха определенного достоинства.

Древняя Русь насчитывала немало городов, часть из которых, впрочем, может считаться только замками по своим размерам. Для города Древней Руси типично сочетание крепости, дворов знати, ремесленного посада, торгового погоста, административного управления, церковей с дворами. Постепенно самой населенной частью города становится торгово-ремесленный посад, а часть местной жизни перетекает в подгородные слободки и села. Уже в XI—XII вв. в городах насчитывалось свыше 60 видов ремесел.

Специализация ремесла шла по-средневековому — по продукту, а не по материалу или процессу: появлялись седельщики, замочники, сапожники, ювелиры и т.д. Селились ремесленники обычно тоже по специальностям; уже в этот период ремесленники работали и на заказ, и на рынок. Найденные при раскопках городских мастерских заготовки указывают на крупный характер производства и его стандартизацию<sup>1</sup>.

Законы Древней Руси, оказываются, по Ключевскому, «по преимуществу уложением о капитале». Часть норм определенно имеет византийское происхождение, иная восходит к обычному праву. «Русская Правда» Ярославичей определенно знает основные виды гражданских договоров и признает за купцом особое достоинство, выше простого свободного человека.

Уникальна роль православной церкви в становлении русского предпринимательства. Принятие христианства на Руси означало укоренение в стране уже высокоразвитых церковных установлений великой Византии. Догматами и канонами тех времен детально разъясняются вера и ритуалы православной церкви. Канонами предписывается определенный режим использования церковного имущества, четкие обязанности духовенства и его помощников, а также обычных мирян. Провозглашаются начала достоинства и ответственности всякой личности, кстати, совместимые с уже давно кодифицированным римским и византийским правом.

С одной стороны, вероучением не поощряется выходящая из рамок общества личная инициатива, сами церковники напрямую не являются политически ответственными деятелями, с другой — учреждается определенное просвещение, поощряется личная порядочность и индивидуальная благочестивая деятельность. Поощряются и деловые ассоциации, принимающие форму религиозных братств местного уровня (определенное подобие цехов и прообраз будущих артелей), а также, естественно, попечение гражданских коллективов о храмах.

Церковь вела просветительскую и эстетическую работу, сберегала эталоны мер, исполняла часть судебных и нотариальных функций, покровительствовала торговым местам<sup>2</sup>, принимала на хранение и в управление ценности, создавала собственные хозяйства, как монастырские, так и относящиеся

---

<sup>1</sup> Матвеева Л. Д., Алексеев В. В., Кабанова Е. Е. История предпринимательства в России : учебное пособие. 2-е изд. Уфа : УГАЭС, 2009. С. 14—19.

<sup>2</sup> Так, то же слово «погост», изначально означавшее место «гостыбы» — торговли, затем стало обозначать церковное подворье и даже кладбище.



к приходским и епископским домам, однако сама перекупкой и ростовщицеством почти не занималась. Также именно духовенство долгое время было крупнейшим заказчиком многих ремесленных работ. При действующем запрете строительства частнособственных крепостей на Руси, немало монастырей и некоторые церковные дворы сразу создавались именно как укрепления попечением властей и отдельных богатых жертвователей<sup>1</sup>.

Значительная торговля с самого начала велась «миром», на артельных началах. Большие артели занимались промыслами, купеческие артели — торговыми предприятиями. Везти товар на большие расстояния было небезопасно, требовалась вооруженная охрана. Среди вообще торговцев выделялись гости — так стали называться купцы, имевшие право торговли с границей и выполнения правительственных заданий. Имелись указания на «вкупание» в торговые дела гостей и купеческих артелей, и самих князей. Такую практику можно назвать своеобразным государственно-частным партнерством на ранних стадиях развития.

Сотня стала единицей самоорганизации не столько народа-войска (при сохраняющейся практике ополчений), сколько тяглого, несущего повинности, населения; именно по сотням во многих городах осуществлялась раскладка налогов, податей и повинностей<sup>2</sup>, сотские выборные участвовали в местных самоуправлениях<sup>3</sup>, из сотен формировались временные и постоянные артели. Городские и подгородные районы оказывались населенными по торговому и ремесленному сотням. Такие низовые ячейки формировали и собственные церковные приходы.

Известен устав «Ивановского ста» — братства крупных торговцев воском и другими товарами из Новгорода, данный князем Всеволодом Мстиславичем в 1135 г. Сотня участвовала в судебных присутствиях государства. Центр сотни, близ храма Святого Иоанна Предтечи на Опоках, имел общественный гостиный двор со складами и гридницу (палату для деловых собраний); кассой и оформлением деловой документации по уставу ведал выборный староста. Купцам — членам сотни, в случае финансовых затруднений предоставлялся льготный кредит или даже безвозмездная помощь. Сотня обеспечивала купцов и отрядами вооруженной охраны. Членство было недешево: наследственные права получали уплатившие взнос в размере 50 гривен серебра (10—13 кг) и пожертвовавшие церкви 21,5 гривны серебра (порядка 4,5—6 кг)<sup>4</sup>.

Торговля с соседними народами вынужденно предполагала значительный объем экспорта, поскольку на Руси еще почти не могли добываться драгоценные металлы. Среди статей экспорта особое место занимали воск, смола, кожи, меха, кони. Постепенно рос вывоз железа.

В 1230—1240-х гг. русские земли пережили крупнейшую экономическую, политическую и гуманитарную катастрофу — так называемое мон-

---

<sup>1</sup> См. историю, например, Иоанно-Предтеченского и Мирожского монастырей в Пскове.

<sup>2</sup> Отсюда выделение черных (тяглых) и белых (нетяглых) сотен в городах.

<sup>3</sup> В частности, они делегировались от сотен на вече, просуществовавшие во многих городах до XVII в.

<sup>4</sup> Подробный разбор см.: *Любавский М. К.* Лекции по древней русской истории до конца XVI века. М., 1918.

голо-татарское нашествие, наложившееся на ухудшение климата и начавшиеся ранее усобицы местных князей. Были разрушены многие города Руси, даже крупнейшие: Владимир, Рязань, Тверь, Суздаль, Киев. Уплата дани монголам означала регулярное изъятие доходов населения и прежде всего предпринимателей. Центр экономической жизни переместился на Северо-Восток, сократились традиционные внешнеэкономические связи. Западные земли от Галицийских и Холмских и вплоть до Смоленских и Брянских постепенно переходили под власть Литвы и Польши. Разрушение во время усобиц и в первый период степного нашествия многих городов, уводы в Орду ремесленников привели в упадок русские ремесла.

Псковское и Новгородское государства развивались автономно и не знали военного разорения, им удалось стабилизировать западные границы и вести крупную торговлю с соседними странами, сохраняя относительную независимость от торговой мощи иностранцев. Новгородцы уже начали приближаться к Уралу, а также осваивать богатства приарктических земель.

**Эпоха собирания земель.** На рубеже XIV—XV вв. на Северо-Востоке русских земель сформировалось государство с центром в Москве. В состав Московского княжества были включены все те русские земли, которые не были уничтожены нашествием степняков и сохранили независимость от Литвы и Польши. С начала правления Иоанна III (1462 г.) к окончанию правления Василия III (1533 г.) Московское великое княжество по площади увеличилось в 6 раз, превысив 2,5 млн км<sup>2</sup> и превзойдя площадь Франции того времени примерно в 5 раз. Численность населения Московского государства выросла с 2—3 млн до 7 млн чел., что равнялось численности населения Испании того времени без колоний.

Это был период роста, выразившегося не только в умножении территорий и народонаселения, но и в увеличении массы драгоценных металлов на денежном рынке, расширении международной торговли, росте продуктивности сельского хозяйства, расширении и качественном росте ремесла, улучшении условий жизни простых людей.

Основным занятием населения Московской Руси осталось, разумеется, сельское хозяйство, главным образом зерноводство и скотоводство; подсобное овощеводство развивалось в ту пору особенно быстро. Из промыслов большую роль играли бортничество, рыболовство, охота и солеварение.

В этот период развивались и ремесла: черная и цветная металлургия, деревообработка, производство средств передвижения, строительство, текстильное, кожевенное, стекольное производства, обработка кости, химические и художественные промыслы, ювелирное дело. В конце XV в. массовым становилось производство керамики, в частности появилось много кирпичных зданий<sup>1</sup>. В середине XVI в. началось книгопечатание, осуществлялись опыты по производству бумаги, стекла.

---

<sup>1</sup> Строительство их нередко ведется очень крупными артелями. Становится возможной переброска леса, камня, кирпича, извести на десятки километров, крупное строительство не только из известняка, но и из кирпича и даже гранита. Проводится и мобилизация рабочей силы для державных нужд. Так, цитадельная часть Ивангородской крепости выстроена казной в 1492 г. из местного известняка за два месяца, строительство основной части крепости из него же потребовало в 1496 г. еще трех месяцев. Пережог известняка на известь осуществлялся на месте, благо налицо были и известняк, и лес, и съестные припасы. Строительство из типовых деревянных срубов и земли, естественно, велось даже быстрее.

В XVI в. имелось 210 названий городских ремесел (в Новгороде — 293). В составе городских ремесленников преобладали те, кто занимался изготовлением съестных припасов (34 специальности), далее — приготавливавшие предметы домашнего обихода (25 специальностей) и затем ремесленники всех других (особенно связанные с металлообработкой) — 119 специальностей<sup>1</sup>.

Подобие европейских средневековых «цехов» на Руси имело место как подразделение тяглого населения больших городов на сотни (иногда полусотни) и слободы, где объединялись близкие по характеру деятельности группы ремесленников и торговцев, но жесткой цеховой регламентации было немного. Сотни отчасти были только элементами налоговой раскладки. Следует отметить, что немало промыслов стало вестись вне городов в особых поселениях: слободах, посадах, даже селах. Росла роль ярмарок — торговых съездов. Часть их приурочивалась к праздникам конкретных монастырей, имеющих, понятно, привилегированный налоговый режим. Также под облегченную налоговую юрисдикцию вотчинников и монастырей, а затем и стрелецких дворов — в так называемые белые слободы перешла немалая часть торговли и ремесла, чему правительство отчасти препятствовало.

Во второй половине XVI в. тяглое некрестьянское большинство городов Русского государства начало складываться в сословие посадских людей. Верхами его оказались гости (несколько десятков человек с жалованными грамотами) и торговые люди гостиной и суконной сотен (до 600 членов). Реальная численность богатых торговцев, была в разы больше. Возникли довольно крупные города, живущие главным образом торговлей и выездными промыслами, а не подгородным хозяйством; так, вторым по торговым оборотам городом страны к концу XVI в. стал Великий Устюг, откуда направлялись целые экспедиции за Урал, добывающие меха и кожу, рыбу, минеральное сырье. Великий Устюг развивал производство соли путем промывки грунтов (варницы), а также производства болотного железа, дегтя и древесного угля, кирпича. Именно устюжские, тотьменские и сольвычегодские купцы стали «спонсорами» походов наших землепроходцев в Сибирь за мехами и драгоценными металлами.

По мере экспансии страны развивались ее связи с Европой и Востоком, что предполагало новую инфраструктуру. С начала XV в. и по середину XVI в. рубежи Великого княжества Московского обрастали все новыми крепостями, отчасти служащими и форпостами пограничной торговли. Отчасти именно торговые и промысловые льготы привлекали туда жителей, несмотря на военную угрозу. Ряд городов, крепостей и посадов получили особые торговые привилегии<sup>2</sup>. Активизировалась торговля

---

<sup>1</sup> Матвеева Л. Д., Алексеев В. В., Кабанова Е. Е. История предпринимательства в России. С. 20—21.

<sup>2</sup> Здесь может быть иллюстрацией история приграничных районов Брянска и Пскова того времени. (В частности см.: Плоткин К. М. Очерк истории Псковского края // Историко-Этнографические очерки Псковского края. Псков, Изд-во ПОИПКРО, 1999.) Иллюстрацией будут также привилегии того времени для монастырских соляных и рыбных промыслов (В частности см.: Исторический список монастырей Псковской епархии донныне существующих // Болховитинов Е. А. История княжества Псковского. Ч. 3. Киев, Типография Киево-Печерской лавры, 1831).

по Волге с Казанским и Астраханским ханствами, а после их присоединения — прямо с Персией и Бухарой. Через устье Невы, а затем также Северной Двины, велась торговля с Западной Европой. Через приграничные города Запада велась торговля с Литвой и Польшей, Ливонией и Швецией, осложняемая, впрочем, частыми конфликтами.

К сожалению, централизация власти в сочетании с экспансией на окраины приводит порой к ослаблению местных коммерческих сил: громадное строительство в столице и привлечение в нее населения после катастрофических пожаров (особенно 1571 г.) и возведение множества укреплений, которые надо было заселять<sup>1</sup>, вели к недоразвитию многих старинных городов: в частности, пришли в упадок Великий Новгород, Рязань, Тверь, Суздаль. Впоследствии, с основанием Санкт-Петербурга, отвоеванием городов Прибалтики и освоением Урала, ситуация с завозом городского населения повторится.

В землях, отошедших к Литве и Польше, в XV—XVI вв. несмотря, казалось бы, на привилегии, даваемые короной городам и горожанам, русская городская жизнь постепенно приходила в упадок, русское православное население становилось в основном сельским, его культурные слои ополячивались. Значительная часть коммерции и ремесел оказалась там в руках поляков, немцев, евреев. Часть населенных пунктов перешли в полностью частную собственность феодальных владельцев и утратили всякое самоуправление<sup>2</sup>. Но при всем этом, вплоть до Тридцатилетней войны, Московское государство будет экономически отставать от польско-литовских владений.

Несмотря на страшное разорение Русского государства начала XVII в., русская предприимчивость непрерывно развивается в этом столетии. Даже само освобождение страны от интервентов и разбойников силами земских ополчений будет связано именно с частной инициативой: сбор и прокорм ополченцев был невозможен без купечества и ремесленничества; а, например, князь Д. Пожарский и К. Минин были деловыми партнерами, их интересом были соляные варницы. Ко второй половине XVI в. купечество вместе с ремесленниками и мелкими торговцами городов образовало сословие посадских людей, притом сами купцы составляли богатое меньшинство.

В последней трети XVI в. эти купцы были объединены в три общерусские привилегированные корпорации — гостей, торговых людей сотен гостиной (в конце XVI в. — 350 чел.) и суконной (в конце XVI в. — 250 чел.). Особое положение по своему экономическому могуществу занимали торговые люди Строгановы. Дворы в городах имели и «торговые иноземцы» (иностранные купцы). Наиболее ранний перечень гостей как представителей особой сословной прослойки дан в акте Земского собора 1566 г.,

---

<sup>1</sup> Степная укрепленная граница Русского государства постепенно сдвигалась к югу в борьбе с набегами крымцев и иных кочевников и для приближения к казачьим районам. Ее жители пользовались особыми льготами. Часть подобных льгот касалась и других приграничных районов.

<sup>2</sup> Подробно история западнорусских земель в связи с этим рассматривается в труде классика русской историографии С. М. Соловьева (См.: *Соловьев С. М.* История падения Польши. М. : АСТ, 2003. Гл. 4).

который называет 12 гостей. В 1650 г. их стало вдвое больше — 24 чел. С конца XVI в. звание гостя предоставляется особой жалованной грамотой.

В конце XVI в. купечество превратилось в сословную группу, сочетавшую занятие торговлей с выполнением функции налоговых сборщиков на условиях откупа. Связь с государственным аппаратом способствовала обогащению одних и экономическому упадку других, поскольку купцы-откупщики несли материальную ответственность за сбор установленной суммы налогов.

Несмотря на привилегии гостей, ведущую роль во внешней торговле играло государство. Царская казна заключала сделки с иностранными купцами на большие суммы и имела право отбора лучших товаров, а часть товарных позиций монополизировала. Гости выступали в частности и агентами двора во внешней торговле и заготовках<sup>1</sup>.

Важным показателем развития ремесла и внутренней торговли в XVI—XVII вв. был рост ремесленных сел, сельских торжков, рядков и ярмарок, права которых утверждались особыми грамотами. Эти пункты далеко не всегда были частнособственными<sup>2</sup>.

Можно говорить о сложившемся по большей части к середине XVII в. общерусском рынке. К этому же времени устанавливается относительно стабильная «номенклатура» ремесел: порядка 250.

Первым русским заводом стал железный завод А. Виниуса под Тулой, основанный в 1632 г. для удовлетворения нужд в чугуне и железе, прежде всего, армии. Среди компаньонов голландца А. Виниуса — почти исключительно иностранцы, вообще в это время немало иностранных специалистов развивали в нашей стране, в том числе предпринимательство.

Полузаводское производство — кирпичное — достигло большого развития в XVII в., что привело к распространению строительства из кирпича в Русском государстве.

К концу XVII в. стало массово выпускаться немало продуктов глубокой переработки: например, оконное стекло, ряд консервантов и красителей.

Во время освоения черноземного Юга, на него распространилось крепостное право, а из казачества был образован новый корпус дворянства. Этот процесс завершился к концу XVIII в., с разделами Польши и отвоеванием Причерноморья у турок.

**Петровское и послепетровское время.** Существовала значительная необходимость, к концу XVII в. во внедрении в русских землях самой разной мануфактурной промышленности, в придании гражданской администрации более регулярного характера, в построении значительной сухопутной армии для завоевания выхода к морям<sup>3</sup>, а далее и военно-мор-

<sup>1</sup> Подробнее см.: *Кулишер И. М.* История русской торговли и промышленности. Челябинск: Социум, 2003. С. 185—188.

<sup>2</sup> *Матвеева Л. Д., Алексеев В. В., Кабанова Е. Е.* История предпринимательства в России. С. 32—33.

<sup>3</sup> В XVII в., как и ранее, было обыкновением всех государств ограничивать иностранцам право проезжать для коммерции сквозь свою территорию и торговать с местными жителями; потому-то долгое время Российское государство не могло вести через своих купцов торговлю с иностранцами иначе как через замерзающий порт Архангельск, ряд городов на западе московских владений и Каспийском море, а также форпосты на дальней китайской границе.

