ЭНЦИКЛОПЕДИЯ НАЧИНАЮЩЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Практические рекомендации

под редакцией
доктора экономических наук
Емельянова Владимира Михайловича

Москва

Литературное агентство «Бук-Пресс»
2006

УДК 338.22
ББК 65.012.1
Э68

Под редакцией
доктора экономических наук
Емельянова Владимира Михайловича

Э68 **Энциклопедия начинающего предпринимателя:** Практические рекомендации. — М.: Бук-пресс, 2006. – 816 с.

Предпринимательство — неотъемлемый элемент современной рыночной экономики, без которого экономика и общество в целом не могут нормально существовать и развиваться. Независимые предприниматели представляют собой наиболее многочисленный слой частных собственников и играют значительную роль не только в социально-экономической, но и в политической жизни страны. Несмотря на то, что в нашей стране на пути начинающего предпринимателя стоит много бюрократических преград, с каждым годом число малых предпринимателей неуклонно растет. Сегодня в России около 850 тысяч малых предприятий, зарегистрировано свыше 3,5 миллионов предпринимателей, занимающихся индивидуальной трудовой деятельностью.

В этой энциклопедии разъяснено не только то, как правильно организовать работу своего бизнеса, уменьшить налоги вполне законными путями, но и правила делового общения.

В книге вы найдете понятные практические рекомендации по открытию нового предприятия в современных условиях, правильному построению его работы и безболезненному закрытию. Энциклопедия призвана облегчить работу начинающим предпринимателям.

УДК 338.22
ББК 65.012.1

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

Материал, изложенный в данной книге, многократно проверен. Но, поскольку вероятность технических ошибок все равно остается, издательство не может гарантировать абсолютную точность и правильность приводимых сведений. В связи с этим издательство не несет ответственности за возможный ущерб любого вида, связанный с применением содержащихся здесь сведений.

Все торговые знаки, упомянутые в настоящем издании, зарегистрированы. Случайное неправильное использование или пропуск торгового знака или названия его законного владельца не должно рассматриваться как нарушение прав собственности.

© В. М. Емельянов, составление, 2006
© ООО «Литературное агентство «БУК-Пресс», 2006

Содержание

Введение 13

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ:
СОЗДАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ 37

1. Психология предпринимателя 39
Психологический портрет предпринимателя 39
Специфические особенности российского предпринимателя 42
Психофизиологический подход к исследованию предпринимательства 45
Психология становления малых предпринимателей 49
Поведение предпринимателей 52
Необходимые условия для изменения поведения человека в обществе 57
Предпринимательство как деятельность 60
Чем же обусловлена предпринимателькая цель? 62
Воспроизводство предпринимательской деятельности 70

2. Принципы делового общения 73
Азбука управления 73
Разновидности делового общения 76
Принципы формирования цели в деловом общении 78
Управление общением 79
Умение вести переговоры 80
Секреты делового общения: ведение переговоров 82

3. Анализ предпринимательства и выбор сферы деятельности 93
Обзор малого предпринимательства 93
Состояние и динамика развития малого предпринимательства 95
Ключевые проблемы малого бизнеса 96
Малый бизнес и банковская система: механизмы кредитования 98
Проблемы налогообложения малого предпринимательства .. 102
Развитие небанковских институтов финансирования малого предпринимательства 104
Имущественное обеспечение малого предпринимательства .. 106
Лизинг как механизм поддержки субъектов малого предпринимательства 109
Обобщение проблем малого бизнеса 112
Выбор сферы предпринимательской деятельности 115
Самостоятельное исследование рынка 116
Технология рыночного исследования 117
Первичное самостоятельное исследование 118

4. Инвестиции малого предпринимательства 121
Источники финансирования проекта 121
Как взять кредит малому предприятию 122
Квартира за кредит 126
Кредитные перспективы 130
Поддержка государства 131
Учет капитала предприятия 136

5. Бизнес-план малого предприятия 149
Правовые формы 149
Бизнес-план 158
Составление бизнес-плана 160

6. Этапы создания организации 203
Первые шаги 203
Фирма «Под ключ». Обращение к юристам для создания организаций 204

Самостоятельное учреждение юридического лица 205
Набор документов для учреждения организаций 208
Регистрация юридического лица 211
Регистрация предприятия, создаваемого путем реорганизации 212
Регистрация физического лица 216
Типовые учредительные документы 220
Оплата денежных вкладов. Временный накопительный счет 223
Отказ в регистрации 224
Необоснованный отказ в регистрации 226
Получение лицензии, сертификация и др. 226
Отвественность за деятельность без лицензии 227
Сертификация товаров, работ и услуг 228
Санитарно-эпидемиологический надзор 229

7. Помещение для предприятия 237
Как найти офис для начала 237
Куда потом переехать 238

8. Сотрудники предприятия 245
Кадры – залог успешной деятельности малого предприятия 245
Какие зарплатные схемы существуют 253
Экономия на зарплатах 259

9. Реклама, методы продвижения товара 261
Создание имиджа фирмы 261
Создание товарного знака (брэнда) 262
Создание логотипа 263
Франчайзинг 264
Рекламная деятельность и продвижение товара 265
Представительство в Интернет 279

10. Страхование малого предприятия 287
Зачем нужна страховка 287
От чего надо страховаться 289

Экономия на страховании 292
Где застраховаться 293
Оформление договора 294
Безопасность информации в малом и среднем бизнесе 295

11. «Крыша» предприятия 305
История «крышевания» 305
Криминальные «крыши» — теория 310

ЧАСТЬ ВТОРАЯ:
ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ 319

12. Налоги малого предприятия 321
Постановка предприятия на учет в налоговых органах 321
Декларирование доходов 322
Особенности декларационной кампании 322
Помощь МНС налогоплательщикам 324
Сроки и способы подачи декларации 324
Ответственность за непредставление в срок налоговой декларации 325
Руководство для добросовестных неплательщиков 326
Зарплатные схемы ухода от налогов 335
Не зарплатные схемы 337

13. Ценообразование и учет издержек 339
Маркетинг и ценообразование 339
Разработка финансовых прогнозов для малых предприятий 349
Снижение коэффициента прибыльности 353

14. Методы обмана одного предприятия другим ... 355
Использование системы предоплаты 355
Предоплата «солидному» предприятию 356
Метод «толстого и глупого поросенка» 356
«Давайте создадим совместное предприятие» 357
Совместная деятельность с распределением доходов пополам 358