ского флота, «политически» обеспечивающего заморскую торговлю. Лишь отчасти эта проблема решалась правительством, которое существовало до Петра Великого.

Большинство мер Петра I были направлены именно на войну и реформу администрации, меры по предпринимательству были нередко, прямо сказать, приказными и запретительными. Часть этих запретов носила технический характер и способствовала слову ремесла — укажем, в частности, на запреты узких холстоткацких станков и строительства широких северных судов. Часть указов предписывала переброску ресурсов — таков был временный запрет на кирпичное строительство в ряде местностей. Известно также немало указов Петра I, каравших конкретных лиц за упущения. Не стеснялся царь-преобразователь и самостоятельно телесно наказывать за имущественные и производственные нарушения.

Рядом законоположений все сословия и классы государства были так или иначе закрепощены: дворянство — через обязательность службы государству и ответственность за несение крестьянами повинностей, крестьянство — через рост повинностей и превращение массы деревень в наследственную собственность дворянства, ответственного за крестьян перед властями, духовенство — через превращение в служителей государства, массу повинностей, налагаемых на епархиальные дома и монастыри и т.д. Купцов и ремесленников это коснулось, правда, менее прочего.

Петру I удалось насадить как немало промышленных предприятий<sup>1</sup>, так и новые объединения купечества, так называемые кумпанства, носившие отчасти принудительный характер. Вводились элементы цеховой организации и для ремесленников, особенно этому послужил указ 1722 г. Посадское население, то есть горожане не из дворян или духовных, прикреплялись к местам жительства с помощью паспортной системы. Именно в царствование Петра I купцы перестали быть членами изолированных сотен: в новосозданные гильдии мог записываться любой свободный человек, заявлявший капитал, но на купцов иной раз возлагались очень крупные обязательства перед казной. Впрочем, немало государственных производств и промыслов стало постепенно переходить в руки купечества, в частности через долгосрочную аренду. Особо значимые купцы продолжали выступать и как агенты царского двора. Сохранился и институт купцов-откупщиков, его сфера деятельности только расширилась по мере налоговых реформ Петра Великого.

Среди явно освободительных мер Петра I можно отметить освобождение купечества от опеки воеводской власти (вводились более регулярные органы — ратуши) в 1699 г. и указ 1700 г. о горной свободе, позволявший производить розыск полезных ископаемых невзирая на их владельцев.

---

<sup>1</sup> Мануфактур можно насчитать около 30 в начале царствования Петра I (1682 г.) и 200 к 1725 г. В 1767 г. насчитывалось 663, в 1799 г. — не менее 1200 мануфактур (*Чунтулов В. Т.* Экономическая история СССР : учебник. М. : Высшая школа, 1987. С. 54). Относительно последующего времени, Н. А. Рожков приводит данные, что к 1820 г. в Российской империи насчитывалось не менее 3000 только фабрик, в 1830 г. их было уже около 4000 (*Рожков Н. А.* Экономическое развитие России в первой половине XIX века // История России в XIX веке. Т. 1. СПб. : А. и И. Гранат и К°, 1907. С. 141).

Также дозволена была деятельность банкирских контор. Биржевая же торговля скорее насаждалась, чем дозволялась.

Для управления многими аспектами производства, консолидации и стандартизации, петровские ведомства-коллегии будут включать и ряд производственных (Берг-, Манфактур- и Коммерц-коллегии), ведавших распределением разрешений на производство, отводом ресурсов, заказами от казны, надзором за качеством, кадровыми вопросами.

В 1721 г. с особого царского указа оформился статус крепостной промышленности: посессионных мануфактур — частнособственных и казенных, на базе труда прикрепленных крепостных крестьян<sup>1</sup>. Именно так поднималась металлургия Урала и Сибири (30 заводов создано при Петре I), текстильная промышленность Средней России и многое другое. К концу XVIII в. порядка 35% промышленных рабочих были именно посессионными крепостными, но по мере развития обычной капиталистической промышленности и в силу запретов на покупку крестьян без земли, эта форма производства к Крымской войне почти исчезнет (их станет около 10% от общего числа промышленных рабочих). Посессионные мануфактуры были в основном крупными производствами, в поместьях же и вотчинах имелись так называемые вотчинные заводы и фабрики, как бы продолжающие обычную барщину, без привилегии прикрепления крепостных к производству. При введении определенной оплаты труда, они могли быть достаточно эффективными<sup>2</sup>.

На оптовую скупку внутри страны и экспорт-импорт ряда товаров при Петре I устанавливалась государственная монополия. В 1710—1714 гг. были введены запреты на вывоз ряда сырьевых товаров, устанавливались вывозные, усиливались ввозные пошлины. Насаждались царской волей и импортозамещающие производства, в том числе военного снаряжения, модных товаров для знати.

Громадным импульсом отечественному предпринимательству стало отвоевание царем-преобразователем выхода к Балтийскому морю и ряда новых областей с развитой коммерцией (и соответствующим населением) по Балтике и Каспию. Также важно, что при Петре I государство приступило к строительству многочисленных судоходных каналов (Вышневолоцкая водная система, старый Ладожский канал, обводные каналы в городах и т.п.), портов и все новых конных трактов.

В петровское время окончательно отошел от господствующей Церкви, перешедшей под полный контроль государства, значительный слой верующих — сторонники старых церковных обрядов. Среди старообрядцев служилых людей довольно быстро не станет, и творческая энергия этих общин обратится на бытоустройство, включая, разумеется, предпринимательство.

---

<sup>1</sup> Труд таких крестьян обычно оплачивался ниже, чем вольнонаемный труд, но им, как правило, при заводах предоставлялась земля для сельского хозяйства, право охоты, рубки леса для себя и т.п. Это дало возможность некоторым авторам говорить об «индустриализации без урбанизации».

<sup>2</sup> Например, немало предприятий легкой промышленности Рузского уезда Московской губернии были именно вотчинными (См: *Туган-Барановский М. И.* Русская фабрика. 6-е изд. М. ; Л. : Соцэкгиз, 1934, С. 82—84).

В истории русского предпринимательства будет немало промышленников и купцов именно из старообрядцев. С другой стороны, старообрядцы станут и проблемой для властей, которые будут принимать против них различные меры.

Если Пётр Великий запрещал и предписывал, то его преемники достаточно часто разрешали. Следует указать на значительное снятие правительственной (и коррупционной) опеки над предпринимательством в царствование как Анны Иоановны, так и Елизаветы Петровны.

Ряд надзорных функций в промышленности был упразднен уже в 1730 г. В 1729 г. был введен Вексельный устав, и вексель постепенно (к 1770-м гг.) вошел в деловую жизнь России, сначала только во внутрисословном купеческом обороте. Прикрепление посадских жителей (свободных горожан вне дворянства и духовенства и гильдий) к посадам, к городской общине, введенное было Петром I, ослаблялось указом 1744 г. с правом перехода в другие посады.

При императрице Анне Иоановне (между 1730 и 1739 г.) произошло сокращение духовного сословия и было репрессировано немало дворян, много образованных людей пополнили войска и посадское население. С 1752 г. производились эксперименты по созданию государственного банка для кредитования как дворян, так и купцов, впрочем, поначалу неудачные. Поощрялись от казны новые производства в промышленности (шелк, фаянс, фарфор, смальта, картон и т.п.) и даже сельском хозяйстве (коневодство).

Возросшая роскошь царского двора и следующей модам знати означала все новые возможности для предприимчивости поставщиков и подрядчиков. При этом система привилегий крупным предпринимателям (прежде всего знатым и сановным) продолжалась, зачастую доходя до форменных монополий. Привилегированный статус также получали колонисты-иностранцы, приглашаемые для поселения целыми селами и городками, в основном в южных районах. Продолжалась начатая Петром I раздача крестьян с землей как в собственность помещиков, так и в посессию при заводах, что, по представлениям того времени, означало создание властью новых «стоимостей». Это приводило к определенной слабости купечества как сословия, вытесняемого порой из мелкой торговли крестьянами, казаками и даже бродячими иностранцами, а из крупной торговли и промышленности — дворянами и иностранцами, что фиксируется в челобитных и опросах<sup>1</sup>.

В 1754 г. были упразднены внутренние таможи и ряд налоговых сборов, а также снят ряд ограничений на межрегиональную торговлю. Многочисленные остатки от этих ограничений были ликвидированы последующими (1775—1786 гг.) губернской и муниципальной реформами.

В свою очередь, Пётр III провозгласил вольность дворянства, т.е. возможность дворянину выбирать род занятий, причем не обязательно на службе государству, что вызвало более внимательное отношение дворян к их поместьям. Также им было спроектировано изъятие земельной собственности монастырей. Эти меры будут вполне проведены при Екатерине II. Кроме того, именно эта государыня пожелала выслушать по всем

---

<sup>1</sup> См.: *Кулишер И. М.* История русской торговли и промышленности. С. 296—308.



вопросам государственной жизни мнение всех свободных разрядов населения, создав подобие земского собора в 1766 г.

При Екатерине II на первых порах был принят ряд частных актов в русле политики ликвидации монополий, начатой было Петром III. Так, в 1764 г. было подтверждено разрешение заводить фабрики всем без исключения. В 1767 г. Екатерина II высказалась против казенных и частных монополий и некоторые упразднила. Указом 1775 г. разрешалось «всем и каждому» заводить производство, что перечеркивало прежние запреты крестьянам и посадским заводить заводы и промыслы. Позднее Мануфактур-коллегия была вообще упразднена. Существенные изменения произошли в 1775—1785 гг. в ходе городских реформ, прикрепление посадских (мещан и купцов) к городам было ослаблено.

Снижение ввозных таможенных пошлин (в сочетании с рутинной техникой посессионных мануфактур и тяготами военной экономики) приводило в 1766—1782 гг. к замедлению роста отечественной промышленности и падению экспорта продукции высокой степени переработки. После этого пошлины снова стали расти.

В ключе политики создания «стоимостей» и ликвидации внутренних «налоговых убежищ» надо воспринимать ликвидацию монастырского землевладения и сокращение числа монастырей Екатериной II с раздачей немалого числа крестьян помещикам. В том же ключе надо рассматривать привилегии торговым городам, основание все новых и новых городов, особенно на осваиваемых землях, перепланировку многих уже существующих городов<sup>1</sup>, продолжение строительства сети каналов, массовое заселение новых земель приглашаемыми колонистами-иноземцами.

Не меньшим созданием «стоимостей» были внедрение бумажного рубля в 1769 г. и некоторая либерализация вексельного права в 1770-х гг. Вместе с тем, колоссальные военные и административные расходы привели к дефициту бюджета и инфляционной вспышке в 1790-х гг.

Притом создаются не только «стоимости» — выращиваются люди: значительная часть старых семей промышленников, известных в XIX в., происходят от выходцев из простого народа, приступивших к предпринимательству именно в царствование Екатерины II. Часть этих семей были старообрядческими (например, текстильщики Морозовы)<sup>2</sup>.

В ходе правления Павла I были несколько сокращены повинности крестьян и посадских людей (мещан), приостановлено преследование старообрядцев, а для еврейского народа была введена черта оседлости, препятствовавшая прежде всего предприимчивым людям. Произошла определенная корректировка таможенной политики в пользу протекционизма. Понятно, что в связи с войнами времен Екатерины II и Павла I внешняя торговля империи часто была вынужденно ограничена.

---

<sup>1</sup> В царствование Екатерины Великой (с 1762 по 1796 гг.) было основано более 200 городов, в том числе 10 черноморских портов. Несколько десятков крупных городов были перепланированы, в частности Москва, Ярославль, Кострома, Калуга, Смоленск, Владимир, Вятка.

<sup>2</sup> *Матвеева Л. Д., Алексеев В. В., Кабанова Е. Е.* История предпринимательства в России. С. 32—33.

**Имперская индустриализация.** К концу XVIII в. Российская империя стала мировым лидером по производству черных металлов, которое неуклонно росло (146 тыс. т чугуна в 1800 г. против 17 тыс. т в 1725 г.). Этот успех объяснялся как военными нуждами и разумным попечением властей об отрасли, так и громадными резервами сырья: выплавка металла шла из местной руды и на местном древесном угле. Были достигнуты глобальные успехи и в ряде других производств, в частности в переработке древесины и льна. Широко развитое мануфактурное и ремесленное производство, совершенствуемые пути сообщения и постоянно растущее население, среди которого распространялись временные трудовые миграции (отхожие промыслы), — все это делало возможной дальнейшую интенсивную индустриализацию.

К концу XVIII в. начали возникать первые производства тяжелой промышленности, которые можно считать машиностроительными заводами<sup>1</sup>. Часть этих предприятий были исключительно казенными, и все они будут связаны с казенными заказами, в первую очередь для армии и флота, обслуживания казенных имуществ.

Крупнейшей инициативой деловых людей Российской империи стала попытка освоения Аляски с созданием привилегированной Российской американской компании, контролирующей регион. К сожалению, значительного заселения русскими, крупной торгово-промышленной деятельности и крепкого военно-морского флота достичь на Аляске не удалось, и в какой-то момент политический контроль над ней оказался лишен смысла. В 1867 г. Российская империя как субъект предпринимательства приняла обоснованное решение реализовать свой «проблемный актив» — Аляску — Соединенным Штатам Америки, которые в то время нашим геополитическим и коммерческим конкурентом не были.

Нововведения императора Александра I отчасти носили освободительный характер: в 1801 г. была дозволена покупка всеми имущими городскими сословиями, а также государственными крестьянами внегородских земель; указом 1803 г. о вольных хлебопашцах было дозволено договорное освобождение крепостных с землей за выкуп или без (эта мера до 1861 г. охватит 1,5% крепостных<sup>2</sup>), начался возврат части изъятой государством церковной земельной собственности, государственная власть несколько сократила прерогативы помещиков над их крепостными, были расширены права биржевой торговли и частных банкирских контор. В это же самое время в государстве осуществлялись и чисто административные реформы: пересматривались основные законы, создавались министерства и государственный совет, был введен упорядоченный государственный бюджет, были основаны несколько университетов и иных учебных заведений, в том числе технических.

---

<sup>1</sup> Например, завод англо-голландского механика и судостроителя Е. Берда в Петербурге.

<sup>2</sup> Надо понимать, что и выпуск крепостных в вольные хлебопашцы, и преобразование посессионных крепостных в иные разряды, а также продажа их казне (о чем будет сказано ниже) означали процедуру «реструктуризации» тех или иных имущественных комплексов, особенно в случае несостоятельности. Сама по себе процедура банкротства (или даже опеки) над несостоятельными людьми была по праву того времени весьма непростая.

Также были решительно продолжены казенные работы по строительству и перестройке систем каналов (Тихвинская, Мариинская, отчасти Вышневолоцкая системы, Березинские каналы, позже также Августовский канал, Бугский канал). Эти сети имели отношение прежде всего к товарным потокам, а строительные работы, как правило, велись частным подрядом.

Победа императора Александра I над Наполеоном Бонапартом представляла собой результат всенародного усилия: оборона отечества сопровождалась сбором народного ополчения и партизанских отрядов, а также немалыми жертвованиями имущих слоев общества на помощь беженцам, ополчение, армию и пособие разоренным жителям зоны боев. Ответственность получила тем самым значительный опыт низовой инициативы.

В военное и послевоенное время Россия пережила сопровождаемый спадом производства структурный кризис экономики<sup>1</sup>. Среди путей выхода из него следует отметить именно поощрение предпринимательства. Помещикам было, по сути, запрещено сдавать крепостных в аренду «на сторону». Крестьяне ряда западных губерний были освобождены в 1812–1819 гг. от крепостной зависимости — притом без земли. Для всех крестьян были расширены возможности заниматься торговлей и ремеслом, наниматься на промыслы и заводы и даже учреждать их<sup>2</sup>. Это значительно либерализовало рынок труда.

С 1816 г. действовал запрет на покупку новых крестьян к посессионным фабрикам и заводам, с 1824 г. дозволялся перевод владельцами своих посессионных крестьян в иные сословия, с 1840 г. дозволялось освобождение либо продажа казне посессионных крестьян при банкротстве, преобразовании или переходе на наемный труд таких производств<sup>3</sup>. Началось массовое банкротство поместий, вызванное как часто невыгодным барщинным трудом, так и завышенным стандартом жизни помещиков. Наметился и кризис части отраслей крепостной промышленности.

Надо сказать, что часть мануфактур, и даже «полностью капиталистических», действительно распадалась. Даже конкуренции с кустарным трудом они не всегда выдерживали. Это относится к текстильной, деревообрабатывающей и металлообрабатывающей промышленности к востоку от Москвы<sup>4</sup>.

Для решения проблем отдельных отраслей принимались меры по снижению обязательных поставок: например, с 1809 г. стала сокращаться государственная регламентация производства и отпуска сукна в свобод-

---

<sup>1</sup> Рожков Н. А. Экономическое развитие России в первой половине XIX века. С. 138–168.

<sup>2</sup> К тому же, крестьянское предпринимательство не конкурирует с дворянским, поскольку часто охватывает не те привилегированные отрасли, в которых существует дворянское. Поэтому к началу XIX в. образуется три разных слоя предпринимателей, сословно принадлежащих к дворянству, купечеству и крестьянству, притом последнее порой находится в крепостной зависимости от дворян (*Туган-Барановский М. И.* Русская фабрика. С. 78–83).

<sup>3</sup> Указом 1840 г. воспользовалось порядка 100 производств за 20 лет, что ощутимо по масштабам посессионной промышленности (*Рожков Н. А.* Экономическое развитие России в первой половине XIX века. С. 157–158).

<sup>4</sup> *Рожков Н. А.* Экономическое развитие России в первой половине XIX века. С. 158–160. См. также: *Кулишер И. М.* История русской торговли и промышленности. С. 48.

ную продажу, в 1816 г. суконные производства, обязанные ранее снабжать «казну» под ее же надзором, смогли свободно продавать сукно на рынок, что вызвало их оживление, и в 1822 г. потребность в импортном сукне для казенных нужд исчезла — отрасль, наконец, стала покрывать казенные нужды и запросы рынка. Этот успех был достигнут благодаря новым мануфактурам с наемным трудом, притом техника еще оставалась на довольно рутинном уровне<sup>1</sup>.

Но в отношении черной металлургии Урала и Сибири таких мер принято не было, преобладала опека, и данная отрасль долго стагнировала. Этому способствовали как крепостной режим и определенный бюрократизм этой промышленности, так и изобретение выплавки металла на каменном угле, что глобально удешевляло производство, но не представлялось выгодным на Урале с его лесами и древесным углем. Кроме того, часть заводов использовалась как места репрессий: к ним приписывали отдельные категории ссыльных и каторжных.

В том же 1822 г. был принят новый таможенный тариф, жестко протекционистского характера. Кстати, он, по сути, дал привилегию частной текстильной промышленности: низкие пошлины на хлопковую пряжу и хлопок-сырец вызвали именно перелив частных капиталов в хлопкоткачество, обеспечивая «ситцевую» индустриализацию. Получило импульс и химическое производство, поскольку новым фабрикам были нужны реактивы, краски и т.п.

Однако часть льгот предпринимательству в последние годы правления Александра I сокращались. Вводились военные поселения, на которые переводилась часть сухопутной армии. Излишняя регламентация этой формы производства, ее бюрократизированный характер вызывали немало недовольства; впрочем, часть конных заводов Российской империи стала наследием именно военных поселений. Также негативное влияние продолжает оказывать сама рекрутчина — обязанность, по сути, пожизненной службы солдат, периодически избираемых из крестьян и мещан по особой раскладке. Эта повинность крепостнического характера, усиленная при Александре I, просуществовала до военной реформы 1860-х гг.

Власть, особенно в лице Николая I, поощряла любую внутреннюю торговлю, в частности в 1841 г. был снят запрет фабрикантам на ведение розничной торговли. Что важно, крестьяне и ремесленники создавали все новые предпринимательские, уже чисто промышленные, «династии» (Гучковы, Губонины и др.); при этом численность регулярного гильдейского купечества в какое-то время даже сокращалась<sup>2</sup>. Поощрялись и новые формы предпринимательства: к 1833 г. постепенно создавалось достаточно

---

<sup>1</sup> Мера была приурочена к сокращению численности армии и флота после наполеоновских войн. Новые мануфактуры часто были купеческими, а то и крестьянскими (См.: *Туган-Барановский М. И.* Русская фабрика. С. 25–26, 60–64).

<sup>2</sup> Пресс обстоятельств и рисков, давивший на русское купечество, был велик, а преемственность его развития, соответственно, мала. Американский автор С. Барон утверждал в свое время, что в XVII–XIX вв. лишь каждая четвертая русская купеческая семья могла продолжать дело в двух поколениях, и лишь каждая пятнадцатая — в трех и более (См. *Тимофеева А. А.* История предпринимательства в России : учебное пособие. М. : Флинта, 2011).

стройное и действенное патентное право, с 1836 г. устанавливался порядок создания акционерных обществ<sup>1</sup>.

Во время правления Александра I и Николая I началось массовое внедрение машин и механизмов в русскую промышленность (что, по сути, стало отправной точкой промышленной революции), возникали все новые производства (и не только текстильные и химические), притом продолжалось активное приглашение иностранных специалистов, и не только правительством, но и частными предпринимателями.

Неуклонно росла внутренняя и внешняя торговля. В период с 1800 по 1860 г. экспорт Российской империи вырос с 75 млн до более чем 230 млн золотых рублей, но притом не меньше росла и межрегиональная торговля. (Впрочем, доля страны на мировом рынке, похоже, оставалась стабильно на уровне 3,5%.) Явно выделились ввозящие продукты сельского хозяйства и вывозящие ремесленную и промышленную продукцию губернии Средней и Северо-Западной России. Часть новых производств носили характер рассеянной мануфактуры при значительных масштабах перевозок и межрегиональной торговли<sup>2</sup>.

Постепенно, к 1850-м гг., возросла монетизация сельского труда, даже некогда барщинные поместья стали широко ее применять при найме местной и пришлой рабочей силы, когда рост помещичьей запашки оказывался выгоден. Монетизации способствовало также чисто монетарное налогообложение крестьян и ремесленников, установленное еще в петровское время и постоянно возрастающее<sup>3</sup>.

В течение всего периода 1800—1860 гг. императорской властью разрабатывались меры по постепенной отмене крепостного права, с 1836 г. на постоянной основе действовали тайные подготовительные совещания. В основной части страны крепостное право было отменено в 1861 г., в окраинных районах процесс длился до 1912 г. Вместе с тем, осталась определенная власть над крестьянином самой сельской общины: именно к ней были по-прежнему «приурочены» налоги и иные повинности. Только в начале XX в. эта власть стала сокращаться по ряду правовых и социальных причин.

Своего рода льготными территориями для капиталистического развития оказались новоосваиваемые губернии Новороссии, где возникло крупное аграрное производство и развивались торгово-промышленные города, а также началось освоение Донбасса. Также предпринимались меры, особенно после польского восстания 1831 г., для создания русского и поль-

---

<sup>1</sup> К тому времени 41 акционерное общество уже существовало. К 1861 г. это число утроится. К началу XX в. почти весь крупный бизнес будет акционирован, притом размеры таких компаний будут велики даже по мировым меркам.

<sup>2</sup> Так, в селе Пестяки Владимирской губернии в 1850-е гг. действовала общинная «рассеянная мануфактура» закупавшая в год в Астраханской губернии и Области Войска Донского до 12,5 тыс. пудов (~200 т) шерсти и вязавшая из нее чулки, вывозившиеся даже в Сибирь, торгуя на 200 тыс. руб. в год (*Рожков Н. А. Экономическое развитие России в первой половине XIX века. С. 140*). Металлообработчики Ярославской, Владимирской и Московской губерний снабжались уральским железом через нижегородскую оптово-ярмарочную торговлю и через нее же сбывали свой товар, особенно инструменты и металлическую посуду (*Там же. С. 139—140*).

<sup>3</sup> См.: *Кулишер И. М. История русской торговли и промышленности.*

ского предпринимательских слоев в западных губерниях с целью сломить владычество польской шляхты над польским и непольским населением, создать местную промышленность. (Впоследствии низкие ставки русских промысловых налогов привлекут в эти земли немало европейских капиталов.) Наметилось значительное развитие прибалтийских губерний на базе как приморского хозяйства, так и обслуживания столицы и столичной армейской группировки.

В предреформенную эпоху государство проводило политику наращивания инфраструктуры: транспорта (уже упоминавшиеся сети каналов, первые железные дороги и пароходные линии), финансовой сферы (создание к концу 1830-х гг. первых сберегательных касс и развитие банкирских домов), почты, медицины, образования (было создано немало технических училищ, Императорский горный институт и Императорский Санкт-Петербургский практический технологический институт), суда, полиции и даже деловой прессы (возникло множество экономических, агрономических и инженерных журналов, частично под патронажем властей). В 1830—1840-е гг. произошёл пересмотр законодательства, вышла новая редакция многих законов. Проводилась упорядочивающая оборот денег «канкринская» реформа.

Эпохой подлинного расцвета отечественного предпринимательства будет следующий период: время форсированного роста нашего народного хозяйства — 1861—1917 гг.

В первую очередь следует отметить время Великих реформ — правление императора Александра II. Отмена крепостного права позволила ускорить создание ценностей в народном хозяйстве, снять ряд ограничений в движении капиталов и рабочей силы внутри страны, создать значительный подъём покупательной способности и сложных форм предприимчивости населения. В то же самое время правительственные гарантии в железнодорожном строительстве породили как рост железных дорог, так и регулярный рынок ценных бумаг. Широкое развитие получила банковская сфера. Обновленные судебные учреждения оказались способны быстро и надежно осуществлять необходимые для деловой жизни судебные процедуры.

Переход от рекрутской армии к системе всеобщего призыва означал снижение и конкретизацию военной нагрузки на народное хозяйство, государственный бюджет и трудовые ресурсы страны; кроме того, регулярно возвращающиеся со срочной службы нижние чины<sup>1</sup>, не говоря уже о вольноопределяющихся<sup>2</sup>, представляли собой кадры грамотных работников, проникнутых общерусской культурой и часто наделенных полезными техническими познаниями.

Определенное снижение режима протекционизма сократило контрабандную торговлю и способствовало большей конкуренции на внутрироссийском рынке, не препятствуя притом постоянному промышленному и торговому росту. Плавающий (до 1895 г.) курс рубля, создавая ряд неудобств для денежного обращения, означал при этом инфляционный

---

<sup>1</sup> Рядовые и младший командный состав без сословной и образовательной льготы.

<sup>2</sup> Призывники с сословными и образовательными льготами, цензовые кандидаты в офицеры и военные чиновники.

форсаж производственной сферы. Постепенно возникло страховое дело в самых разных его видах, а также ипотечное кредитование и кредитная кооперация. Упорядочение русского заселения ряда территорий (Кубань, Терек, Семиречье) создало ряд очагов развитой по тому времени аграрной и промысловой жизни. Некоторое расширение границ Российской империи давало новые приложения предприимчивости не только внутри страны, но и вне ее. Упрощение регистрации и иного оформления частных предприятий и акционерных обществ<sup>1</sup> вело к массивному их появлению, несмотря на рискованную атмосферу эпохи. Возникали многочисленные общественные организации предпринимателей, политическое представительство деловых людей оказалось возможным и на уровне местного самоуправления — уездных и губернских земств.

Несмотря на некоторое замедление самих реформ в 1880-х гг., поступательное развитие отечественного народного хозяйства продолжалось и далее. Наметился рост как уже разработанной инфраструктуры, так и все новых отраслей производства, а значит и частной предприимчивости, притом необязательно на базе высокой технологии; так, история бакинских промыслов с 1873 г. насчитывает не одно десятилетие добычи нефти из колодцев.

В периоды правления Александра III и Николая II указанные тенденции в общем развивались, производственное развитие России шло и вглубь, и вширь, притом к элементарной культуре и разнообразному предпринимательству все более приходили широкие народные массы (особенно через ссудосберегательную и производственную кооперацию, акционерные общества), возникали все новые отрасли производства, все новые производственные районы. Протекционистская политика правительства в общем выдерживалась, постоянно варьируясь.

С 1888 г. возникали значительные объединения производителей в самых разных отраслях, числом всего до 120, преимущественно синдикатского типа; интересной особенностью этого процесса в России было «участие» в нем рынков высокотехнологичных товаров (например, Союза фабрикантов рельсовых креплений). Также важной отечественной особенностью крупного предпринимательства стала значительная доля в его капиталах как иностранцев, так и государственной казны (по разным оценкам, примерно 20% и 30% к 1913 г. соответственно).

Только в 1880-х гг. начали складываться как систематическая практика регулярного банковского финансирования крупного предпринимательства, так и инновационная среда, быстро воспринимающая финансовые и технические новшества, а значит и технически грамотная общественность, пригодная к заведованию усложняющейся структурой производства, к ее развитию. Впрочем, до 1917 г. говорить о перепроизводстве инженерно-технических кадров в стране не приходится, часть из них приезжали из-за рубежа. Переезд семейства Нобель из Швеции в Россию представляет собой яркий пример такого «импорта».

Наблюдается значительный рост местной деловой публики, притом данные о купечестве уже не могут точно характеризовать предприни-

---

<sup>1</sup> Которые долгое время воспринимались как общественные организации.

матерские слои населения, поскольку развитие внутренней торговли и финансового дела далеко не всегда вообще связано с зарегистрированным, ценовым купечеством. Наличие биржевых комитетов и порайонных обществ заводчиков и фабрикантов показывает, что предписанные свыше купеческие собрания представляли собой только самоуправление членов ценовых гильдий.

К 1917 г. Российская империя имела четвертое в мире место по промышленному производству (после Великобритании, США и Германии) и второе — по длине железнодорожной сети (после США). Подушевой выпуск промышленной продукции соответствовал уровню Японии<sup>1</sup> и таких стран, как Италия или Испания. В составе экспортируемой продукции постепенно, но очень медленно, сокращалась доля сырья. Таким образом, можно говорить о «русском экономическом чуде начала» XX в.<sup>2</sup>

**«Предпринимательство» советского периода.** Уже при Временном правительстве, весной — летом 1917 г., стало распадаться народное хозяйство страны. Начались политически мотивированные конфискации собственности учреждений и общественных организаций. Непомерные требования заработной платы и постоянные забастовки в городах вызвали падение промышленного производства, а затем и транспорта. В деревне начался стихийный передел земли. С обесценением рубля всякая торговля стала приобретать черты спекуляции. Вместе с тем, левые элементы во власти приступили к упразднению сословных привилегий. При преемниках Временного правительства положение не улучшилось, впрочем возможно их победа была достигнута благодаря распаду народного хозяйства и самого общества, что, понятно, ослабляло общественный отпор.

Заявленная коммунистическими правителями программа ликвидации частной собственности на средства производства означала: всякое частное предпринимательство будет во многом поставлено вне закона. Среди первых мероприятий этих правителей<sup>3</sup> — ликвидация статуса сословий и их специальных привилегий, упразднение ценных бумаг любых эмитентов, упразднение частной собственности на землю и крупные домовладения, национализация банков с изъятием крупных вкладов, роспуск земского местного самоуправления и большинства общественных организаций (включая предпринимательские союзы), почти полное упразднение имущественных прав религиозных организаций, продовольственная монополия государственной власти, сплошной учет рабочей силы, закрытие частных органов прессы и издательств. Эти меры были оформлены декретами Совета народных комиссаров Российской республики в основном в период с ноября 1917 г. по июнь 1918 г.

---

<sup>1</sup> The Modernization of Japan and Russia. A Comparative Study / C. E. Black, M. B. Jansen, H. S. Levine [at al.]. New York ; London : The Free Press, 1975.

<sup>2</sup> Подробнее об экономических событиях царствования Николая II см.: *Ольденбург С. С.* Царствование Императора Николая II : в 2 т. Белград : Общество распространения русской национальной и патриотической литературы, 1938—1949.

<sup>3</sup> Ряд мер, предпринятых большевиками и их союзниками, был начат еще Временным правительством. Вместе с большевиками революцию осуществляли левые эсеры, анархисты и некоторые этнократические силы.



Постепенно в собственность государства переходили крупные, а в собственность местных властей — более мелкие предприятия, но в большинстве отраслей сплошной национализации не проводилось. Кустарные мастерские зачастую принудительно объединялись. Впрочем, долгое время дозволенные властью общественные союзы, кооперативы и артели оставались как бы привилегированными формами деловой активности. (Частный предприниматель мог «гнездиться» в них и возле них.) Огосударствлению промышленности помогали ее развал и военная обстановка.

Военный коммунизм 1918—1921 гг. предполагал множество мер экономического упрощения: стратегические материальные ресурсы (вплоть до торфа и лыка для лаптей) перешли под прямое государственное управление, были отменены почти все налоги, вводились прикрепление трудящихся к потребительским кооперативам и домовым комитетам, а также сплошной мобилизационный учет рабочей силы, многие категории трудящихся снабжались по карточкам и ордерам (через те же потребительские кооперативы и домовые комитеты или по службе), режим щедро печатал быстро обесценивавшиеся бумажные деньги, некоторые услуги общественного характера стали бесплатными, постоянно проводились также трудовые мобилизации на общественные работы.

Получившие прирост земли крестьяне (порядка 25% сельскохозяйственных угодий страны были перераспределены в пользу крестьян, но, разумеется, в различных областях передел земли был разным) получили «впридачу» продовольственную диктатуру, конкретизированную как продразверстка — изъятие многих видов сельскохозяйственной продукции сверх потребительской и посевной нормы, в добавление к требуемому, порой неоплаченному, труду на общественных работах. Кроме того, часть крепких хозяев и торговцев деревни именно в это время была раскулачена, а некоторые поместья и монастыри стали государственными хозяйствами. Естественно, что сколько-то сложное снабжение промышленности и торговли стало почти невозможным. По мере отпадения национальных окраин, разворачивания гражданской войны новый режим перешел к популистству примитивной предприимчивости — мелочной торговле, в том числе бродячей (мешочничество); всякая торговля в какой-то момент стала считаться преступной спекуляцией, но, с обесценением бумажных денег, стал преобладать натуральный обмен.

К 1921 г. целые слои населения городов и торговых поселений просто исчезли<sup>1</sup>, уехав, деклассировавшись или вымерши. Местами против имущих классов производился и прямой террор<sup>2</sup>. Производство машин и меха-

---

<sup>1</sup> Так, население Петербурга с более чем 2,2 млн чел. в конце 1916 г., сократилось к началу 1921 г. до 0,6—0,8 млн. Из-за недостатка снабжения прекратили работу большинство заводов и фабрик, а также морской порт. Целые кварталы деревянной застройки были разобраны на дрова, посреди города возникли огороды и пастбища, что отмечено многими наблюдениями. Разумеется, большинство горожан в условиях распада снабжения просто не смогли работать по найму или заниматься предпринимательством.

<sup>2</sup> Сочинения коммунистического вождя В. И. Ленина за период конца 1917 — начала 1921 г. дают достаточно представлений о терроре против имущих слоев населения, проводимом его партией ради ликвидации частной собственности и предприимчивости, а также иных органических форм быта народа.

низмов, иных технически сложных товаров, по сути, прекратилось, так же как и внешняя торговля. При отсутствии экспорта в разы упал выпуск промышленных товаров. Сократились также ремесленное и аграрное производство. Значительная часть рельсового и судового транспорта встала.

Продолжались восстания в деревне против отъема продукции, тем более что городских товаров в нее поступало мало. Возросший аппарат коммунистического режима, включая его армию, сам влачил полуголодное существование и мог терять управляемость. В 1921 г. была проиграна война с относительно слабым и тоже революционным противником — новообразованной Польской республикой. Достаточно долго страна переживала повстанчество против режима большевиков. Интересно, что во главе многих антибольшевистских правительств стояли представители предпринимательства, например, к таковым относилась часть правителей дальневосточных территорий (братья Меркуловы).