Продавец есть, а покупатель исчезает 358
Массированное заключение договоров на поставку товаров с ограниченным спросом 359
Мошенничества с передачей товара на консигнацию 360
Оплата таможенного сбора за чужой счет 361
Многократное использование залога 362
Подделка гарантий и писем, удостоверяющих надежность партнера 362
Создание якобы дочерней иностранной фирмы 363
Я ну о-о-чень крутой! 364
Компрометация конкурентов 364
Выдача заведомо неверно оформленных векселей 365
Выдача фальшивого чека 365
Умышленное превышение руководителем своих полномочий 366
Использование недостаточной информированности партнера 366
Приписывание в счета-фактуры невыполненных работ или услуг 367
«Нигерийские письма» 367
Как избежать обмана со стороны партнеров 369
Мошеннические операции в банках и методы борьбы с ними 370
Мошенничество при расчетно-кассовом обслуживании 371
Мошенничество в кредитном отделе 375
Противодействие злоупотреблением при получении банковских ссуд 379
Основные виды мошенничества с привлекаемыми ресурсами и ценными бумагами 380
Бухгалтеры-мошенники 383
Мошенничества с валютными операциями 386
Мошенничества в хранилищах для собственных клиентов 390
Мошенничества со сданным в аренду имуществом 391
Страхование: методика обмана 394
Иммиграция 395

15. Конкурентная политика малых предприятий .. 399
Информированность о конкурентах 399
Факторы конкурентоспособности бизнеса 401
Обновление ассортимента выпуска 401
Ценообразование как составная часть конкурентной политики 402

16. Расчеты 405

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ: ЛИКВИДАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ 415

17. Банкротство 417
Как становятся банкоротами 417
Процедура банкротства 422
Банкротство как способ уклонения от уплаты долгов 423
Заказ банкротства 426
Должник поневоле 427
Надо что-то менять 429

18. Закрытие предприятия 431
Основания для ликвидации малого предприятия 431
Процедура ликвидации предприятия 432
Прекращение деятельности юридического лица 434

19. Реорганизация предприятия 447
Виды реорганизаций 447

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ: ПРИМЕРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ 451

20. Особенности отдельных видов деятельности .. 453
Новички на тесном рынке 453
Открытие салона красоты 458
Десять лучших бизнесов для «сезонного» старта 471
Как стать страховым брокером 479
Сделки по консолидации частных компаний 487

Малая гостиница как сервис и бизнес 493
Торговля по каталогам 502
Интернет-кафе 509
Книжный бизнес 515
Клубный бизнес 523
Доставка пиццы 533
Макаронный бизнес 538
Как организовать пруд для платной рыбалки 542
Открытие кадрового агентства 549
Архитектурно-дизайнерский рынок 556
Продажа стеклопакетов 563
Как построить сеть мобильных туалетных кабинок 568
Придорожный бизнес 574
Можно ли заработать на макулатуре? 577
Автоматы дают сдачи 581
Организация праздников 588
Фотолаборатория: бизнес на сегодня 594
Пять звезд для четвероногих 603
Стоит ли открывать собственное турагенство 608
Солнечный бизнес 614
Курьерский бизнес 619
Бизнес на языках 625
Грибной бизнес 631
Как не быть пиратом 635
Дело в шляпке 640
Мороженое оптом и в розницу 643

21. Как становятся предпринимателями 651

Начало с кооператива 651
Мебельный бизнес 653
Компьютерный бизнес 656
IP-телефония 657
Продавец дисков 660
Бизнес с нуля 661
Интернет-магазин 668

Агентство по проведению праздников 673
От буклетов до сигарет 675
Ремонт и утепление окон 682
Солнечная энергия для бизнеса 684
Коптильня — источник прибыли 685
Как превратить свое увлечение в доходный заработок 686
Неподъемное дело 688

22. Самые знаменитые предприниматели 695
Джордж Сорос 695
Дональд Трамп 711
Уолт Дисней 715
Генри Форд 726
Михаил Ходорковский 736
Роман Абрамович 742
Виктор Найшуллер 752
Александр Аладушкин 757
Петр Авен 764
Андрей Мельниченко 769

ПРИЛОЖЕНИЯ 781

Приложение 1
Виды деятельности, подлежащие лицензированию 783

Приложение 2
Виды деятельности, для которых необходимо разрешение .. 793

Приложение 3
Ответственность за нарушение требований обязательной сертификации и стандартизации 795

Приложение 4
Ответственность за нарушение требований обязательной сертификации и стандартизации по отдельным видам деятельности 799

Приложение 5

Продукция, подлежащая
санитарно-эпидемиологической экспертизе
в департаменте Госсанэпиднадзора Минздрава России 801

Приложение 6

Ответственность за нарушение
санитарно-эпидемиологических требований 807

Список использованных материалов 812

Введение

ИСТОРИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

До 19 века на Руси это были купцы-первопроходцы (в отношении которых термин «предприниматель» сегодня носит еще дискуссионный характер), а также другие торговцы (бояре, чиновники); позже этот слой незначительно пополнялся за счет выходцев из дворянской среды и разночинцев. После издания Александром I в 1803 г. «Указа о вольных хлебопашцах», разрешающего помещикам отпускать крестьян на волю за денежный выкуп, российское предпринимательство пополнило свои ряды деловыми людьми крестьянского происхождения. Проведение в жизнь великой реформы 1861 г. ознаменовало собой начало нового революционного этапа в истории предпринимательства России, когда массы освободившихся крестьян стали наемными рабочими на частных предприятиях или смогли организовать собственное дело. Глубоко народная по своему происхождению личностная сущность российского предпринимателя дает достаточные основания считать одним из важнейших факторов формирования его ментальности религиозное воспитание и окружение.

В работах современных экономистов и социологов широко распространено мнение о влиянии православия — религии реализации выс-

ших устремлений в сфере духа и ритуала — как религии единственно определяющей, облагораживающей, отвлекающей от мирских страстей. Так только ли божьим благословением объяснимы торговые и промышленные успехи старообрядчества? Было ли для предпринимателей соблюдение христианских заповедей непременным условием их деятельности? Конечно, значительное влияние на саму атмосферу их существования оказывала обстановка гонений и преследований со стороны государства. Морально-религиозные установки старообрядцев стимулировали стремление самоотверженным трудом, благочестием, усердным следованиям Божьим заповедям заслужить прощение перед приходом Антихриста, доказать истинность своей веры.