В этих условиях коммунистические правители сочли за благо «вернуть» часть рыночной жизни в виде так называемой новой экономической политики (НЭП). Постепенно дозволялась частная предприимчивость, в 1921—1922 гг. был прекращен продрозверсточный отъем сельхозпродукции, установлены твердые налоги и дозволен крестьянский торг, часть мелких недвижимых имуществ была даже кое-где возвращена прежним хозяевам. Государственная монополия на большинство товаров была упразднена. Огосударственным и кооперативным предприятиям было позволено торговать на свободном рынке.

Несколько позже (в 1923—1924 гг.) было восстановлено нормальное денежное (серебряное) и вексельное обращение. В основном, прекратилось повстанчество. Возродились связи с некоторыми иностранными государствами. Возникло и несколько иностранных концессий. Порядка 1/5 промышленных мощностей перешло в частную аренду. Предприятия объединялись в тресты и синдикаты для лучшей координации. Впрочем, «командные высоты» экономики (в частности политическое руководство, собственность на землю, недра, крупные заводы, внешняя торговля) оставались в руках государства и монопольной партии коммунистов-большевиков. Партия контролировала также все профсоюзы страны.

В этих условиях «возрождение рынка» протекало нередко хищнически, не без скандала и могло быть быстро свернуто административными методами, что, собственно, и произошло в 1928—1929 гг. в связи с попыткой правительства спустить закупочные хлебные цены (так называемый кризис хлебозаготовок). Налоги на сверхприбыли и запрет выдачи кредитов частным предпринимателям, а также введение карточной системы в 1928—1929 гг.<sup>1</sup> знаменовали собой удушение частного предпринимательства как такового. Отныне до 1986 г. оно будет существовать только в виде немногочисленных дозволенных общественных организаций, кооперативов и артелей, имущество, штатные расписания, и, главное, снабжение которых во многом будут контролироваться государственными властями.

---

<sup>1</sup> Курс на индустриализацию сам по себе не означал упразднения частного предпринимателя, но указанные меры это означали.

Разумеется, в каком-то смысле частный предприниматель так и остался существовать под покровом подобных хозяйственных форм, тем более что методы финансового контроля за деятельностью предприятий до 1950-х гг. были довольно несовершенны. Но его возможности инвестировать и брать на себя ответственность оказались резко ограничены.

Экономическую историю СССР в период после окончания НЭПа и до горбачевской перестройки можно рассматривать как эпоху партийно-государственного предпринимательства. Эта модель «бизнеса» еще ждет своего беспристрастного исследования.

Возрождение отечественного частного предпринимательства произойдет в связи с постепенным дозволением индивидуальной трудовой деятельности, производственных и торговых кооперативов во время перестройки, в 1986—1990 гг., что выступает уже не историей, а политической хроникой.

### 1.3. Формирование бизнес-среды и стейкхолдер-менеджмент

Встроенность бизнеса в среду отражает социально-экономический характер предпринимательской деятельности, позволяет субъекту бизнеса получать обратную связь от партнеров и представителей общества, в котором совершается бизнес. Восприятие такой обратной связи способствует устойчивости хозяйственной деятельности и ее многостороннему развитию.

---

**Бизнес-среда** — окружение предпринимательской единицы, связанное с ней потоками материальных и информационных ресурсов.

---

Одним из наиболее влиятельных факторов, определяющих бизнес-среду, выступает законодательное обеспечение предпринимательской деятельности. В нашей стране создание корпуса законов, регулирующих бизнес еще в советских условиях, а затем в новой России, началось с принятия закона от 26 мая 1988 г. «О кооперации в СССР» и не завершилось до сих пор.

Уже в 1986 г. был принят закон СССР «Об индивидуальной трудовой деятельности», где была сделана первая попытка в условиях плановой экономики разрешить гражданам получать доходы независимо от их постоянного места работы, но для такой деятельности нельзя было нанимать других работников: «Не допускается индивидуальная трудовая деятельность с привлечением наемного труда, с целью извлечения нетрудовых доходов или в ущерб другим общественным интересам»<sup>1</sup>. Исключение было сделано для «проживающих совместно ... членов семьи (супруга, родителей и других достигших 16-летнего возраста родственников и иждивенцев)»<sup>2</sup>, с которыми все-таки было разрешено организовывать совместную трудовую деятельность. Можно сказать, что этим допущением были заложены

<sup>1</sup> Закон СССР от 19 ноября 1986 «Об индивидуальной трудовой деятельности». Ст. 1.

<sup>2</sup> Там же. Ст. 3.

основы возрождения семейного бизнеса в странах бывшего СССР (подробнее о развитии семейного бизнеса в нашей стране см. параграф 7.4).

Несмотря на отсутствие законодательной базы, в стране появлялись предприниматели.

### Пример из практики

В. В. Мельников, успешный российский бизнесмен 1948 г. р., основал производственный кооператив по пошиву джинсов в 1988 г. в Ростове-на-Дону. До 1992 г. он трижды оказывался в тюрьме, будучи осужденным за предпринимательскую деятельность, а также за попытку вывезти за границу валюту с целью приобретения импортных швейных машинок. Преодолев все трудности организации бизнеса в советских условиях, в настоящее время В. В. Мельников возглавляет крупнейшую в России компанию по продаже и производству одежды — «Глория Джинс»<sup>1</sup>.

Вследствие ряда радикальных экономических реформ, в стране в конце 1980-х — начале 1990-х гг. установилась рыночная экономика с ведущей ролью государства. Реформы продолжаются, и рыночная бизнес-среда в России все еще находится в стадии формирования.

**Элементы предпринимательской среды.** Выделяют следующие элементы предпринимательской среды, оказывающей влияние на бизнес в любой стране:

- потребительская среда (формируется платежеспособным спросом потребителей);
- правовая среда (формируется законами и другими нормативными актами, регулирующими экономические отношения);
- политическая среда (определяется политическими решениями государственной власти);
- техническая среда (зависит от уровня развития науки и техники, а также от доступности технических достижений для бизнеса);
- географическая среда (включает климатические условия и местонахождение бизнеса);
- культурная среда (формируется под воздействием исторического развития народа, уклада жизни и норм поведения, принятых в обществе);
- экономическая инфраструктура предпринимательской деятельности (включает совокупность экономических институтов, поддерживающих бизнес, наличие банков и доступ к финансированию, разнообразие инвестиционных и венчурных фондов, охранных комплексов и т.п.).

Каждый из указанных элементов по-своему влияет на бизнес, что предприниматели должны учитывать в планировании своей деятельности.

**Роль общественных организаций.** Помимо торгово-промышленных палат, Российского союза промышленников и предпринимателей в России существует созданная в 2002 г. общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «Опора России». Эта некоммерческая организация (НКО) представляет интересы малых и средних российских предприятий, способствует развитию культуры предпринимательства в нашем

<sup>1</sup> *Просветов И., Скрынник И.* Как ростовский бизнесмен создал одежду сеть «Глория Джинс» с оборотом \$1 млрд // *Forbes Russia*. 2013. 17 октября.

обществе. Ее проект «Опора-созидание» был запущен недавно, в 2012 г., и нацелен на развитие социально-ответственного предпринимательства, распространение лучших практик и моделей корпоративной благотворительности, а также совершенствование этики российского предпринимательства.

Специалисты проекта осуществляют сбор и популяризацию лучших практик корпоративной благотворительной и социально-ответственной деятельности в России, изучают отношение российского общества к нравственным и этическим принципам трудовой и предпринимательской деятельности. «Опора-созидание» налаживает диалог между предпринимательским сообществом, государством и Русской православной церковью по вопросам преодоления социальных проблем в современном российском обществе. Важным инструментом проекта служит предоставление открытых дискуссионных площадок для обсуждения вопросов социальной ответственности, этики современного предпринимательства и возможностей духовного роста православных предпринимателей.

Современному российскому бизнесу необходимы эффективные площадки для профессионального диалога владельцев и руководителей бизнеса и представителей федеральных органов исполнительной власти, региональной власти и муниципалитетов, контролирующих органов, инфраструктуры поддержки предпринимательства, а также представителей экспертного сообщества. Такие ассоциации бизнеса, как «Опора России», стараются предоставить бизнесу возможность получать обратную связь от общества.

Также известны другие объединения предпринимателей, например «Деловая Россия», «Санкт-Петербургская организация бизнес-ангелов», «Союз православных предпринимателей» и т.д. Формирование бизнес-среды в России выиграет в качестве и скорости своего развития, если предприниматели будут активнее участвовать в общественных организациях.

**Стейкхолдер-менеджмент.** Помимо некоммерческих организаций и государства-законодателя с бизнесом взаимодействуют множественные объекты — стейкхолдеры. В отечественной литературе по менеджменту уже несколько лет употребляется этот заимствованный за рубежом термин (от англ. *stakeholder*, т.е. имеющий определенную долю, ставку, интерес в предприятии). В то же время многие отечественные авторы употребляют более привычный термин — «заинтересованные лица» (стороны, субъекты), подразумевая физических и юридических лиц, а также незарегистрированные объединения граждан, заинтересованных в деятельности фирмы. Иногда термин «стейкхолдер» переводят как «соучастник».

В 1980-х гг. Р. Фримен предложил концепцию стейкхолдер-управления, в соответствии с которой при осмыслении деловых стратегий привлекается внимание к группам лиц или индивидуумам, которые могут затрагивать организацию или на которых организация воздействует при достижении своих целей<sup>1</sup>. Главный вопрос, который был поднят в соответствии с этой новой теорией: «Перед кем и за что корпорация ответственна?»<sup>2</sup>. Для ответа

---

<sup>1</sup> Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Ballinger, 1984.

<sup>2</sup> Post J. E., Preston L. E., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth Stanford : Stanford University Press, 2002. P. 254.

на него понадобилось уточнить определение стейкхолдеров. Ведь это довольно широкий круг лиц, имеющих отношение к фирме и находящихся внутри или за ее пределами. Подробную эволюцию определений стейкхолдеров приводят А. Фридман и С. Майлс<sup>1</sup>.

Каждый субъект бизнеса имеет свою уникальную совокупность стейкхолдеров.

---

**Стейкхолдеры бизнеса** — это организации, институты, лица или группы лиц, имеющие четко обозначенные интересы по отношению к данному бизнесу, попадающие под его воздействие и влияющие (или способные повлиять) на его развитие.

---

К стейкхолдерам могут относиться:

- трудовой коллектив;
- менеджеры;
- собственники бизнеса;
- потребители;
- поставщики и другие бизнес-партнеры;
- государство;
- другие организации, входящие в кластер или прочие формы объединений предприятий;
  - общественные объединения;
  - государственные структуры других стран, если на их территории также осуществляется коммерческая деятельность;
- НКО;
- образовательные учреждения;
- инвесторы, в том числе венчурные фонды и бизнес-ангелы;
- конкуренты (в том числе те, что приходят на российский рынок в рамках Всемирной торговой организации (ВТО));
- средства массовой информации (СМИ);
- местное сообщество;
- народ в целом как носитель национальной культуры;
- будущие поколения (например, как благоприобретатели экологической безопасности бизнеса) и др.

В бизнесе известен термин «контрагент», означающий лицо, связанное с фирмой договором (кроме трудового). Термин «стейкхолдер» шире, поскольку включает неявных партнеров<sup>2</sup> субъекта бизнеса. Разнообразие стейкхолдеров затрудняет их вовлечение в систему управления фирмой. Обычно в системе управления российским предприятием рассматриваются взаимоотношения лишь с несколькими ключевыми стейкхолдерами — потребителями, трудовым коллективом, государством. Выстраивание этих

---

<sup>1</sup> *Friedman A., Miles S. Stakeholders: Theory & Practice. Oxford ; New York : Oxford University Press, 2006. P. 5–8.*

<sup>2</sup> Термин «неявные партнеры» был предложен И. Н. Дариенко во время интервью 1 октября 2014 г. в Санкт-Петербурге. Но этот термин не включает всех стейкхолдеров фирмы — явных, неявных, потенциальных и др.

взаимоотношений разрознено, не объединено в систему, не связано со стратегией бизнеса. Но ведь некоторые из интересов стейкхолдеров совпадают, и предприниматель экономит ресурсы, удовлетворяя сходные требования, исходящие из разных источников. Так, забота об улучшении условий труда работников, обеспечение безопасности их труда зачастую приводит к улучшению экологических параметров производства, в чем заинтересованы не только экологические организации, но и местные жители, а также потребители.

Известно, что любые изменения, тем более стратегического характера, обычно происходят в нашей стране довольно медленно. Осознание себя как субъекта бизнеса в центре сети многочисленных связанных между собой стейкхолдеров происходит постепенно, сначала — на уровне руководства хозяйствующих субъектов. Но если менеджеры будут доносить свои выводы до подчиненных, а также до внешних стейкхолдеров, формирование более прочных связей с ними будет идти быстрее. Также следует подчеркнуть большое значение управленческого образования для воспитания будущих руководителей в духе не только инновационности, но и корпоративной социальной ответственности (КСО). Стейкхолдер-менеджмент традиционно считается элементом социально-ответственного управления (см. параграф 7.5).

Характерной чертой развивающихся рынков выступает взаимозависимость фирм и других экономических институтов (в западной литературе используется термин «структурная вложенность» — *embeddedness*). В текущей деятельности, обеспечивая достижение целей бизнеса, важно оперативно реагировать на требования представителей внешней и внутренней среды фирмы, заинтересованных в деятельности фирмы. Цели, которые ставит перед собой фирма, опираются на предпосылки и допущения (или, по П. Друкеру, собственную «теорию бизнеса») о потребителях и рынках, а также об основных бизнес-процессах, которые были выявлены в самом начале деятельности основателями фирмы. Эти предпосылки следует регулярно пересматривать, что будет приводить к корректировке целей. Признаки устаревания предпосылок бизнеса появляются обычно не внутри компании, а за пределами организации, особенно они касаются людей и компаний, которые не входят в число ее клиентов<sup>1</sup>.

По мнению авторов, к процессу корректировки целей могут быть привлечены некоторые как внутренние, так и внешние стейкхолдеры. Теоретики стейкхолдер-менеджмента осознают не только значимость учета интересов стейкхолдеров в управлении бизнесом, но и колоссальные возможности, которые кроются в сотрудничестве с ними. Если раньше стейкхолдеры во многом воспринимались администрацией как потенциальные враги компании, которых следует «задобрить», то теперь растет понимание того, что все стейкхолдеры выступают источником уникальных идей, которые могут перерасти в инновации.

Профессор М. Пейнтер-Морленд поясняет: «Другие стейкхолдеры, такие как потребители, местные сообщества, защитники окружающей среды

---

<sup>1</sup> Друкер П. О профессиональном менеджменте : пер. с англ. М. : Вильямс, 2006. С. 37.

или лоббисты, зачастую рассматриваются как внешние стороны, которых следует лишь информировать об организационных решениях и обследовать на предмет установления их восприятия организации. Проблема здесь в том, что внешние стейкхолдеры часто воспринимаются как противники, которым организация должна отчитываться или объясняться перед ними. Организация чувствует себя принужденной отчитываться *за* [выделение авторское — О. Б.] свои действия и их последствия. Это ставит организацию в оборонительную позицию, которая не способствует формированию и поддержанию отношений доверия и взаимоуважения. Вместо этого стейкхолдеры должны рассматриваться как важные союзники»<sup>1</sup>.

Организация может восприниматься как совокупность взаимосвязанных отношений между стейкхолдерами. Вовлечение стейкхолдеров в управление представляет собой усилия бизнеса с целью понять и привлечь стейкхолдеров с их интересами к деятельности организации и процессу принятия управленческих решений. Имеется в виду политика взаимоотношений со стейкхолдерами, включенная в социально-ответственную стратегию фирмы.

В то же время стейкхолдер-менеджмент — еще не устоявшаяся дисциплина с выявленными универсальными закономерностями и принципами, поэтому в отечественной науке востребованы исследования влияния стейкхолдеров на бизнес и способов эффективного взаимодействия с ними. У российских компаний имеются все шансы, воспользовавшись не всегда удачным опытом зарубежных фирм, разработать и внедрить свою уникальную для каждого предприятия политику вовлечения стейкхолдеров и превратить ее в свое конкурентное преимущество.

Сетевая модель стейкхолдеров современной фирмы представлена на рис. 1.1.

Эта схема отражает взаимосвязанность стейкхолдеров фирмы между собой, интенсивный информационный обмен между ними. В реальной жизни связей между стейкхолдерами еще больше.

Выстраивание долгосрочных отношений со стейкхолдерами способствует росту доверия между бизнесом и всеми заинтересованными сторонами. Измерение уровня доверия в этой сфере очень актуально, поскольку (как известно еще от П. Друкера) тем, что ты не можешь измерить, ты не можешь управлять. Ясно, что существуют такие показатели, как текучесть кадров, лояльность потребителей и т.п., но необходимо разработать подобные показатели для всех стейкхолдеров, с которыми сотрудничает бизнес. Существует опыт глобального проекта «Барометр доверия»<sup>2</sup>; возможно некоторые схожие методики применимы в том числе к сфере бизнеса. Каждая хозяйствующая единица может разработать свои ключевые показатели доверия стейкхолдеров к бизнесу.

---

<sup>1</sup> *Painter-Morland, M. Business Ethics as Practice. Ethics as the Everyday Business of Business. Cambridge : Cambridge University Press. 2011. P. 264.*

<sup>2</sup> 2015 Edelman Trust Barometer // Edelman. URL: <http://www.edelman.com/2015-edelman-trust-barometer>.



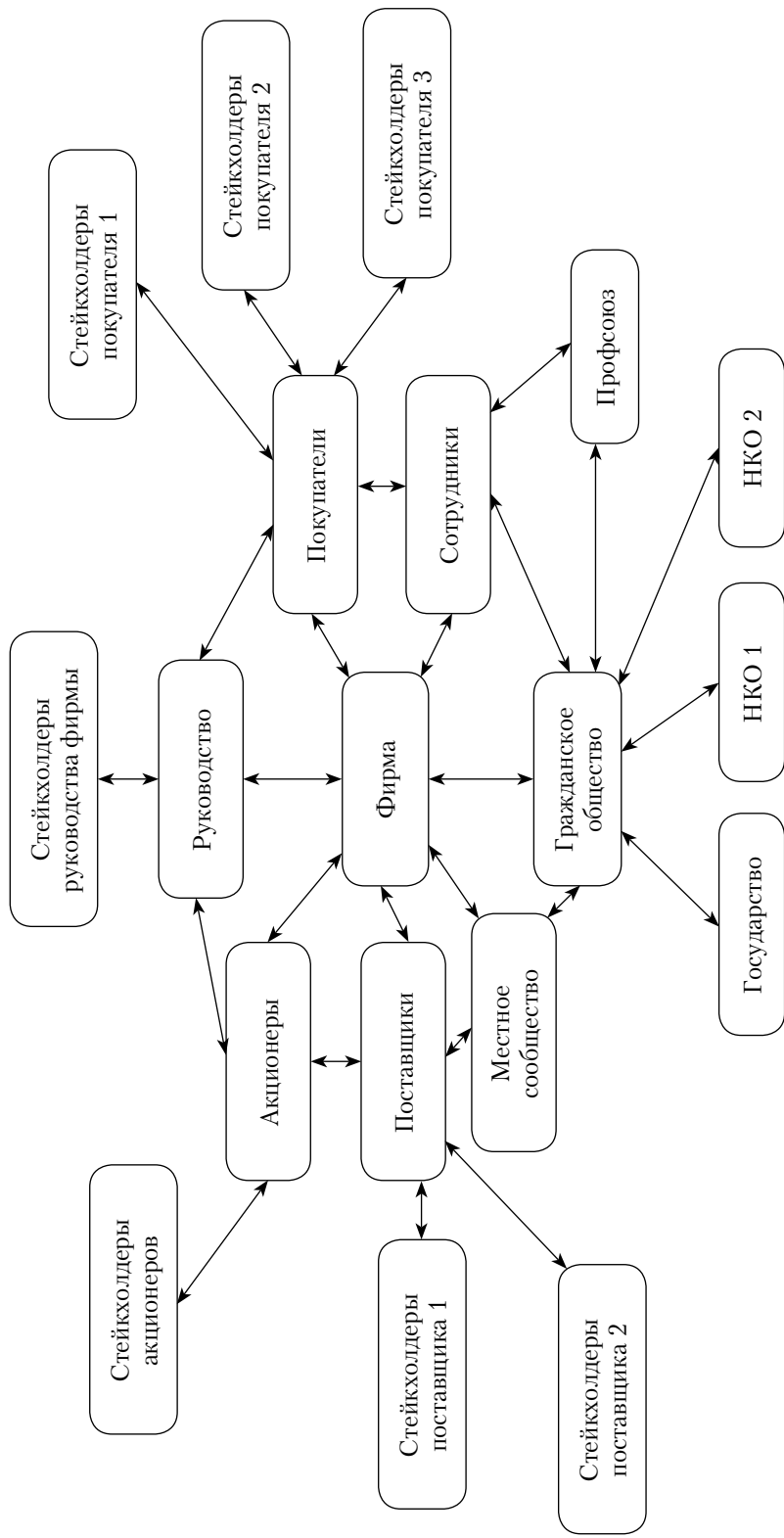


Рис. 1.1. Сетевая модель взаимодействия фирмы со стейкхолдерами<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Сост. по: Crane A., Matten D. Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. 3<sup>rd</sup> ed. N. Y. : Oxford University Press, 2010. P. 63.

**Гармонизация интересов бизнеса и стейкхолдеров.** Серьезным препятствием на пути вовлечения стейкхолдеров в управление оказывается тот факт, что некоторые действия компании, способствующие процветанию одной группы стейкхолдеров, приводят к значительному падению благосостояния других групп. Причем неопределенность в будущих действиях субъекта бизнеса, которая тревожит стейкхолдеров, возникает от недостатка информации. Стейкхолдер-менеджмент как раз и призван удовлетворить потребность заинтересованных лиц в информации, тем самым укрепив доверие с их стороны к бизнесу как источнику информации и, конечно, материальных благ.

Доверие как феномен общественной жизни возникает между стейкхолдерами и предпринимателями в результате положительного опыта взаимодействия. Такой опыт может заключаться в совместном участии в общественно-значимых мероприятиях, посещении стейкхолдерами предприятий во время экскурсий или просто в общении клиента с диспетчером по телефону «горячей линии» фирмы.

У М. Портера и М. Крамера мы находим концепцию разделенной (со стейкхолдерами) ценности (*shared value*): «Цель корпорации должна быть переопределена как создание разделенной ценности, а не просто получение прибыли как таковой»<sup>1</sup>. М. Портер и М. Крамер поясняют, что разделенная ценность, производимая бизнесом в сотрудничестве с обществом, увязывает экономическое развитие (в том числе на уровне фирмы) и социальный прогресс. Разделенная ценность — это «политики и производственные практики, которые способствуют конкурентоспособности компаний и в то же время улучшают экономические и социальные условия сообществ, в которых работают компании»<sup>2</sup>. Ведь ценность создается за счет вложенных затрат, а бизнес привык считать только свои затраты и потом самостоятельно распоряжаться результатами. А если принять во внимание затраты общества как совокупности стейкхолдеров, вкладываемые в производимый продукт, то полученная разделенная ценность намного превысит обычную прибыль компании.

У производителей разделенной ценности решение социальных проблем не создает дополнительного обременения бизнесу, а предлагает новые возможности, ранее не замеченные предпринимателями. На пути решения этих проблем от бизнеса требуется инновационная активность, которая, в свою очередь, приводит к росту компаний и получению различных выгод обществом в целом. У фирм, создающих разделенную ценность, не обязательно растут затраты, но в то же время повышается производительность и расширяются рынки. Разделяется не то, что уже было произведено бизнесом (перераспределительный подход); ценность производится компанией совместно с обществом и объем такой ценности гораздо больше, чем при традиционном подходе. Ведь бизнесу нужна успешная среда для существования, а обществу — рабочие места и возможности улучшения жизни. Это сфера общих интересов и возможностей.

---

<sup>1</sup> Porter M., Kramer M. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. January — February. P. 64.

<sup>2</sup> Ibid. P. 66.

Проблема недостатка доверия к бизнесу решается в том числе с помощью нефинансовой отчетности, которая может считаться одним из основных рупоров политики фирмы по отношению к стейкхолдерам. Собственный сайт компании и эффективная работа PR-отдела (от англ. *public relations* — связи с общественностью) также служат прекрасными инструментами реализации принципа открытости. Но перед тем, как ответственно раскрывать сведения о деятельности своей компании, необходимо все-таки представлять себе аудиторию и предусматривать особенности реакции тех или иных стейкхолдеров на поток информации, исходящий от фирмы. Структуризация совокупности стейкхолдеров позволяет оценить их информационные потребности и грамотно их удовлетворить в целях укрепления доверия к бизнесу.

К попыткам такой структуризации относится классификация стейкхолдеров, предложенная в свое время одним из авторов учебника<sup>1</sup>. По нашему мнению, она особенно подходит инновационно-активному бизнесу, поскольку позволяет определить приоритеты взаимодействия в процессе решения сложных задач инновационной экономики. Большинство стейкхолдеров — источники инновационных возможностей для фирмы.

Вслед за выявлением и классификацией стейкхолдеров обычно следует конкретизация стейкхолдер-менеджмента по отношению к каждому виду стейкхолдеров. Здесь можно наметить направления такой конкретизации на примере ключевой фигуры рыночной экономики — потребителя. Отличительные черты современных потребителей-россиян включают чувствительность к инновациям (проистекающую в том числе из хорошего уровня образования и осведомленности), а также свойственный нашему обществу консерватизм.

Гарантия качества продукции закладывается как основа стейкхолдер-менеджмента по отношению к потребителям. Необходимый суверенитет потребителя обеспечивается уровнем его информированности. Следовательно, нужен канал связи с потребителями и механизм обработки их запросов, позволяющий формулировать инновационные проекты как ответ на вызовы рынка. В качестве инструментов информирования потребителей и местного сообщества принято использовать выставки (например такие, как Инновационная неделя в Петербурге), выступления предпринимателей в разных аудиториях в своем регионе, а также и экскурсии на территорию предприятий. Общение с посетителями может преобразовываться в отчеты для маркетингового отдела, выявляющие проблемные области и предложенные потребителями способы решения. Кроме того, очень полезно, по нашему мнению, представителям фирм приходить в учебные заведения среднего и высшего образования с лекциями и общаться с молодежью, приглашать студентов на практику.

Следующая группа стейкхолдеров — поставщики. Зависимость от них любого бизнеса очевидна. Как же продолжать сотрудничество с ними на долгосрочной и взаимовыгодной основе? Культивация доверия — уни-

---

<sup>1</sup> См.: Боброва О. С. Подходы к определению заинтересованных субъектов предприятия // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. Общественные и гуманитарные науки. 2007. № 43—1 (17). С. 44—47.

версальный метод успешного стейкхолдер-менеджмента. Прежде всего, о нормальном функционировании предприятия говорит его интернет-сайт. Если он не обновлялся долгое время, поставщик может сделать вывод о проблемах на предприятии-партнере и «занервничает» относительно перспектив сотрудничества.

Юридический аспект укрепления связей со стейкхолдерами-поставщиками — контрактация. Известный путь совершенствования отношений с поставщиками — заключение все более изысканных договоров, способных застраховать производителя от провалов в поставках. Казалось бы, почему не добиться укрепления договорных отношений, попытаться подробно записать все условия сделки между поставщиком и потребителем и в случае нарушения — обращаться в суд? В России такая практика не слишком совпадает с менталитетом народа. Закон не имеет достаточной силы, и договор будет выполняться только до тех пор, пока он признается справедливым обеими сторонами.

Признание и сохранение этой справедливости может осуществляться лишь при определенном доверии между поставщиком и потребителем, а так как фирмы состоят из людей, доверие это должно быть установлено на уровне личных контактов работников обеих сторон. Причем контакты эти необязательно должны быть очень тесными (дружескими), главное чтобы они были постоянными и искренними. Ограничивать контакты определенным управленческим уровнем, видимо, не стоит. Работники любого уровня предприятия-потребителя должны хорошо знать круг поставщиков своей фирмы. Любому желающему может быть предоставлена возможность посетить поставщика с экскурсией, ознакомиться с материалами о его работе. Если работнику фирмы-потребителя требуется уточнить какую-нибудь техническую деталь относительно продукта, приобретенного у поставщика, не стоит обязывать его действовать исключительно через представителя отдела закупок, который заключал сделку на поставку этого продукта. Прямые контакты между работниками поставщика и потребителя из разных подразделений необходимы.

Инициатива подобных контактов будет, вероятно, исходить от потребителя. В целях установления атмосферы доверия с поставщиком потребитель может предложить своим поставщикам:

- расположить на собственном интернет-сайте ссылки на сайты своих поставщиков;
- разместить подборку буклетов и других рекламных материалов поставщиков в своих офисах и представительствах;
- пользоваться информационными ресурсами, труднодоступными поставщику;
- установить контакты в социальной инфраструктуре предприятий поставщика и потребителя.

Конечно, такая инициатива потребителя по отношению к поставщикам будут сильно зависеть от размеров и возможностей предприятий с обеих сторон.

Двухстороннее взаимодействие со стейкхолдерами обеспечивает интеграцию общего знания (блага), создаваемого фирмой совместно с обще-

ством как разделенная ценность. Синтез такого знания способствует росту инновационной эффективности фирмы<sup>1</sup>.

Подобным образом должны быть продуманы взаимодействия бизнеса с каждым стейкхолдером.

**Алгоритм стейкхолдер-менеджмента для инновационно-активных фирм.** Опираясь на практику зарубежных компаний мы разработали следующий алгоритм стейкхолдер-менеджмента для инновационно-активных фирм в Санкт-Петербурге<sup>2</sup>. Он также может быть актуален и для других предприятий.

1. Выявить максимальное число своих стейкхолдеров и классифицировать их (например, разделить на ведущих, уведомляемых и внешних)<sup>3</sup>.

2. Проанализировать их интересы и сферы пересечения с вашим бизнесом.

3. Сопоставить со своими целями. Допустить некоторых ведущих стейкхолдеров к целеположению (например, через их участие в работе наблюдательных советов).

4. Скорректировать стратегию, исходя из ответа на вопрос — «Что мы делаем для общества в лице стейкхолдеров по сути нашего бизнеса (а не столько благотворительными программами)?».

5. Включить корпоративную социальную ответственность в стратегию фирмы (см. параграф 7.5).

6. Сформировать инновационную структуру бизнеса с центрами ответственности перед стейкхолдерами.

7. Подобрать команды в каждое подразделение структуры, воспользовавшись, скажем, методикой И. Адизеса<sup>4</sup>.

8. Организовать диалог между подразделениями, а также с внешними стейкхолдерами с целью обеспечения инновационной активности.

9. Разработать систему поощрения инноваций (не только на стадии рациональных предложений, но и за обеспечение стабильной работы команды, результатом которой выступает внедренная инновация).

10. Наладить обратную связь со стейкхолдерами, стимулировать спрос на инновации.

11. Регулярно составлять нефинансовую отчетность и распространять ее среди стейкхолдеров.

12. Периодически замерять эффективности по отношению к ведущим стейкхолдерам и корректировать цели с учетом отклика от них.

Конкуренция с зарубежными компаниями, приходящими на российский рынок, теперь будет вестись не по объему получаемой конкурентами

---

<sup>1</sup> *Ayuso S., Rodriguez M. A., Ricart J. E. Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas: A Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation // IESI Business School, University of Navarra, Center for Business in Society. Working paper. 2006. № 633. URL: iese.edu/research/pdfs/DI-0633-E.pdf.*

<sup>2</sup> *Бобров И. А., Боброва О. С. Взаимодействие петербургских инновационно-активных фирм с внешней средой в условиях вступления в ВТО // Экономическое возрождение России. 2013. № 2 (36).*

<sup>3</sup> См.: *Боброва О. С. Подходы к определению заинтересованных субъектов предприятия. С. 44–47.*

<sup>4</sup> *Адизес И. К. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.*

прибыли, а по созданной совместно с обществом разделенной ценности. Вопрос может быть теперь поставлен следующим образом: на чьей стороне окажется российское общество, когда разные компании (отечественные и зарубежные) предложат ему свои инновационные продукты? Этот выбор во многом зависит от того, какие отношения с российскими стейкхолдерами сможет построить отечественный бизнес уже сейчас.

## 1.4. Классификация бизнеса

Бизнес в развитых экономических системах удивительно разнообразен. Это связано с многообразием потребностей человека, с научно-техническим прогрессом, с усложнением экономических отношений. Рост мировой экономической системы также способствует развитию бизнеса в разных странах. Предприниматели могут найти применение своей энергии и способностям и на производстве (в промышленности, строительстве или транспорте), и в сфере услуг, в том числе занимаясь торговлей, выступая посредниками, предоставляя финансирование, оказывая консультации и т.д. Особенно интересно изучать разнообразие бизнеса в России, поскольку масштаб и многоукладность экономики привели к появлению очень непохожих друг на друга субъектов предпринимательства, действующих на растущих внутренних и внешних рынках.

Все многообразие предпринимательской деятельности можно попытаться охватить в рамках классификации по разным признакам. Субъекты бизнеса можно отнести к отдельным группам по форме собственности, по организационно-правовой форме, по масштабу деятельности, по отраслям, по степени участия государства, по доле иностранного капитала, по скорости роста оборота (например, в России есть фирмы-«газели», чей рост каждый год составляет не менее 20%), по уровню рентабельности и т.п. Рассмотрим основные виды деления бизнеса на группы.

**Классификация по формам собственности.** По форме собственности бизнес может быть частным, государственным, муниципальным, иностранным, совместным (если принадлежит нескольким собственникам — российскому и иностранному), смешанным (когда несколько форм собственности сочетаются в одном субъекте бизнеса), а также бизнес может принадлежать некоммерческим организациям, для которых в российском законодательстве имеются свои формы собственности, например находиться в собственности общественных и религиозных организаций.

### Пример из практики

Ломоносовская районная организация Ленинградской областной организации общероссийской общественной организации «Всероссийское общество инвалидов» (ЛОО ООО «ВОИ») работает уже много лет. Основной проблемой инвалидов в России до сих пор выступает трудоустройство.

Председатель Ломоносовской районной организации ЛОО ООО «ВОИ» И. Д. Егорова рассказывает: «Социальную сущность человека можно раскрыть только в обществе. Для любого человека самое главное — действие, после чего появляется вера в себя, в свои силы, а затем приходят знания, навыки, опыт, в том числе положительный опыт успеха, преодоления трудностей. Все это необходимо инвалидам, чтобы ощутить

радость и прелесть жизни, а труд позволяет не быть никому обузой. Ломоносовский район — дотационный, и найти спонсоров для создания условий трудовой деятельности инвалидов не так-то просто. Из двадцати предприятий, к которым наша организация обратилась, отозвалось только одно, которое помогло нам обеспечить инвалидов Ломоносовского района средствами труда, закупив швейное, вязальное, вышивальное оборудование и все необходимое к нему. Через Центр развития некоммерческих организаций Санкт-Петербурга инвалиды прошли обучение компьютерной грамотности, швейному делу (по специальности «портной-модельер») и вязальному мастерству»<sup>1</sup>.

Таким образом, можно сказать, началась предпринимательская деятельность общественной организации. Оборудование остается в собственности НКО и предоставляется в пользование инвалидам. Трудовая деятельность участников общественной организации решает сразу несколько задач: трудоустройство, реабилитация, занятость инвалидов, творческое самовыражение и развитие личности каждого участника. Результаты труда инвалидов — изделия ручной работы — продаются потребителям, участвуют в выставках, конкурсах, фестивалях.

Студенты профессора СПбГЭУ Н. И. Меленевой разработали маркетинговую концепцию для продвижения изделий ручной работы инвалидов. Проект находится на стадии становления, но уже приносит первые результаты. Общественная организация не считает организацию труда инвалидов предпринимательской деятельностью, хотя по описанию эта деятельность похожа на бизнес по многим признакам.