Однако существовали причины и более «практического» характера, которые сегодня почти не упоминаются. Будучи ограниченными обстоятельствами в выборе поля деятельности, не имея возможности реализовать себя ни на государственной, ни на военной службе, старообрядческие купцы и промышленники обращали весь свой талант и энергию на участие в предпринимательстве. Необходимость завоевания каждой новой колонией своего жизненного пространства (часто в суровых природных и экономических условиях), а также репрессии со стороны правительства определяли необыкновенную внутриобщинную солидарность и солидарность между отдельными общинами. Пострадавшие после репрессивной выгонки общины могли рассчитывать на помощь остальных.

Отмена в России крепостного права в 1861 году стала важным событием в истории предпринимательства, развивается новая экономическая формация — капитализм, втягивающий в мировое товарное обращение окраины России, способствующий распространению наемного труда, росту капиталистических отношений.

Помещичий характер политики правительства ярко проявился в создании закона 1901 года о насаждении помещичьих хозяйств в России. Несмотря на раздробленность мелких крестьянских хозяйств, земледелие и скотоводство приобретали все более товарный характер и через рынок происходило обобществление труда крупных капиталистических хозяйств, где важна роль кооперативного движения.

Война 1914 года оказала серьезное влияние на экономическое развитие России. Произошло усиление монополий, концентрация произ-

водства. Война создала условия для широкого развития кооперативного движения. Бешеная спекуляция крупных капиталистов и острый дефицит промышленных товаров вызвали массовый приток крестьянства в потребительскую кооперацию.

Приток новых членов увеличил капиталы кооперативов, и они смогли успешнее конкурировать с крупным капиталом. В 1915–16 гг. многие купцы ликвидировали свои дела, не довольствуясь прибылями, вложили капиталы в производство на войну. Потребительские кооперативы вкладывали свои капиталы и в другие отрасли производства (маслозаводы).

Постепенно в годы советской власти кооперативы огосударствлялись. После Октябрьской революции под влиянием разных факторов (прежде всего в силу принципиального отрицания частной собственности как источника эксплуатации, а также для преодоления сопротивления со стороны капиталистов, создания экономической основы для сохранения независимости страны) в несколько приемов были национализированы предприятия крупной, средней и отчасти мелкой промышленности, транспорта, торговли, все банковско-кредитные учреждения, ликвидированы товарные и фондовые биржи.

Но через несколько тяжелых лет правительство пришло к осознанию необходимости «коренной перемены всей точки зрения» на социализм. В. И. Ленин в политическом завещании в 1923 году писал о крайней необходимости найти «ту степень соединения частного торгового интереса, проверки и контроля его государством, степень подчинения его общим интересам, которая раньше составляла камень преткновения для многих и многих социалистов».

Основное содержание новой экономической политики заключалось в стимулировании товарно-денежных отношений, экономической предприимчивости, инициативы, материальной заинтересованности в результатах труда каждого предприятия и каждого труженика.

С переходом к нэпу были сняты ограничения на частнопредпринимательскую деятельность. В июле 1921 года законодательством было допущено существование простых товариществ, в июле 1922 года — акционерных обществ, полных товариществ, товариществ с ограниченной ответственностью. Новая экономическая политика способствовала восстановлению сельского хозяйства. Основное место в производстве

продовольствия и сельскохозяйственного сырья занимало единоличное крестьянское хозяйство.

Осуществление нэпа привело к подъему производительных сил нашей страны и улучшению положения рабочих, крестьян и представителей всех других слоев тогдашнего российского общества.

Установление предельных розничных цен создавало на рынке устойчивое положение, частная торговля вынуждена была считаться с ценами государства. С рынка вытеснялся в первую очередь частный крупный оптовик, посредник между государственным и розничным товарооборотом.

Изменения в частной торговле вели к ее измельчанию: от оптовой — к оптово-розничной; от нее — к мелкой розничной. Уже к концу 1926 г. частный капитал занимал подчиненное положение по отношению к государственному и остался только в розничной торговле.

Новая модель общества, которая стала утверждаться, может быть охарактеризована как «феодальный бюрократизм», главной чертой которого является абсолютное огосударствление и возникновение нового класса — «класса начальства».

«Ничейная» собственность, диктат и произвол высшего руководства, кадровый монополизм не давали проявиться предпринимательской инициативе. Господство бюрократической олигархии в конце концов привело наше общество к кризису. Чтобы преодолеть кризис, необходима была перестройка, открывшая современный этап развития российского предпринимательства.

Возрождение предпринимательства в России (1992–1996 гг.)

Год 1992-й, первый год официально провозглашенных рыночных реформ, вошел в историю страны как период грандиозных, но так и не оправдавшихся надежд. Курс «младореформаторов», возглавивших Правительство Российской Федерации, на «шоковую терапию» открыл шлюзы для частнопредпринимательской деятельности, пробудив надежды значительной части российского населения на быстрое достижение Россией западных стандартов уровня жизни и других атрибутов общества потребления и свободного предпринимательства. Обещая выход из кризиса уже к осени 1992 г., правительство самоустранилось от какой-либо активной экономической политики, ссылаясь на то, что

без государства и, соответственно, без правительства рыночная стихия (саморегулирование) сама все расставит по своим местам.

Провозглашалось, что зарождающимся рыночным силам не надо мешать, а предпринимательские усилия широких масс населения решат все проблемы. Во главу угла была поставлена масштабная приватизация, которая, как утверждалось, должна будет создать широкие слои собственников, умеющих работать и в то же время отстаивать свои интересы, т.е. сформировать российский средний класс.

Однако, как и ранее, в советские годы, прекрасные слова и лозунги власть предержащих на практике оказались не более чем красивой идеологической ширмой совсем для других дел. Выяснилось, правда, это несколько позже. Тогда же надежды на лучшее в сочетании со снятием административно-уголовных запретов на элементарные виды предпринимательской деятельности способствовали бурному росту числа малых предприятий по всей стране: 1992 г. был годом самых высоких с середины 80-х гг. и по сей день темпов роста числа малых предприятий (в 2,1 раза) и численности занятых на них работников.

В определенном смысле этот факт феноменален, поскольку осуществленная тогда либерализация цен и введение налогового прессинга значительно подорвали финансовую базу основной массы малых предприятий. Бурная инфляция привела, с одной стороны, к обесценению сбережений населения, а с другой — к резкому увеличению процентных ставок банковского кредита. Это вызвало настоящий паралич инвестиционной деятельности, продолжающийся по настоящее время.

Статистические данные показывают, что абсолютным лидером увеличения числа малых предприятий стала в то время сфера науки и научного обслуживания — здесь число малых предприятий возросло в 3,4 раза. Количество малых предприятий в сфере сельского хозяйства увеличилось в 3,1 раза. Затем следуют материально-техническое снабжение и общая коммерческая деятельность по обеспечению функционирования рынка (в 2,9 раза). Близок к этим данным и рост числа малых предприятий в сфере народного образования (в 2,8 раза).

Можно констатировать, что в условиях провозглашения начала рыночных реформ российское МП продемонстрировало свои позитивные возможности. Его важнейшими функциями стали социальное

демпфирование, обеспечение выживания значительных слоев населения в условиях острого кризиса через «самозанятость», предоставление возможности получения дополнительных (помимо основной, часто лишь формальной занятости) средств к существованию. В основном речь шла не о производстве, а о торговле и посредничестве, на которые приходилось более 50% малых предприятий.

Бурное развитие торгово-посреднической деятельности стало ответной реакцией на подрыв первоначальной финансовой базы МП. Либерализация внешней торговли еще в последние годы существования СССР и снятие запретов на частную торговлю внутри страны создали благоприятные условия для любых торговых операций. Падение потребительского платежеспособного спроса в те годы торговое малое предпринимательство активно компенсировало импортом товаров, хотя и не очень высокого качества (подобных продукции китайского производства), но зато абсолютно нового ассортимента, недоступного российским потребителям при советской власти.

Следует вспомнить и о повсеместном появлении вещевых и продуктовых рынков наподобие «блошиных». На пустырях, привокзальных площадях, рядом с крупными универмагами ежедневно появлялись десятки новых лотков с всевозможным недорогим товаром. Если в начале 1992 г. на прилавках лежало огромное количество товаров, произведенных российскими кооперативами (столь многообещающими в «перестроечные» годы), то уже к его концу это был в основном импорт.

Рублевая гиперинфляция, а также сверхвысокое налогообложение в сочетании с заниженным официальным курсом доллара к рублю поставили на колени всю российскую промышленность. Подавляющая часть продукции российских предприятий стала совершенно неконкурентоспособной по отношению к импорту. Крупные и средние предприятия останавливались одно за другим. Сотни тысяч людей оказывались без средств к существованию, и в этих условиях мелкая торговля на ярмарках и рынках, а также посредничество оказывались вполне приемлемым выходом для них.

Характерен пример создания в Москве Петровско-Разумовского рынка. Его организовала группа докторов и кандидатов наук из нескольких развалившихся НИИ военно-промышленного комплекса. До-

вольно быстро стихийный рынок обрел вполне цивилизованные формы. Была упорядочена торговля, появились новые красивые торговые павильоны.

Торговля и посредничество давали их участникам доход, в те годы просто несопоставимый с доходами от других некриминальных видов деятельности и, тем более, с мизерными зарплатами работников бюджетной сферы.

Все более широкое распространение получал так называемый «челночный» бизнес. Десятки тысяч людей выезжали за товарами за рубеж. Функционировали каналы транспортировки самих «челноков» за границу и закупаемых ими товаров обратно в страну. В Турции, Китае возникли целые крупные поселения, жители которых стали специализироваться на мелкооптовом снабжении российских «челноков» местной продукцией. Быстрая оборачиваемость мелких торговых капиталов превращала их в капиталы средних размеров. Более того, мелкая торговля быстро реагировала на нарастающую социально-экономическую дифференциацию российского общества, группируясь в нишах обслуживания как массовых потребителей, так и потребителей с высоким уровнем доходов. Достаточно быстро рядом с мелкими торговыми палатками стали возникать элитные магазины, владельцы и работники которых нередко начинали с «челночной» деятельности.

К позитивной роли торговой и посреднической деятельности малых предприятий следует отнести их участие в создании новых хозяйственных связей. Инициированная либерализацией цен и рядом других факторов («торможение» ВПК, утрата рынков стран Восточной Европы и пр.) полная закупорка ранее сложившихся каналов взаимосвязей между производителями, поставщиками и торговлей открыла очень широкое поле деятельности для малых фирм по снабжению и сбыту продукции. Малый бизнес смог сыграть роль катализатора первых шагов движения к новой системе внутрикооперационных связей в российской экономике. Кроме того, он выполнял роль демпфера, спасающего многие предприятия от немедленного краха из-за разрыва прежних, хотя и неэффективных, но все же работавших хозяйственных связей.

Рывок МП в сторону торговой и посреднической деятельности стал также закономерной реакцией на введенный правительством налоговый прессинг. В бывшем СССР не было и не могло быть налого-

вой системы, адекватной рыночным условиям, поэтому ужесточение налоговой ответственности должно было вызвать у предпринимателей ту или иную реакцию. Но дело в том, что их реакцию усилил явный экстремизм правительственной налоговой политики, направленной на изъятие до 70–90% доходов предприятий. При этом правительство и не рассчитывало на то, что кто-либо будет сразу же платить налоги в полном объеме. Предпринимателей тем самым подталкивали к тому, чтобы они искали и находили способы сокрытия доходов от налогообложения. Именно торговля и посредничество, ориентированные на работу с наиболее трудно контролируемыми наличными средствами, и открывали большие возможности для неуплаты налогов.

В 1992 г. произошло существенное сокращение доли малых предприятий в промышленности и строительстве. Но относительное сокращение производственного сектора в российском МП не может оцениваться только как отрицательное явление. Дело в том, что прекратилась деятельность полукриминальных малых предприятий, созданных ранее при советских государственных предприятиях лишь для того, чтобы получать исходное сырье и материалы по низким государственным ценам, а продавать продукцию по свободным высоким ценам. Либерализация цен сделала существование таких малых «производственных» предприятий бессмысленным.