«Сейчас нашим инвалидам, которые не могут устроиться на работу по состоянию здоровья, доступны сайты, где есть возможность выставлять свои изделия, расширять свой кругозор, имеется возможность обмениваться мнениями по творчеству. Мы благодарны всем, кто участвовал и участвует в разработке программ повышения качества жизни инвалидов»<sup>2</sup>.

Если говорить о коммерческих организациях, то разнообразие их форм собственности в современной России представлено в табл. 1.1.

*Таблица 1.1*

**Структура экономики России по формам собственности, % (2012 г.)<sup>3</sup>**

Форма собственности	Количество организаций	Численность занятых
Государственная	2,3	28,7
Муниципальная	4,7	
Частная	85,9	59,7
Собственность общественных и религиозных организаций (объединений)	3,0	0,5
Прочие формы собственности, включая смешанную российскую, иностранную, совместную российскую и иностранную	4,1	11,1

Как мы видим, большая часть трудоспособного населения России в настоящее время занята в частном секторе экономики. Значит, работодателями большинства жителей страны выступают коммерческие организации, принадлежащие, в конце концов, частным лицам — предпринима-

<sup>1</sup> Интервью с И. Д. Егоровой 21 ноября 2014 г., г. Ломоносов Ленинградской области.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> По данным Росстата.

телям. Таким образом, очевидно социальное значение частного бизнеса, обеспечивающего доходы трудящихся в нашей стране.

**Отраслевое деление бизнеса.** Народнохозяйственный комплекс страны представляет собой сложную систему. Он состоит из секторов, которые, в свою очередь, делятся на отрасли.

---

**Отрасль народного хозяйства** представляет собой группу качественно однородных хозяйственных единиц (предприятий, организаций, учреждений), характеризующихся особыми условиями производства в системе общественного разделения труда, однородной продукцией и выполняющих общую (специфическую) функцию в национальном хозяйстве<sup>1</sup>.

---

Так, существуют электроэнергетика и машиностроение, химическая, пищевая и легкая промышленность и т.д.

По виду производимой продукции можно выделить:

- производителей товаров;
- сервисный бизнес, оказывающий услуги или выполняющий работы.

В сфере услуг значительное место занимает торговое предпринимательство. В русском языке торговлю принято называть коммерцией, но этот же термин используется и более широко — о коммерческой деятельности говорят как о бизнесе вообще. Более того, коммерческими организациями в России называют все субъекты бизнеса, основной уставной целью которых выступает извлечение прибыли. По этому вопросу Е. Е. Кузьмина отмечала: «В широком смысле коммерция — это предпринимательская деятельность в сфере купли-продажи, финансовых и товарно-денежных операций, а также посредничества. Здесь на первый план выступает расчетная, хозяйственно-финансовая сторона бизнеса, его правовая основа, ценовая политика, коммерческие договорные обязательства... работа над внутренними и международными контрактами, оценка и реализация коммерческих рисков. А в узком смысле коммерция трактуется как деятельность в сфере торговли»<sup>2</sup>.

Санкт-Петербург, как известно, выступает одним из индустриальных центров России. Рассмотрим отраслевое деление промышленных предприятий на примере этого города (табл. 1.2).

*Таблица 1.2*

**Структура промышленности Санкт-Петербурга  
по видам экономической деятельности, % (2013 г.)<sup>3</sup>**

Отрасль	Оборот	Объем отгруженных товаров	Численность промышленно-производственного персонала
Производство кокса и нефтепродуктов	51,9	45,5	4

<sup>1</sup> Экономика предприятия : учебник / под ред. проф. Н. А. Сафронова. М. : Юрист, 2002. С. 26.

<sup>2</sup> Организация предпринимательской деятельности в розничной торговле : учеб. пособие // под общ. ред. Е. Е. Кузьминой. Ростов н/Д. : Феникс, 2007. С. 22.

<sup>3</sup> По данным территориального органа Федеральной службы государственной статистики по городу Санкт-Петербургу и Ленинградской области (Петростат).



Отрасль	Оборот	Объем отгруженных товаров	Численность промышленно-производственного персонала
Производство транспортных средств и оборудования	12,1	15,9	13
Производство пищевых продуктов, включая напитки и табак	11,4	12,8	12
Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	5,9	8,0	20
Производство машин и оборудования	5,0	4,7	12
Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий	4,5	3,9	11
Химическое производство	2,4	2,5	5
Производство прочих неметаллических минеральных продуктов	2,0	2,3	5
Целлюлозно-бумажное производство; издательская, полиграфическая деятельность	1,7	1,7	5
Текстильное и швейное производство	1,5	1,0	4
Производство резиновых и пластмассовых изделий	0,9	1,0	2
Обработка древесины и производство изделий из дерева	0,5	0,6	5
Производство кожи, изделий из кожи и производство обуви	0,2	0,1	2

Перейдем к следующим признакам классификации.

**Венчурный бизнес.** Существуют разные уровни риска в бизнесе. Высокорисковый бизнес называется венчурным.

---

**Венчурный бизнес** — особая инвестиционная деятельность в условиях повышенного риска.

---

Венчурный бизнес финансируется венчурным капиталом, который вкладывается «в основном в небольшие и новые компании в передовых отраслях промышленности»<sup>1</sup>. Инвесторы в этом случае получают долю в уставном капитале венчурной фирмы и затем, в случае успеха, могут рассчитывать на долю ее прибыли. Решение о венчурных инвестициях обосновывается значительным потенциалом роста новой фирмы, а также пред-

<sup>1</sup> Ягудин С. Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. СПб.: Питер, 2011. С. 10.

полагает большую вовлеченность инвестора в управление проектом. Для венчурного бизнеса в России хорошо подходит организационно-правовая форма хозяйственного партнерства (см. параграф 3.3).

**Расширение бизнеса.** Одним из путей расширения бизнеса выступает франчайзинг, который получил распространение в России уже в XXI в.

---

**Франчайзинг** — организация бизнеса, при которой компания (франчайзор, или правообладатель), которая уже имеет известный бренд и устойчивую бизнес-модель, передает за вознаграждение другим предпринимателям (франчайзи, или пользователю) право на производство и продажу продуктов и услуг компании. При этом франчайзи обязуется продавать определенный продукт или услуги по заранее установленным правилам ведения бизнеса и получает разрешение использовать имя компании-правообладателя, ее репутацию, продукт и услуги, маркетинговые технологии, опыт, консультации и механизмы поддержки бизнеса.

---

В российском законодательстве франчайзинг называется коммерческой концессией, которая регулируется главой 54 Гражданского кодекса РФ. В ст. 1027 этого документа сказано: «По договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу-хау)».

Франчайзинговые сделки очень распространены в сфере общественного питания — многие кафе и рестораны открываются под известным брендом и используют уже проверенную технологию приготовления блюд и обслуживания покупателей. Часто франчайзором на российском рынке выступает иностранная компания.

Реже держателем франшизы выступает российская компания, а франчайзи — ее иностранный партнер.

#### **Пример из практики**

ООО «Тайм Триал» уже 14 лет специализируется на производстве надувных лодок — рафтов, предназначенных для занятий спортом. Рафтинг популярен во многих странах, где у туристов есть доступ к порожистым рекам, по которым они сплавляются на лодках. В Ленинградской области, например, одним из лучших мест для тренировок и соревнований по рафтингу считается река Вуокса на Карельском перешейке.

Бренд «Тайм Триал» получил известность благодаря имени его основателя — чемпиона мира по рафтингу 2000 г. Сергея Петрова. Спортсмены-профессионалы признают, что лучшие лодки для побед в соревнованиях делают в ООО «Тайм Триал» на производственной площадке в Санкт-Петербурге. Компания разработала и зарегистрировала патент на технологию склейки дна лодки. А теперь эта инновационная технология выходит на международный рынок. В 2014 г. фирма впервые выступила в качестве держателя франшизы, а франчайзи стала чешская производственная фирма,

которая будет производить рафты под брендом «Тайм Триал», выплачивая проценты от продаж предпринимателям организации-правообладателя. Прогнозируемый годовой доход от франчайзинга составляет 15 тыс. евро.

---

Известным примером успеха франчайзинга в России и на рынках СНГ выступает опыт фирмы 1С — разработчика программного обеспечения для обслуживания бизнеса юридических и физических лиц.

Продажа франшизы — это перспективная форма развития бизнеса в России. Рассмотрим этапы разработки франчайзингового бизнеса с точки зрения держателя франшизы (правообладателя).

1. Определяется область, в которой конкурентоспособность фирмы дает возможность предложить рынку франшизу.

2. Затем выбирается тот нематериальный актив, который будет распространяться по франшизе — это может быть бренд, товарный знак, ноу-хау и т.п. (подробнее о нематериальных ресурсах см. параграфы 5.1 и 5.2).

3. При определении сферы интересов выявляются те области, в которых фирма-держатель франшизы может поддержать франчайзи на этапе развития нового бизнеса по франшизе.

4. Разрабатывается и исполняется договор концессии.

Кроме франчайзинга возможны другие формы роста бизнеса. По скорости роста выделяют быстрорастущие компании — так называемые фирмы-газели — и остальной бизнес, темпы роста которого отстают от лидеров. Как мы уже отмечали, фирмы-газели растут в объемах продаж не менее чем на 20% в год. При этом специалисты журнала «Эксперт» поясняют: «“Русские газели” — это компании, не контролируемые государством, иностранными стратегическими инвесторами или российскими холдингами, группами компаний или иными подобными корпоративными образованиями»<sup>1</sup>. Согласно исследованию этого журнала, в отечественной экономике именно быстрорастущие малые и средние предприятия обеспечивают основной прирост добавленной стоимости и дают большую часть новых рабочих мест<sup>2</sup>.

**Юридическая ответственность бизнеса.** В зависимости от степени и вида ответственности предпринимателей бизнес можно разделить на несколько групп.

1. Бизнес с полной солидарной ответственностью. Например, полную ответственность за собственные хозяйственные операции несут индивидуальные предприниматели, а также все участники полных товариществ и производственных кооперативов (артелей). Кроме того, полные товарищи в составе командитных товариществ отвечают по обязательствам своего бизнеса всем своим имуществом. Так же, как и в полном товариществе, внутри семейной фирмы ответственность распределяется между всеми участниками равномерно (подробнее о семейном бизнесе см. параграф 7.4).

---

<sup>1</sup> Заключение консультанта проекта // Эксперт. 2014. 23 июня. URL: <http://expert.ru/expert/2014/26/zaklyuchenie-konsultanta-proekta>.

<sup>2</sup> А жить так хочется, ребята! // Эксперт. 2014. 23 июня. URL: <http://expert.ru/expert/2014/26/a-zhit-tak-hochetsya-rebyatai>.

2. Субсидиарная ответственность представляет собой дополнительную ответственность к ответственности основного должника в соответствии с законодательством или по условиям обязательства (по договору между сторонами)<sup>1</sup>. Она характерна для хозяйственных товариществ и производственных кооперативов, но она также может быть наложена на тех акционеров акционерных обществ, действия или бездействие которых привели к банкротству хозяйственного общества. Учредитель предприятий на праве оперативного управления (казенных заводов) также несет ответственность по обязательствам этих хозяйственных субъектов (см. параграф 3.3). Если субъект бизнеса становится учредителем определенных видов НКО (частного учреждения или некоммерческого объединения юридических лиц — ассоциации или союза), он также несет subsidiарную ответственность по обязательствам НКО в случае недостатка имущества учрежденной им организации при расчете с кредиторами.

3. Ограниченную ответственность несут учредители обществ с ограниченной ответственностью (ООО) и предприятий на праве хозяйственного ведения. В России такая организационно-правовая форма бизнеса, как ООО, на данный момент наиболее распространена.

Также начинающим предпринимателям необходимо осознавать, что за любой вид незаконного бизнеса в России предусмотрена уголовная ответственность в соответствии с Уголовным кодексом РФ.

Социальная ответственность бизнеса превышает законодательные нормы и принимается предпринимателями на себя только добровольно (см. параграф 7.5). Она базируется на юридической ответственности, но выходит за ее рамки — социально-ответственный бизнес осуществляет вклад в развитие общества по собственной инициативе, а не только под влиянием государственных требований.

**Масштабы бизнеса.** Бизнес в экономике может иметь разные масштабы. Существуют очень крупные предприятия, на которых работают тысячи человек, но встречаются и очень небольшие, так называемые микропредприятия. В России с 2008 г. введена классификация предприятий по размерам, выделены крупные, средние и малые, в том числе микро-, предприятия.

К субъектам малого и среднего предпринимательства относятся внесенные в единый государственный реестр юридических лиц потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), а также физические лица, внесенные в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица (индивидуальные предприниматели, ИП), крестьянские (фермерские) хозяйства.

Согласно вступившему в силу с 1 января 2008 г. Федеральному закону от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»<sup>2</sup>, определено три критерия отнесения предприятия к малому и среднему бизнесу:

<sup>1</sup> Гражданский Кодекс РФ. Ч. 1. Ст. 399.

<sup>2</sup> Федеральный закон № 209-ФЗ от 24 июля 2007 г. «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (принят Государственной Думой 6 июля 2007 г.).

1) для юридических лиц суммарная доля участия РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) указанных юридических лиц не должна превышать 25% (за исключением активов акционерных инвестиционных фондов), а суммарная доля участия иностранных юридических лиц, суммарная доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должны превышать 49% каждая;

2) численность работников:

- микропредприятия — не более 15 человек;
- малые предприятия — до 100 человек;
- средние предприятия — от 101 до 250 человек;

3) выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость или балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов) за предшествующий календарный год не должна превышать предельные значения:

- микропредприятия — 120 млн руб.;
- малые предприятия — 800 млн руб.;
- средние предприятия — 2000 млн руб.

В табл. 1.3 приведены данные о занятости работников на предприятиях разного масштаба.

*Таблица 1.3*

**Среднегодовая численность занятых в экономике России по размеру предприятий в частном секторе<sup>1</sup>**

Размеры предприятий	Численность, млн чел.	
	2011 г.	2012 г.
Крупные, средние	19,8	22,1
Малые	7,6	7,7
Микро	5,8	5,6
Индивидуальные предприниматели	5,3	5,2
Всего	38,5	39,6

Как мы видим из табл. 1.3, более половины трудящихся в частном секторе заняты на крупных и средних предприятиях. Это объясняется особенностями приватизации, а также эффективностью решения масштабных экономических задач в России силами именно крупного и среднего бизнеса.

Но и малый бизнес в любой экономической системе имеет существенное значение. Он обладает серьезным инновационным потенциалом, а также наиболее близок к потребителю и чутко реагирует на изменения спроса.

<sup>1</sup> По данным Росстата.

## 1.5. Результаты опроса предпринимателей

Когда мы приступили к работе над учебником «Основы бизнеса» весной 2014 г., экономическая ситуация в России была нестабильной. Настроения предпринимателей и платежеспособный потребительский спрос колебались, индекс предпринимательской уверенности падал, политические события и девальвация рубля заставляли задуматься о перспективах бизнеса в Российской Федерации. В этот момент мы обратились непосредственно к предпринимателям и провели опрос специально для этого учебника. Общее впечатление от общения с респондентами — люди высказывают зрелые и взвешенные суждения, переосмысливают свой бизнес, ищут ресурсы для преодоления кризиса, отказываются от переноса ответственности за свои ошибки на государство, конкурентов, тяжелое экономическое положение или что-то еще, надеются на лучшее, дают советы начинающим.

Представители бизнеса — это интереснейшие собеседники, готовые делиться своим опытом с молодым поколением. Чтобы сделать учебник максимально приближенным к жизни, актуальным и интересным для начинающих предпринимателей мы решили, как говорят исследователи, «выйти в поле»: опросили представителей малого и среднего бизнеса и экспертов по специально составленной анкете<sup>1</sup>. Живой разговор с предпринимателями стал увлекательной частью работы над учебником, и мы спешим поделиться с читателями результатами опроса. Мы надеемся, в этом параграфе, как и во всем учебнике, передать читателям атмосферу профессиональной дискуссии с опытными и начинающим представителями бизнеса в России, которые вдохновляют окружающих своими успехами в непростых экономических условиях 2014 г.

За период с марта по ноябрь 2014 г. нами было опрошено 33 предпринимателя из шести регионов России, одна предпринимательница из Латвии, работающая в том числе на российском рынке, а также два эксперта в сфере развития бизнеса в России: председатель комитета по развитию предпринимательства и потребительского рынка Санкт-Петербурга Э. И. Качаев и доцент кафедры стратегического и международного менеджмента Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ), а также руководитель российской части международного исследовательского проекта «Глобальный мониторинг предпринимательства», кандидат экономических наук О. Р. Верховская. Таким образом, у нас собралось 36 заполненных анкет и стенограмм наших бесед с предпринимателями и экспертами (транскриптов записей интервью).

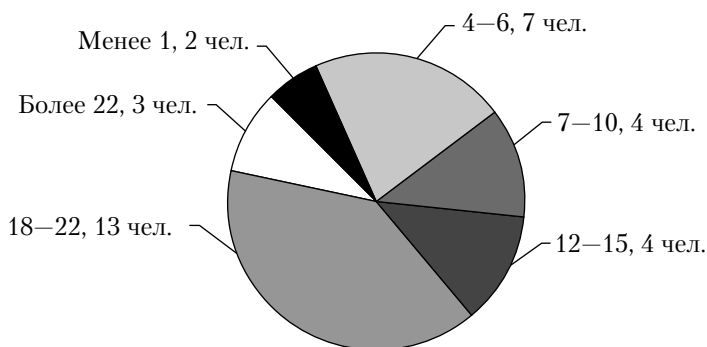
В учебнике мы обильно цитируем участников опроса. В тексте указываются фамилии тех респондентов, которые не стали сохранять анонимность.

Отбор участников для опроса происходил на базе сети личных и профессиональных контактов авторов учебника, научного руководителя проекта профессора Е. Н. Ветровой и участников рабочей группы, созданной в СПбГЭУ. Критерием отбора респондентов был успешный опыт пред-

---

<sup>1</sup> Анкету опроса и транскрипты интервью без указания личных данных респондентов можно найти в электронной библиотечной системе издательства «Юрайт» на странице учебника.