В целом в 1992 г. малое предпринимательство было составным элементом массового процесса «учредительства». Через него несколько веков назад прошли все ныне высокоразвитые рыночные страны. Через него уже проходила царская Россия.

В начале 90-х гг. нынешнего века биржи, банки, страховые фирмы, крупные частные и полугосударственные акционерные предприятия возникали по всей России в огромных количествах. Люди впервые в жизни обрели свободу самостоятельной предпринимательской деятельности, получили право от своего имени ставить подпись и печать на финансовых документах, что ранее было абсолютной монополией государственных чиновников. Во многом новое российское «учредительство» объяснялось не экономическими причинами, а законами социальной психологии в их приложении к очевидной для России ситуации кардинального общественного перелома.

Иллюстрацией к вышесказанному может служить массовое появление эфемерных фермерских хозяйств в суровых климатических зонах и на бедных почвах, где таких хозяйств с точки зрения экономической целесообразности в принципе не может быть, даже в самой развитой рыночной стране. Многие новые, тем более малые, предприятия создавались не в силу экономической целесообразности, а лишь в надежде их организаторов на некую абстрактную «лучшую жизнь», без какой-либо программы долгосрочного развития. В определенном смысле психологические ожидания скорого процветания доминировали над трезвым экономическим расчетом и даже здравым смыслом.

В 1993 г. продолжался процесс бурного «учредительства», выразившийся в увеличении количества малых предприятий примерно на 2/3. Причем в абсолютном выражении прирост малых предприятий превысил данные за предыдущий год. Примерно на миллион человек возросло число полностью занятых в МП, достигнув рекордной величины в 8,63 млн. человек. В отраслевой структуре еще немного возросла доля торгово-посреднической деятельности и столь же немного уменьшилась доля сферы производства.

Сложилась относительно устойчивая региональная структура российского малого бизнеса: по численности малых предприятий абсолютным лидером стал Центральный экономический район (36%) во главе с Москвой — (23%). На Северный экономический район приходилось всего 496 от общего числа малых предприятий, на Северо-Западный — 7%, на Волго-Вятский — 3%, на Центрально-Черноземный — 3,1%, на Поволжский — 10,1%, на Северо-Кавказский — 10%, на Уральский — 9%, на Западно-Сибирский — 8,4%, на Восточно-Сибирский — 4,2%, на Дальневосточный — 4,3%.

В отраслевой структуре наибольшая доля малых предприятий промышленности расположена в Центрально-Черноземном районе — 22,9%, в Уральском, Волго-Вятском и Северо-Западном районах — по 22,5%. Наименьшая доля — в Центральном, Западно-Сибирском и Дальневосточном районах (по 16,5%).

В строительстве лидирующее положение занял Западно-Сибирский район (23,8%), а аутсайдером оказался Центральный район (15,4%); 40,1% от общего числа малых предприятий работали в сфере торговли и общественного питания в Северо-Кавказском регионе. Более 37%

такого рода предприятий были среди малых предприятий Дальневосточного, Поволжского, Центрально-Черноземного и Северного районов (39,1%). Минимальна доля таких предприятий, по официальным данным, в Центральном районе – 22%.

Но по доле малых предприятий, занятых коммерческой деятельностью по обслуживанию и функционированию рынка, Центральный район прочно занимал ведущее место – 17%. В Центрально-Черноземном и Дальневосточном районах на долю такого рода предприятий приходилось чуть более 1,7%. В Центральном же районе была наиболее высока доля предприятий, занятых в сфере науки и научного обслуживания, – 11,6%. К нему здесь близок Северо-Западный район (11%); в Северном же районе доля таких предприятий – менее 2%.

По официальным данным, на долю негосударственных предприятий в общем объеме малых предприятий уже приходилось 91%, а по экспертным – 93%. Доминирующей формой собственности в сфере МП прочно стали частные предприятия.

В статистических данных тех лет обращают на себя внимание значительные отличия отраслевой структуры количества малых предприятий от структуры числа занятых на них. В рамках последней абсолютным лидером оказывалось строительство; ненамного отставала от него промышленность; на торговлю и общественное питание, а также общекоммерческую деятельность приходилось менее 30% среднесписочного состава российских малых предприятий. Но этот, казалось бы, странный факт легко объясняется. Все эти различия и статистические противоречия проистекали из повсеместного уклонения малых предприятий от учета результатов своей деятельности и, конечно, от контроля за своими доходами, включая заработную плату. Конечно, в сфере торговли и посредничества делать это намного проще, чем в производственной сфере. Использование рабочей силы без какого-либо документального оформления носило тогда массовый характер. Как уже говорилось, скрывать доходы от налогообложения там было также проще.

Кроме того, само правительство, как отмечалось выше, сверхжестким налогообложением толкало предприятия на нарушение налогового законодательства. Складывалась (насаждалась) ситуация, при которой почти любого представителя МП можно было привлечь к от-

ветственности за нарушение тех или иных законов или нормативных актов. Правда, такого рода привлечение к ответственности было крайне редким вследствие слабости самих государственных контролирующих структур, включая налоговые органы. Иначе говоря, было что-то вроде всеобщей «езды на красный свет» без каких-либо последствий. Причем торгово-посредническим предприятиям осуществлять такую «езду» было легче, чем производственным, что ставило последних в заведомо невыгодное положение.

Обусловленные деятельностью самого правительства массовые нарушения законов в сочетании со слабостью государства вызвали разгул криминального террора в отношении МП. Термины «крыша», «братва», «разборка» и т.п. тогда прочно вошли (не от хорошей жизни) в предпринимательский лексикон. Криминальные структуры брали на себя то, что государство было не в состоянии исполнить (правоохранительные органы пребывали в состоянии перманентных реорганизаций, суды не могли оперативно разбираться с многочисленными исками потерпевших, решения судов не выполнялись, сами законы были еще крайне далеки от адекватности даже неразвитым рыночным условиям). Бандиты оказывались в роли судей и судебных приставов, обеспечивали охрану от «чужих» и, самое главное, присваивали себе функции сборщиков налогов. Характерно, что их «налоги» обычно не превышали государственные.

Это положение, в целом характерное для исторических периодов первоначального накопления капитала во всем мире, базировалось на сверхвысокой российской норме прибыли. Не вдаваясь в анализ общих источников сверхприбылей, можно лишь констатировать, что финансовые структуры тогда легко давали фантастический для современных развитых рыночных хозяйств доход в 60 и более процентов годовых в валюте, а торговля приносила невиданный доход в 300–400 процентов годовых. Такая норма прибыли создавала иллюзию всеобщего благоденствия. Реальная конкуренция (борьба) шла в основном между криминальными группами за право контроля над сферами влияния (ограбления малых предприятий) и за регулярный передел этих сфер.

Для торгово-посреднического малого бизнеса это были «условно-благодатные» времена. Он не очень нуждался в особой государст-

венной поддержке. Основная проблема для таких предприятий в тот период заключалась в нарастании давления со стороны криминала.

Сказанное подтверждалось, в частности, выступлениями представителей МП на Первом Международном конгрессе малых и средних предприятий России, в работе которого приняли участие представители российского правительства. Огромный поток чисто экономических жалоб и упреков, обрушившийся на членов правительства, шел от представителей производственных, но не торгово-посреднических малых предприятий. Общие упреки от тех и других сводились к отсутствию дееспособной банковско-финансовой системы и давлению криминалитета. Очевидно, что эти упреки не потеряли своей актуальности и по сей день.

Как показывает мировой исторический опыт, период «учредительства» всегда ограничен во времени. В новой России он оказался сверхкоротким.

В 1994 г. резко замедлились темпы прироста числа малых предприятий и занятых на них: рост составил чуть более 1%, сократилась среднесписочная численность занятых в МП. После бурного роста резкая остановка в развитии МП произвела эффект абсолютной неожиданности. Тогда шли дискуссии о том, как скоро численность российских малых предприятий достигнет 2–3 млн. с объемом продукции 35–45% ВВП, т.е. о том, когда российское МП достигнет мировых стандартов (число предприятий на душу населения и т.п.). Бытовала точка зрения, что это может произойти в ближайшие два-три года. Прогнозирование — занятие вообще неблагодарное, но в данном случае оптимистические прогнозы совсем разошлись с российскими реалиями.

Причины остановки роста числа российских малых предприятий условно можно подразделить на глубинные и лежащие на поверхности. Если начать с последних, то основные из них — это сужение характерных для начала 90-х гг. источников облегченного получения в сфере МП относительно больших доходов, исчерпание психологических ожиданий широчайших финансовых возможностей самостоятельной предпринимательской деятельности.

Все реже встречались до этого обычные случаи, когда какое-либо малое предприятие легко покупает дорогостоящее здание и даже круп-

ное производственное предприятие. Нормой становился доход на одного занятого в МП на уровне, колеблющемся около средней заработной платы по стране.

Замедление роста числа новых малых предприятий можно объяснить еще и тем, что никак не проявлял свою силу — и в экономическом, и в социальном плане — такой мощный фактор, как рост безработицы. Несмотря на все прогнозы ее бурного увеличения, официальная безработица оставалась на уровне 2–3% экономически активного населения. Правомерно, правда, предположить, что реальная безработица уже тогда была на порядок выше, на что указывают альтернативные расчеты экспертов профсоюзных объединений, международных организаций и пр. Но, тем не менее, официальный статус работающих (пусть даже на «полуживых» бывших советских предприятиях), пока он действовал, создавал такой социально-психологический эффект, при котором люди не стремились к занятию самостоятельной деятельностью, в том числе пробуя свои силы в сфере малого бизнеса. Более распространенным оказывается случайный, часто нигде не регистрируемый вспомогательный заработок от мелких перепродаж или выполнения подсобных работ.

Правда, положительное влияние вялотекущей безработицы состояло и состоит в том, что после десятилетий извращенного отношения к труду и своему рабочему месту началось постепенное, с минимальным количеством социальных эксцессов осознание его ценности, пришло понимание того, что хорошее, высокооплачиваемое рабочее место требует от работника должной квалификации и добросовестного исполнения своих обязанностей.

Следует также отметить, что и вспомогательная, частичная занятость на малых предприятиях тоже в большой степени способствовала такому осознанию, так как связь между затраченными усилиями каждого работающего и полученным результатом видна на малом предприятии особенно явно. Вполне закономерен результат многочисленных опросов руководителей малых предприятий, в соответствии с которыми третьей или четвертой по значимости проблемой деятельности своих предприятий (после неплатежей и недостатка финансовых средств) они уже тогда считали нехватку квалифицированных кадров.

Что же касается глубинных причин замедления роста числа малых предприятий, то они непосредственно проистекали из общеэкономической политики нового российского правительства во главе с В. С. Черномырдиным. Основной упор в ней был сделан на укрепление и содействие развитию ориентированного на экспорт топливно-энергетического комплекса. А рядом с этим комплексом в качестве «друга-соперника» при потакании и попустительстве власти (при подпитке из бюджета) на глазах разбухал спекулятивный банковско-финансовый сектор. Ни первому, ни второму малое предпринимательство было совершенно не нужно. Собственно, этот факт и предопределил жалкую судьбу российского малого предпринимательства на последующие годы.

В экономике России стала прослеживаться тенденция к началу новой концентрации и централизации капитала, а также самой хозяйственной деятельности. Началось широкомасштабное поглощение предприятий. Часто наиболее рентабельные малые предприятия оказывались первой жертвой такого поглощения. Менее рентабельные малые предприятия не выдерживали конкуренции со средними и крупными фирмами и были вынуждены свертывать свою деятельность.

В 1995 г. впервые началось снижение численности российских малых предприятий (на 8,8%) и среднесписочного числа занятых на них (на 4,5%). Падение темпов прироста малых предприятий по-разному проявилось в отдельных отраслях. Впервые за несколько прошедших лет опережающими темпами увеличилось число малых предприятий в строительстве и на транспорте (на 18 и 19% в 1995 г.). В торговле и общественном питании произошло снижение числа предприятий примерно на 10%. В общей коммерческой деятельности по обеспечению функционирования рынка абсолютное сокращение составило 18,7%. В этом наглядно проявилось исчерпание прежних, казалось, безграничных возможностей торгово-посреднической деятельности малых предприятий.

В науке и научном обслуживании сокращение числа малых предприятий составило 5,6%. Рушились надежды на достойный инновационный вклад малых предприятий в преодоление кризиса российской экономики.

Общая тенденция к сокращению численности малых предприятий и занятых на них продолжилась и в 1996 г.