принимательства в России. География опроса включает шесть российских, в основном северо-западных, регионов (Санкт-Петербург, Ленинградская область, Псковская область, Екатеринбург, Архангельская область, республика Коми) и латвийский город Ригу. В опросе почти поровну были представлены как женщины, так и мужчины. Возраст предпринимателей мы не выясняли, поскольку в данном опросе был важен стаж в бизнесе (рис. 1.2), а не физический возраст, но фактически разброс по возрасту опрошенных получился значительным — примерно от 25 до 60 лет.



*Рис. 1.2. Стаж в бизнесе участников опроса, годы*

Итак, большинство участников опроса — это зрелые предприниматели со стажем в бизнесе 18–22 лет, пережившие в своем деле уже не один экономический кризис в России. В 1990-е гг. в бизнес первыми направились мужчины, но очень скоро к ним присоединились женщины, и сейчас в бизнес-сфере в России представлены и те, и другие. Отрасли, в которых работают респонденты, были разделены на четыре части: торговля (33%), услуги (33%), производство (28%) и строительство (6%).

В ходе опроса мы комбинировали два способа получения ответов на вопросы анкеты. Первый из них представлял собой личное интервью, которое записывалось во время беседы с предпринимателем, после чего стенограмма (транскрипт записи беседы) высылалась участнику на проверку. Так были записаны 77% интервью, все они проходили на русском языке. 12 интервью были проведены О. С. Бобровой лично. 23% участников не смогли дать личное интервью представителю нашей рабочей группы, поэтому они отвечали на наши вопросы письменно — ответы этих респондентов были присланы авторскому коллективу, после чего в некоторых случаях часть вопросов дополнительно прояснялась в последующей переписке.

Особенности самоидентификации предпринимателей в России таковы, что до сих пор не все из них хорошо воспринимают название своей профессии — предприниматель (бизнесмен). По-нашему мнению, так все еще проявляются последствия идеологической пропаганды советского времени, направленной против капитализма и называвшей предпринимателей презрительно «дельцами», «спекулянтами» и т.п.

Вспоминая о начале своего предпринимательского пути, некоторые респонденты говорили, что начинали бизнес, не будучи практически под-

готовленными к этой профессиональной деятельности. Вот что рассказала П. Н. Ким: «Когда я начинала работать, в первую очередь нам не хватало маркетинга, способности быстро и четко изучать рынок». Кузнецова О. Г.: «Юридических знаний не хватало. Основы ведения бизнеса в России нужно знать начинающим». Большинство опрошенных нами успешных бизнесменов не имели в начале своей предпринимательской карьеры экономического образования, но они видели потребность в определенных товарах (услугах) и решились открыть свой бизнес. Иногда бизнес вырос из увлечения, из любимого хобби. Никто из опрошенных не потерпел в бизнесе полного краха, хотя трудностей на пути предпринимателям пришлось преодолеть немало. Несколько респондентов уже имели опыт продажи собственного бизнеса. Будем надеяться, что их пример вдохновит сегодняшних начинающих предпринимателей, будет способствовать решимости последних начать свое дело в России.

Масштаб бизнеса участников опроса не превышает размеров среднего предприятия кроме одного случая — в прошлом один из опрошенных был акционером и менеджером крупного российского предприятия. Подавляющее большинство участников — представители малого бизнеса. Мы уверены, что именно опыт малого предпринимательства будет полезен начинающим бизнесменам и студентам.

В ходе опроса мы спросили предпринимателей об отношении общества к бизнесу в России. Вот наиболее яркий ответ. Д. А. Пашенко из г. Северодвинска (в бизнесе уже 19 лет, строительство) сказал: «Когда бизнес только начинался, предпринимателей было мало, соответственно отношение в обществе к ним было поляризовано — от резко негативного (воры, хапуги) до практического признания за ними статуса чуть ли не небожителей. Ровное и спокойное отношение было, в основном, только со стороны таких же, как ты. Со временем, с увеличением числа самих предпринимателей, отношение меняется уже с терпимого в сторону более положительного. К тому же, в последнее время, на роль “воров и хапуг” вышли чиновники, так что маски сменились»<sup>1</sup>. Авторы не разделяют все высказывания и мнения респондентов, но мы считали необходимым не смягчать подлинные выражения предпринимателей для обеспечения достоверности изложения результатов опроса.

Ни один из респондентов не заметил ухудшения отношения к собственному бизнесу и вообще к предпринимателям в России. Более 47% опрошенных признали, что отношение общества к бизнесу улучшилось за последние годы, в то время как четверть респондентов не заметили изменений. 27% респондентов не дали ответа на этот вопрос. В целом взаимозависимость бизнеса и общества в России становится уже очевидной, и можно говорить, что слой предпринимателей в нашем обществе сформировался и получил общественное признание.

Уровень жизни предпринимателей отличается от среднего уровня жизни в соответствующих регионах России. По данным международного многолетнего проекта «Глобальный мониторинг предпринимательства»<sup>2</sup> в 2013 г.,

<sup>1</sup> Интервью с Д. А. Пашенко в июне 2014 г., Северодвинск Архангельской области.

<sup>2</sup> См.: Global Entrepreneurship Monitor. URL: [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org).



в России наблюдался один из наиболее значительных разрывов в оценке своего благополучия предпринимательской частью населения и непредпринимательской<sup>1</sup>. Несмотря на трудную экономическую ситуацию представители бизнеса в нашей стране, особенно имеющие значительный опыт в своем деле, гораздо более удовлетворены своей жизнью — доходами, творческой работой, балансом между трудовой и личной жизнью, чем рядовые граждане, т.е. качество жизни предпринимателей в нашей стране выше. Отмечается, впрочем: «Межстрановое сравнение уровня удовлетворенности жизнью показало, что во всех типах экономик предприниматели более удовлетворены жизнью, чем непредпринимательская часть населения»<sup>2</sup>.

Мы спросили наших респондентов: нравится ли им заниматься бизнесом в целом и что конкретно приносит им счастье/радость в их повседневной деятельности? Свыше 86% признались, что им нравится заниматься бизнесом — некоторые респонденты эмоционально отвечали на этот вопрос: «Я не представляю своей жизни без своего дела», «Это моя любовь, моя страсть», «Бизнес — это моя жизнь, без нее уже жить не могу», «Бизнес — это весело!». Ни один из опрошенных не сказал, что собственный бизнес ему не нравится. Трое отметили нейтральное отношение. Двое заметили, что если бы была возможность заниматься тем же самым, но на другой работе (например, в качестве наемного сотрудника), они, возможно, сменили бы род занятий. Таким образом, большинство наших респондентов нашли свое призвание — им нравится заниматься бизнесом.

Ответы на открытый вопрос о том, что именно приносит предпринимателям радость в бизнесе, получились весьма разнообразные. Мы обобщили все ответы, объединив их в семь групп (категорий). В табл. 1.4 приведены группы ответов и распределение по ним ответов респондентов. Поскольку каждый отвечавший обычно выдвигал несколько тезисов в ответ на этот вопрос нашей анкеты, естественно, количественные итоги превышают число участников опроса.

Таблица 1.4

**Распределение ответов респондентов на вопрос «Что именно приносит вам счастье/радость в бизнесе?»**

Группа ответов респондентов	Число ответов	Доля ответов, %
Ощущение нужности клиенту (покупателю), востребованности. Доверие, партнерство. Общение с людьми, полезный результат для людей, благодарность покупателей. Предприниматель доволен тем, что покупатель получил желаемое	15	21,1
Творческий аспект бизнеса: разработка и воплощение новой стратегии, поиск решения нетривиальных задач, реализация собственных идей, профессиональное самовыражение, созидательность бизнеса	16	22,5

<sup>1</sup> Верховская О. Р., Дорохина М. В., Сергеева А. В. Национальный отчет. Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2013. СПб : Высшая Школа Менеджмента, 2014. С. 45.

<sup>2</sup> Там же.

Группа ответов респондентов	Число ответов	Доля ответов, %
Успех. Радость от достижения целей, от преодоления трудностей. Возможность воплотить мечту. Чувство, что предприниматель находится «на своем месте». Статус, уважение окружающих*	16	22,5
Независимость, самостоятельность, собственное планирование рабочего времени, активность, предпринимателю нравится «быть в гуще событий». <i>Свобода</i>	10	14,1
Доход, который позволяет жить комфортно. Получение прибыли. Стабильность и рост компаний**	9	12,7
Высокий уровень ответственности и риска	1	1,4
Нравится бизнес в целом!	4	5,6

\* Например, одна из предпринимательниц рассказала: «Также испытываю очень много положительных эмоций, когда люди восхищаются тем, что женщина занимается “мужским делом” — продажей инструмента».

\*\* Так, респондент с 18-летним стажем в бизнесе отметил: «Чем меньше работаю и больше получаю, тем больше мне нравится моя работа»

Как видно из табл. 1.4, самым популярными группами ответов стали включающие следующие моменты: творчество в бизнесе, решение сложных задач, радость от достижения поставленных целей, успех в бизнесе, возможность воплотить мечту. Многие предприниматели радуются своей востребованности в обществе, тому, что им удастся честно отработать те средства, которые они получают от потребителей. Респонденты также ценят свободу и независимость, которую им дает бизнес.

Интересное наблюдение высказала наш эксперт О. Р. Верховская: «Многим нравится заниматься бизнесом. Те, кто мотивирован в бизнесе не прибылью, более счастливы. Им приносит радость тот факт, что у него (нее) была *идея* — и он (она) воплотил (а) эту идею в жизнь, что-то новое и интересное было создано»<sup>1</sup>.

Прекрасным результатом нашего исследования стало выявление социальной ответственности малого бизнеса — предприниматели, несмотря на значительные риски в своей деятельности, проявляют ответственность перед обществом. Вот пример одного из ответов: «В своем производстве мы используем только качественное сырье. Стараемся минимизировать отходы. По мере расширения внедряем бережливое производство. Более того, мы следим за тенденциями в хлебопекарной промышленности, да и в образе жизни наших потребителей, стараемся приблизиться к диетическому и витаминизированному производству хлебобулочных изделий». С. П. Козлова, генеральный директор Завода КП, отметила: «Мы стараемся сохранить профессионалов, которые уже в возрасте, но обладают уникальными знаниями

<sup>1</sup> Интервью с кандидатом экономических наук, доцентом Высшей школы менеджмента СПбГУ О. Р. Верховской 15 мая 2014 г., Санкт-Петербург.

и навыками. Эти люди у нас в приоритете, их мнение по техническим проблемам — самое авторитетное. Мы всегда к своим сотрудникам относимся внимательно, гибко в решении их нерабочих проблем». Также были получены и свидетельства благотворительности, сотрудничества со школами, высшими образовательными учреждениями и т.д.

Конечно, на сегодняшний день в России существует ряд трудностей для осуществления предпринимательской деятельности. Бизнес — это далеко не легкий путь в жизни, и начинающие предприниматели должны это хорошо осознавать и готовиться преодолевать препятствия. Вот перечень трудностей в бизнесе, которые были названы нашими респондентами:

- дорогие кредиты;
- низкая культура потребления<sup>1</sup>;
- низкая культура поведения на рынке, ведения конкурентной борьбы, низкая квалификация лиц, принимающих решения, во многих экономических сферах;
  - нестабильность;
  - отсутствие равных условий для всех участников экономического процесса;
  - потеря престижа профессии;
  - информационно-коммуникационные трудности.

Говоря о трудностях, некоторые опытные предприниматели сразу наметили возможные пути решения проблем, в частности коммуникативных: «Люди не понимают свои задачи. Люди боятся спрашивать. Страх из-за непрофессионализма. Человек должен быть поощрен. Даже просто интерес должен быть поддержан»<sup>2</sup>. Здесь предприниматели с проблем бизнеса, как такового, уже переключались на проблемы управления. Напомним, что, хотя предприниматель и менеджер — это разные профессии, предпринимателю часто приходится выступать, в том числе в роли менеджера.

Также подчеркнули и то, чего не хватает предпринимателю в России сегодня. В части личных качеств, по мнению опытных бизнесменов, многим начинающим не хватает воли, решительности. На уровне институциональных условий ведения бизнеса не хватает «внятной государственной политики», государственной идеологии, поддержки бизнеса со стороны государства, политической и экономической стабильности, независимости от чиновников, которые могут препятствовать бизнесу. Одна из респонденток отметила: «Социальному предпринимателю не хватает активности населения»<sup>3</sup>. Выявлен недостаток специальных знаний — предпринимателям даже с экономическим образованием не хватает знаний международной торговли, навыков управления персоналом и др. В настоящий момент во многих отраслях не хватает платежеспособного спроса.

Что касается советов начинающим предпринимателям от опытных бизнесменов, то самым распространенным ответом на этот вопрос был

---

<sup>1</sup> Например, «Заказчик не умеет четко сформулировать техническое задание» (интервью с И. Н. Дариенко 1 октября 2014 г., Санкт-Петербург).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Интервью с О. Грачёвой 12 августа 2014 г., Санкт-Петербург.

следующий: «Не бойтесь! Дерзайте, действуйте, достигайте своих целей в бизнесе». Семь предпринимателей подчеркнули необходимость «все просчитать», прежде чем начинать свое дело: хорошо продумать свою экономическую модель, пройти подготовку, тщательно и ответственно спланировать бизнес. Респонденты также подчеркивали необходимость быть гибким, развиваться, реагировать на запросы внешней среды, учиться всю жизнь. Для первого шага был дан следующий совет: «Попробуйте что-нибудь продать!».

Трое респондентов считают, что основное правило предпринимательства — любить свое дело, действовать в соответствии со своим призванием.

Наиболее важными ресурсами бизнеса предприниматели считают умение мотивировать сотрудников, собственное и командное трудолюбие, самомотивацию предпринимателя, репутацию созданного бизнеса.

С полными результатами анализа всех ответов респондентов читатели могут ознакомиться в трех статьях в журнале «Российское предпринимательство»<sup>1</sup>, также студенты и все желающие могут обратиться непосредственно к транскриптам опроса в электронной библиотечной системе «Юрайт» на странице учебника (36 транскриптов интервью, из которых удалены личные сведения респондентов).

В завершение данного параграфа отметим, что собранные нами в 2014 г. интервью тридцати четырех предпринимателей и двух экспертов, по нашему мнению, представляют определенный интерес для исследователей — социологов и экономистов, а также для студентов, которые хотят услышать «живой голос» представителей современного российского бизнеса и воспринять их опыт. Мы совершенно согласны с профессором А. Н. Олейником, который сказал: «Вторичное использование качественных данных может предполагать повторение исследования, в рамках которого эти данные были собраны. Новый пользователь тогда стремится ответить на те же исследовательские вопросы, которые были сформулированы в ходе первичного исследования... В этом случае появляется возможность оценки надежности интерпретации качественных данных собравшим их исследователем, под которой понимается достижение сходных результатов действующими независимо друг от друга исследователями, если они применяют одинаковые процедуры интерпретации. Вопрос о надежности представляется ключевым при обсуждении качественных данных и методов исследования и основным предметом критики со стороны “количественников”»<sup>2</sup>.

Упомянутое повторное исследование мы предлагаем провести студентам и другим читателям настоящего учебника.

---

<sup>1</sup> Боброва О. С., Ковалева А. С. Как делать? Российские предприниматели о бизнесе (по результатам опроса 2014 года): цели и мотивы // Российское предпринимательство. 2015. № 15; *Их же*. Как делать? Российские предприниматели о бизнесе (по результатам опроса 2014 года): счастье и ответственность, инновационная деятельность // Российское предпринимательство. 2015. № 16; *Их же*. Как делать? Российские предприниматели о бизнесе (по результатам опроса 2014 года): ресурсы, трудности и советы начинающим // Российское предпринимательство. 2015. № 17.

<sup>2</sup> Олейник А. Н. Сбор, агрегирование и обработка качественных данных // Социс. 2014. № 5 (361). С. 124.

## Вопросы и задания

1. Следует ли, по-вашему, возрождать сословия купцов и потомственных почетных граждан и почему?
2. Кто такие стейкхолдеры и что представляет собой стейкхолдер-менеджмент?
3. Перечислите признаки, по которым можно классифицировать бизнес.
4. Что именно представляется вам наиболее ценным в бизнесе? Что могло бы приносить радость от бизнеса лично вам?
5. Какие советы нынешних предпринимателей вам кажутся наиболее актуальными?
6. Найдите среди ваших предков лиц, занимавшихся предпринимательством до 1917 г., расскажите об их делах.
7. Кто из ваших предков и родственников и как пытался заниматься предпринимательством в 1917–1985 гг. на территории СССР? Что из их опыта полезно для вас сейчас?
8. Обратитесь к транскриптам интервью предпринимателей на странице учебника в электронной библиотечной системе «Юрайт» и проведите самостоятельный анализ ответов на вопросы анкеты. Каждый студент может подготовить доклад с анализом одного вопроса на выбор.

## Темы возможных рефератов и докладов

1. Разнообразие взглядов на предпринимательство.
2. Древнерусские законы о предпринимательстве.
3. Законодательство Русского государства доимперского периода (1462–1696) о предпринимательстве.
4. Предпринимательство в истории объединения России (на примере конкретного региона).
5. Формы предпринимательства в России в имперское время (1696–1801 гг.).
6. Имперская индустриализация (в том числе на примере конкретного региона, либо конкретной отрасли).
7. Возрождение предпринимательства с 1988 г. (в том числе на примере конкретного региона)
8. Взаимодействие фирмы со стейкхолдерами (на примере конкретных фирм).
9. Место малого и среднего предпринимательства в экономике (на материале отдельных регионов, отраслей, крупных предприятий во взаимодействии с некрупными).

## Кейсы

### 1.1. Фирмы-долгожители в Японии и России

Долгожителями могут быть не только люди, но и фирмы. Япония занимает первое место в мире по средней продолжительности жизни женщин (86,05 лет) и четвертое место по средней продолжительности жизни мужчин (79,29 лет). Некоторые предприятия также существуют в Японии долгие годы. Например, там до сих пор действуют 124 фирмы, основанные свыше 500 лет назад и 3113 фирм, работающих уже 200 лет и больше<sup>1</sup>. А вообще в мире мало предприятий, существующих продолжительное время. Что же позволило этим фирмам-долгожителям так долго оставаться на рынке?