Следует, правда, признать усиление в период 1995–1996 гг. влияния фактора перерегистрации и ликвидации неработающих предприятий на динамику МП. В 1995 г. был введен в действие новый Гражданский кодекс (ГК) РФ. В соответствии с положениями его первой части, малые предприятия, имевшие форму товариществ (а это очень распространенная хозяйственная форма малых предприятий), должны были переоформить свои учредительские документы и преобразовать свои предприятия в соответствии с требованиями ГК. Однако не стоит и переоценивать значимость этого фактора в общем абсолютном сужении сферы российского МП.

Динамика численности малых предприятий в региональном аспекте в 1995 г. показала некоторое опережение роста на Северном Кавказе и севере европейской части России. Но существенных изменений в региональной структуре МП не произошло. В 1996 г. в рамках этой структуры произошла даже еще большая, чем ранее, концентрация малых предприятий в Центральном районе России во главе с Москвой.

Провозглашенный правительством В. С. Черномырдина курс на финансовую стабилизацию перевел в разряд «выживающих» уже все российские малые предприятия. До этого к «выживающим» относились предприятия преимущественно производственного сектора. Но в этом были и свои положительные моменты. Политика умеренно жесткой финансовой стабилизации, с одной стороны, вызвала значительное замедление темпов роста количества малых предприятий, но с другой — имела выраженный санационный эффект. В стране стала формироваться принципиально новая экономическая ситуация, в которой малые предприятия начали играть роль, характерную для МП в рыночной экономике. Появились зачатки нормальной рыночной среды, характеризующейся конкурентной борьбой малых предприятий на основе повышения качества и разнообразия товаров и услуг.

Малые предприятия в борьбе за выживание учились самостоятельно приспосабливаться к сложностям рынка. Так, для повышения своей жизнеспособности они начали активно диверсифицировать хозяйственную и инвестиционную деятельность. Более половины предприятий неторгового профиля, помимо основной деятельности, в 1995 г. занимались еще и торговлей.

Впервые за несколько лет в 1995 г. произошло увеличение численности занятых на одном малом предприятии — на 0,8% по сравнению с 1994 г. Конечно, величина прироста невелика, но иллюстрирует данные социологических опросов, в ходе которых руководители малых предприятий говорили о необходимости численного расширения своих предприятий. И, что очень важно, они отмечали то, что настало время перехода от полулегальной скрытой занятости на нормальную, адекватную действующим законам, т.е. появились зачатки легализации деятельности «теневых» малых предприятий.

Особо обращало на себя внимание увеличение инвестиционной активности МП. Общий объем капитальных вложений в этой сфере за 1995 г. возрос в 4 раза, причем в промышленности — в 7,4 раза.

В стране начался процесс определенного реального укрепления российской государственности, выразившийся в том числе и в активизации налоговых служб. Перед малыми предприятиями, не по своей воле находящимися под бандитской «крышей», встала острая дилемма: или полностью легализоваться и любым способом избавиться от этой «крыши», или совсем уходить в «тень». Очевидно, что этот выбор давался очень трудно. В определенной степени выбор именно легального статуса облегчался для малых предприятий тем, что вследствие падения доходности всевозможных торговых точек мелкие криминальные структуры стали терять к ним интерес, переключаясь на свою традиционную сферу — проституцию, наркотики. Печать в те годы, имея в виду ослабление уличного рэкета, писала о «конце криминальной революции в России».

Тем не менее, криминализация продолжала негативно воздействовать на МП, что подтверждает наиболее типичный ответ на вопрос выборочных социологических опросов руководителей малых предприятий о влиянии на их деятельность криминальных структур. Многие опрошенные отвечали, что они вообще ничего не знают о криминальных структурах. В той ситуации такой ответ указывал не на преодоление зависимости малых предприятий от криминальных структур, а, наоборот, на значительную зависимость от них и на страх перед ними.

В 1994–1996 гг. российское МП остро нуждалось в поддержке и защите государства. Это осознавали и сами государственные органы.

Причем в регионах становление системы поддержки МП происходило быстрее, чем на федеральном уровне. Именно в субъектах Российской Федерации принимались первые законы и программы развития МП и создавались первые фонды его поддержки.

На федеральном уровне первая программа поддержки МП была принята только в 1994 г., но она так и не была до конца выполнена. Федеральный закон о государственной поддержке МП был принят в 1995 г., но его содержание оказалось полностью выхолощенным по сравнению с проектами, разрабатываемыми с 1992 г. На созданный в 1995 г. Государственный комитет по поддержке и развитию малого предпринимательства РФ (ныне ликвидирован) возлагались большие надежды, но конкретных дел не было. Работали Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства и Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, но их финансовые и организационные возможности были крайне малы. Ощущалась острейшая нехватка финансовых средств для поддержки с трудом выживающих российских малых предприятий.

Для кардинального улучшения ситуации в сфере МП требовалось политическое решение самого высокого уровня. С ожиданием такого решения российское малое предпринимательство подошло к Первому Всероссийскому съезду своих представителей.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Что такое малое предпринимательство?

Предпринимательство — неотъемлемый элемент современной рыночной системы хозяйствования, без которого экономика и общество в целом не могут нормально существовать и развиваться.

Независимые предприниматели представляют собой наиболее многочисленный слой частных собственников и в силу своей массовости играют значительную роль не только в социально-экономической, но и в политической жизни страны.

Предпринимательство обеспечивает укрепление рыночных отношений, основанных на демократии и частной собственности. По своему экономическому положению и условиям жизни частные предпринима-

тели близки к большей части населения и составляют основу среднего класса, являющегося гарантом социальной и политической стабильности общества.

В Конституции России определено, что каждый гражданин имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности. Права и свободы человека и гражданина, а значит, и право свободной предпринимательской деятельности, осуществляются на всей территории России и распространяются на каждого гражданина страны. Все органы государственной власти обязаны обеспечивать и защищать в своей деятельности права предпринимателей и свободу предпринимательства, а их противодействие должно рассматриваться как нарушение Конституции России. Государство признает и защищает равным образом частную, государственную, муниципальную и иные формы собственности. Статистические данные свидетельствуют о том, что предпринимательство стало заметным явлением в экономике России. Сегодня в стране работает около 850 тыс. малых предприятий с численностью постоянно занятых свыше 6 млн. человек, зарегистрировано около 3,5 млн. предпринимателей, занимающихся индивидуальной трудовой деятельностью. С учетом работающих по договорам и по совместительству, а также предпринимателей, работающих без образования юридического лица, в предпринимательстве занято около 14 млн. человек. С учетом предприятий, которые фактически являются малыми, но не могут быть отнесены к таковым по тем или иным формальным признакам, а также так называемых средних предприятий, можно говорить об удвоении представленных цифр.