Ключевые моменты успеха японских фирм-долгожителей представлены на рис. 1.3.

---

<sup>1</sup> Лекция М. Мацумура, консультанта малого и среднего бизнеса World Business Associates Co (Япония) в Санкт-Петербурге, март 2014 г.

Как известно, в стратегическом менеджменте формируется видение компании. Вот, по мнению М. Мацумуры, основные положения видения фирмы-долгожителя<sup>1</sup>:

- смогли выжить только предприятия с инновационным подходом к развитию, выдержавшие суровые испытания по адаптации к изменениям среды;
- предприятия-долгожители воспитывают сотрудников, мотивируют, дорожат ими;
- в управлении обязательно возникает непредвиденное, и для того, чтобы быть к нему готовым, нужен долгосрочный взгляд.



Рис. 1.3. **Философия управления предприятий-долгожителей в Японии**<sup>2</sup>

В России сохранилось несколько старейших предприятий. К сожалению, революция и две мировые войны существенно сократили число предприятий с многовековой историей. В 1712 г. по указу Петра I началось строительство Тульского оружейного завода, работающего и в наши дни. Видимо в его состав вошли мощности основанного еще в 1632 г. обрусевшим голландцем А. Д. Виниусом «железного завода» на гидроприводе. Полевской машиностроительный завод в Свердловской области основан в 1719 г., в Ярославле в 1722 г. была создана Ярославская большая мануфактура (в настоящее время — открытое акционерное общество (ОАО) «Красный перекоп»). Промышленное освоение Урала и Сибири сопровождалось постройкой железодобывающих заводов уже в XVII в. В Великом Устюге существует старинное предприятие «Великоустюгский завод Северная чернь», выпускающее столовое серебро, ювелирные украшения, православные иконы и церковную утварь из серебра. На сайте организации сказано: «Одно из первых сохранившихся документальных упоминаний о великоустюгской черни относится к 1683 г.»<sup>3</sup>

В нашей стране древнейшие предприятия часто меняли собственников, особенно в XX в., поэтому единый подход к управлению этими предприятиями не мог сохраниться. Основным фактором выживания оказалась технологическая целесообразность и востребованность продукции этих предприятий.

### *Вопросы к кейсу*

1. Какие свойства требуются фирмам, чтобы пережить кризисы, войны, эпидемии и приносить прибыль своим хозяевам в течение сотен лет?

<sup>1</sup> Лекция М. Мацумура, консультанта малого и среднего бизнеса World Business Associates Co (Япония) в Санкт-Петербурге, март 2014 г..

<sup>2</sup> Сост. по презентации М. Мацумуры, консультанта малого и среднего бизнеса World Business Associates Co (Япония) в Санкт-Петербурге, март 2014 г.

<sup>3</sup> История // Северная чернь. URL: <http://www.sevchern.ru/about/history>.

2. Какое предприятие в вашем регионе считается древнейшим?
3. Какому действующему предприятию Санкт-Петербурга сейчас уже более 270 лет? Что оно выпускает?

## **1.2. Открытие продуктового магазина розничной торговли в Подмоскowie**

А. Викторov описал перечень действий, которые были произведены крупным сетевым ритейлером (фирмой, занимающейся розничной торговлей) для открытия нового магазина<sup>1</sup>.

За две недели до открытия:

- во все почтовые ящики в зоне охвата были доставлены листовки с рекламой магазина и программой открытия;
- всем руководителям исполнительной и законодательной власти были вручены именные приглашения на открытие магазина;
- были разосланы приглашения в местные и региональные СМИ на открытие магазина, а также на фуршет, который состоится после пресс-конференции;
- в ведущих СМИ региона прошла реклама ритейлера с информацией об открытии нового магазина;
- также реклама была размещена на основных транспортных магистралях и узлах.

За одну неделю до открытия:

- на досках объявлений, у подъездов и во дворах в радиусе доступности магазина разместили листовки с информацией о ритейлере и о предстоящем открытии нового магазина;
- позвонили руководителям исполнительной и законодательной власти и лично пригласили на открытие магазина;
- во все СМИ, куда были направлены приглашения, позвонили представители компании-ритейлера для подтверждения присутствия корреспондентов на открытии магазина;
- в ведущих СМИ региона повторили рекламу торжественного открытия магазина.

Утром в день открытия рядом с входом в магазин построили сцену, подготовили осветительное и звуковое оборудование. Концерт начался за полчаса до открытия магазина. Выступали артисты старшего поколения и молодежные группы. Перед самым открытием с приветствием выступили представители местной администрации и руководители компании-ритейлера.

Покупателей небольшими группами стали приглашать в магазин. Для ожидающих своей очереди посетителей звучала музыка, проводились розыгрыши, лотереи и викторины с призами. Бесплатно раздавалось пиво и другие напитки. Через 15 минут после открытия прошла пресс-конференция с участием местной администрации, гостей и руководителей компании. А через 30 минут в закрытом от покупателей помещении магазина начался фуршет для VIP-гостей. На нем руководство налаживало доверительные отношения с властями. Представителям местной администрации и некоторым гостям были вручены «золотые» дисконтные карты в магазин, а также большие упаковки пива. Одновременно, но в другом помещении прошел фуршет для журналистов. Для организации концерта и фуршетов был привлечен опытный ведущий.

После выхода первых посетителей из магазина для участия в лотереях и викторинах требовалось предъявить чек на сумму не менее 50 рублей. Но в целом, поскольку лотереи были беспроигрышными, все участники праздника получили призы от небольших (стоимостью 15–25 руб.) до крупных (телевизоры, микроволновки и т.д.).

Большинство подарков предоставили поставщики ритейлера, они финансировали и открытие нового магазина.

---

<sup>1</sup> Цит. по: Организация предпринимательской деятельности в розничной торговле. С. 77–79.

В день открытия и в течение первой недели работы товары продавались по сниженной цене. А затем в течение месяца постепенно уровень цен поднялся до изначально планировавшегося для данного региона.

### *Вопросы к кейсу*

1. Какие стейкхолдеры торговой компании упоминаются в этом рассказе?
2. Какие действия и с какой целью были предприняты торговой компанией в рамках взаимодействия со стейкхолдерами перед и во время открытия магазина?
3. Какие нарушения действующего законодательства можно заметить в приведенном рассказе?

## **Сквозной кейс «Яблочный бизнес Юлии Честновой». Часть 1**

*У русских женщин была репутация роковых (вот уж нелепость, на самом деле они — святая простота) ...*

Зинаида Шаховская, «Таков мой век»

У Юли была говорящая фамилия. Она хотела, чтобы все было по-честному. Еще в школе она никогда не скрывала от родителей полученную двойку или то, что деньги, выданные на завтрак, были потрачены на чипсы и мороженное после утомительного учебного дня. Когда она в девятом классе влюбилась в верзилу на два года старше, то после недолгих колебаний прямо на перемене подошла к нему и выложила всю правду о своих чувствах. Он посмотрел на нее удивленно-растерянными глазами, слегка покраснел и, сразу ссутулившись и озираясь по сторонам, предложил встретиться у кафе за школой в ближайшую субботу вечером. Юля поняла, что поставила своего любимца в неловкое положение, ей было неприятно, что он застеснялся ее искренности на глазах у одноклассников, и она убежала, чуть не плача. В ту субботу она не вышла из дома, даже в школу не пошла, немножко поплакала, закрывшись в ванной, и почувствовала, что ее скороспелая страсть скоро пройдет. Так оно и случилось; теперь Юля краснела, когда в конце школьного коридора замечала знакомую высокую фигуру. Слава Богу, скоро он покинул школу с последним звонком, и в сентябре Юля спокойно вошла в знакомое старое здание гимназии, уже не опасаясь встретить «свою первую любовь».

Через два года ей тоже предстояло расстаться со школой, а она еще понятия не имела, чем хочет заниматься в жизни, чтобы это было интересно и по-настоящему. Подруги готовились поступать в медицинский, родители советовали изучать языки и стать переводчиком. А Юля любила читать, мечтать, летать на лыжах по замерзшему Финскому заливу и добиваться целей. Только пока поставить себе профессиональную цель она не могла — ничто не казалось достойным ее энергии.

Однажды Честновых пригласили родственники — навестить их в Швеции, куда Юлин троюродный брат Павел переехал с семьей около 2001 г. Паром отчалил от Морского вокзала Санкт-Петербурга и не спеша направился к столице маленького, но очень независимого государства Финляндия, везя на борту несколько сотен веселых туристов, включая растерянных путешественников — Юлю с родителями. Несколько растрепанный вид им придавала наскоро подобранная одежда, поскольку мама почему-то решила, что билеты на паром, купленные заранее, датированы 26 августа, тогда как на самом деле отъезд изначально планировался на 25-е. И вот, во время обеда 25 августа, когда Честновы обсуждали, что они повезут в подарок Павлику в Швецию, папа попросил показать ему билеты, чтобы посмотреть — может быть, там указаны ограничения на провоз спиртного. Вдруг брови на его благодушном лице резко поднялись вверх, а кухню огласил вопль гладиатора перед боем: «Двадцать пятое! Мы едем сегодня! Срочно на выход, паром уходит через 2 часа!»



Понятно, что подарка они купить не успели, но паром не упустили, домчавшись до Морского вокзала за 45 минут на такси по пробкам. «Еще хорошо, что паспорта и деньги не забыли», — утешала всех мама, оглядывая Юлин мятый сарафан и свои кроссовки на босу ногу. Слава Богу, на пароме все благоприятствовало шопингу, и для эмигрантской семьи Павла были куплены всевозможные сувениры.

На следующей утре город Хельсинки встретил Честновых светлой похмельной грустью. Накрапывал дождик. Юля уже не раз бывала здесь и не хотела снова шататься по Сенатской площади с белым собором, Софийской улице и центральным магазинам. Она отпросилась у родителей побродить по пристани, пока те предавались шопингу в «Стокманне».

Обойдя давно позеленевшую Хавис Аманду<sup>1</sup>, окруженную тюленями, Юля устремилась на пристань, не заметив юркий трамвай, который зазвенел, отпугивая ее, как птичку, с рельсов. «Подействовала бы медицинская страховка, если бы меня здесь сбил трамвай?» — мелькнула мысль, и Юля за промчавшимися мимо вагонами увидела целый палаточный городок, расположившийся на брусчатке вдоль морской набережной. Финны торговали в тот день на удивление обильными плодами северного урожая. Туристы расхаживали по ярмарке, не жалея денег на безделушки и дары суровой финской природы, а также на результаты усердного сельского хозяйствования. Юля подошла к крайнему навесу, заметив на прилавке призывно зеленеющую горку стручкового гороха. «Вкусно, наверно» — было написано на ее лице, когда она, протянув монету, показала блондинке-фермерше, что хочет купить один литр аппетитных стручков. С улыбкой финка наполнила горохом мерную кружку, потом высыпала в аккуратный бумажный пакет, прибавив еще горстку, как «комплимент», и протянула Юле со словами: «Пжалустаа!.. Спасибоа!» Этим, по-видимому, исчерпывался ее запас русских слов, а покупательница удивилась — откуда финка узнала, что она из России. Ах, да! — футболка с надписью «Я люблю Петербург!» сегодня выдавала Юлину туристскую сущность.

С пакетом гороха в руках Юля бродила между палатками на пристани. Ее занимало то оживление, которое царило вокруг. Торговали бойко, несмотря на поднимавшийся ветер с моря, в фигурах фермеров не чувствовалось скуки и чванливой медлительности, присущей иным базарам курортных городов. «Почему они так любезно обслуживают покупателей? Стараются, улыбаются... Неужели это так выгодно — стоять весь день на ветру и продавать свой нехитрый товар прохожим со всего света?» — размышляла Юля, когда первые крупные капли очередного дождя закапали на пакет, палатки и брусчатку. Среди торговцев поднялась суета: они бросились накрывать свой товар, убирать под навес коробки — все это совершалось привычными движениями, а улыбки то и дело появлялись на уже мокрых лицах. Юля где-то читала, что финны мало улыбаются, но сегодня она вообще не заметила хмурой безнадежности на пристани. Люди делали свое дело и рассчитывали на результат. «Как это называется?.. — спрашивала Юля. — А..., предприниматели; у них свой бизнес! Фермеры, торговцы... купцы — сами вырастили, собрали, привезли и продают здесь свой товар. Молодцы! А у нас как?» Вспомнив, что у нас могут и обхамить покупателя, и обсчитать, девушка погрузилась. Но горох был действительно вкусным — сладким и сочным, и Юля умяла весь пакет, постепенно ободраясь, и переждала ливень под навесом кафе с видом на Успенский собор. «А нашим предпринимателям покровительствует святой Серафим Вырицкий!<sup>2</sup> И в России процветала честная торговля до революции!» — пришла она к неожиданному выводу.

<sup>1</sup> Фонтан на центральном бульваре Эспланада.

<sup>2</sup> В 2014 г. в Большом Гостином дворе в Санкт-Петербурге был открыт Духовно-просветительский центр с домовым храмом святого преподобного Серафима Вырицкого. В Гостином дворе будущий святой десятилетним мальчиком Василием Муравьевым начинал свою купеческую карьеру, работая рассыльным в одной из лавок. Достигнув значительных успехов в предпринимательстве, он раздал все свое имение бедным и посвятил жизнь Богу.

В предках у Честновых были бакалейщики Черниченковы, торговавшие на Северной Двине всевозможными кухонными припасами. Этим вечером Юля как следует расспросила папу о своих купеческих корнях, когда паром «Силья лайн» медленно продвигался из Хельсинки к Стокгольму. Путешественники качались на балтийских волнах, а у Юли зрел план: она впервые задумалась, что неплохо было бы стать предпринимательницей. В ее дорожной сумке как раз завалилась книжка, которая давно ждала своей очереди — «Бизнес — это просто!», и Юля провела чудесный вечер на палубе «Силья» за чтением этого пособия для смельчаков.

Из Стокгольма путь Честновых лежал в Сигтуну — маленький городок на берегу озера Меларен; там жил теперь Павел с семьей. В старой столице Швеции Юле очень понравилось, они с родителями даже отыскали камень Никольского православного храма, который выстроили в этом городке новгородские купцы. Вечером побродили среди руин старых католических соборов, потом допоздна болтали с родственниками на их уютной кухне. У брата в Сигтуне был свой магазинчик — он закупал футболки, заказывал в Стокгольме разные «принты», дизайн которых разрабатывали они с женой, и предлагал их туристам, угощая при этом кофе и предлагая бесплатные карты местности на разных языках. Карты он брал из местного туристического центра, и они привлекали посетителей. Для местных жителей Павел привозил недорогую галантерею и сладости.

Юля напросилась помочь брату в лавке и прекрасно справилась с обслуживанием кофейного столика. Посетителей было немного. Павел с удовольствием тренировал свой неплохой шведский, расспрашивая каждого клиента: как у него дела, откуда приехал, не попадались ли ему (ей) подобные товары в других магазинах и почему и т.п. Потом в тесный магазинчик завалилась группа китайских туристов, и Павел с Юлей перешли на английский. Юля быстро освоилась на маленьком складе в задней комнате и приносила футболки нужных размеров, показывала различные модели, стояла у примерочной в ожидании решения покупателя. К концу рабочего дня она устала, но осознала, что приобщилась к настоящему бизнесу — и ей понравилось! Павел жаловался на высокие налоги в Швеции, на сезонность, но решительная девушка уже поняла: она справится, несмотря на трудности.

Первой профессиональной целью, которую поставила перед собой Юля, стало поступить в престижный экономический вуз, поскольку она была убеждена, что научить строить бизнес ее смогут настоящие экономисты-преподаватели из прославленного учебного заведения. Спустя годы девушка убедилась, что учиться она будет всю жизнь, что высшее образование закладывает только теоретические основы под будущие прикладные навыки и что его недостаточно для запуска собственного дела, но в период выбора вуза Юля обращала внимание на долю выпускников-предпринимателей и надеялась начать свое дело чуть ли не на первом курсе. Уезжать из любимого Петербурга она не собиралась, и сама отыскала студенческие отзывы о знаменитом городском экономическом университете, попасть в который твердо решила. Конкурс был устрашающий, родители опасались, что получить высокие баллы на Едином государственном экзамене Юле не удастся, но поддержали стремление дочки и пообещали, что постараются, если она не поступит на бюджетное место, оплачивать обучение. «Я вам из прибыли от своего бизнеса все отдам!» — заверила Юля маму с папой, а те только заулыбались.

Шла первая четверть последнего школьного учебного года. Выпускной класс постепенно втягивался в гонку за баллы на ЕГЭ, и Юля записала свой план подготовки в дневник, который вела лет с двенадцати. Честнову не узнавали учителя математики, русского языка и истории. Прежде отмалчивавшаяся медлительная девушка неожиданно стала просить выдавать ей дополнительные домашние задания, тянула руку и выступала на уроках литературы, истории и обществознания, ссылаясь на библиотечные книжки, которые прочитала по теме. Юля разузнала о школьных олимпиадах по экономике и подала несколько заявок. Чтобы хорошенько подгото-

виться, прочитала «Экономикс» Макконела и Брю, но оказалось, что лучше бы она больше читала журнал «Эксперт».

### *Вопросы к кейсу*

1. Какие черты характера необходимы предпринимателю? Какое требуется образование и подготовка для предпринимательской деятельности?

2. Какие шаги вы предприняли для собственной профессиональной ориентации? Почему вы выбрали экономическую (или иную) специальность для обучения в высшем образовательном учреждении?

3. В каком деле хорошо себя попробовать человеку, думающему об открытии своего бизнеса, в первую очередь?

4. Что такое, по-вашему, честный бизнес? Какие у него преимущества перед другими видами деятельности?

5. Каковы особенности бизнеса, целевой аудиторией которого выступают туристы? Что можно было бы предложить туристам в вашем родном регионе?

6. Охарактеризуйте бизнес Павла в Сигтуне: что он уже сделал и что мог бы еще предпринять для повышения объема продаж?

7. Какие журналы о бизнесе вы читаете?