География устойчивого развития предпринимательства постоянно расширяется, хотя и сохраняется неравномерность его распространения: более половины работающих в стране малых предприятий сосредоточено в восьми субъектах России, около четверти — в Москве. Предприниматели за годы экономических преобразований приобрели опыт ведения бизнеса. Повысился профессиональный уровень многих предпринимателей и управленцев. В целом произошла сегментация рынков, появилось больше предприятий, ориентированных на производственный сектор и сферу услуг, улучшается качество продукции пи-

щевой и легкой промышленности. То же можно сказать и о сфере услуг в крупных городах. Вместе с тем, по-прежнему невелика доля производственного сектора, слабо внедряются новые технологии. Отдельные примеры выпуска высококачественных товаров до сих пор не решают проблему низкой конкурентоспособности основной продукции малых предприятий.

Динамику развития предпринимательства можно охарактеризовать одним словом — застой: количественные показатели развития предпринимательства в современной России остаются практически неизменными с 1994 г.

Августовский кризис 1998 г. негативно отразился на многих малых и средних предприятиях: оборотные средства резко уменьшились или пропали в банках, сократились рынки сбыта вследствие снижения покупательной способности населения, обанкротились многие предприятия, чья деятельность была связана с импортом сырья или товаров. В результате число занятых в этом секторе экономики сократилось на несколько сотен тысяч человек. Застой сменился тенденцией к разорению многих предпринимателей и малых предприятий. Кроме того, усиливается существующая опасность замедления простого воспроизводства субъектов предпринимательства взамен прекративших свою деятельность по тем или иным причинам, что ведет к сужению этого сектора экономики.

Международный опыт убедительно показал, что развитие предпринимательства возможно только при наличии целенаправленной политики государства в отношении малого предпринимательства, исходящей из необходимости развития этого сектора экономики и понимания уязвимости малых предприятий по сравнению с крупными, обусловленной самим характером их функционирования. Другими словами, государство помогает малому предпринимательству, потому что это необходимо и государству, и народу.

В экономически развитых странах число малых и средних предприятий достигает 80–99% от общего числа предприятий, в этом секторе экономики сосредоточены две трети трудоспособного населения, производится более половины валового внутреннего продукта. В этих странах проводится активная и последовательная политика поддержки и развития предпринимательства. В России государство предпри-

няло определенные шаги по развитию малого предпринимательства: формируется законодательная база, были приняты программы развития малого предпринимательства на федеральном и региональном уровнях, при содействии государства создана сеть сервисных организаций. Все большее внимание вопросам развития предпринимательства уделяют региональные и муниципальные органы власти.

Очевидно, предпринятые государством меры явно недостаточны, а по ряду позиций допущены отступления от того, что уже достигнуто. В частности, не принята и, соответственно, не финансируется Федеральная программа поддержки и развития малого предпринимательства на 1998–1999 гг. Усиливается налоговый пресс. Возрастают административные барьеры.

Несмотря на все трудности становления и развития, малое предпринимательство к 1995 г. превратилось в заметную экономическую и политическую силу. Сейчас назрела необходимость перемен в политике государства по отношению к малому предпринимательству. В качестве инструмента диалога с государством была выбрана форма съезда.

Первый Всероссийский съезд представителей малых предприятий, инициированный общественными объединениями предпринимателей, которые консолидировались вокруг Торгово-промышленной палаты России, состоялся в феврале 1996 года. На пленарном заседании съезда были обозначены основные позиции делегатов, суть которых сводилась к тому, что малый бизнес может стать решающей силой в преобразовании и развитии экономики России, но при условии его признания и поддержки. Президент, представители правительства заверили съезд в своем намерении всемерно помочь предпринимательству.

В послесъездовский период в целом несколько «потеплело» отношение власти к предпринимательству. Активизировалось создание инфраструктуры поддержки предпринимательства. Однако надежды предпринимателей не оправдались. Принятые решения в большинстве своем осталось невыполненными. Государственный комитет по поддержке и развитию малого предпринимательства в 1998 г. был упразднен. Государство опять оставило малый бизнес на периферии своего внимания.

Особенности национальной торговли

Российские потребители сильно отличаются от покупателей западных. Например, если во многих зарубежных странах принято делать крупные закупки сразу на неделю, то россиянин посещает продовольственный магазин в среднем пять раз в неделю.

Основная же особенность российского рынка торговли — его крайняя ненасыщенность. Пока потеря покупателя у нас еще не бьет до такой степени по карману торговца, как это происходит на Западе, где при огромной концентрации магазинов становится все труднее удержать клиента. Между тем, при потере всего лишь одного покупателя магазин может понести серьезные убытки. Наглядно оценить, каким может быть ущерб, позволяет недавнее исследование потребительского рынка Германии. Немецкий покупатель на протяжении своей жизни оставляет в универмаге 63 тыс. марок. Если его обидеть чем-нибудь, то он не появится в магазине 10 лет. Но и у нас ситуация меняется с каждым днем. Скоро у нас будет как на Западе, где 90% маркетинговых усилий направлено на борьбу за покупателя.

По мнению западных специалистов, у нас фактически нет конкуренции, отсутствует ориентация на покупателя, а маркетологи осваивают лишь экстенсивные методы привлечения покупателей. То есть берут не качеством обслуживания и как можно более длительным удержанием клиента, а распространением информации среди большого числа потенциальных покупателей. Все силы направлены на то, чтобы покупатель во что бы то ни стало доехал до магазина, даже если тот находится на другом конце Москвы.

Отличия в розничной торговле столицы и регионов тоже весьма заметны, хотя разрыв здесь не столь велик. Причем наиболее развитые региональные сети энергично догоняют московских коллег и уж вовсе не планируют продаваться им, как это предсказывалось некоторыми экспертами пару лет назад. Скорее, они объединятся, отстаивая свои интересы. Особенно показателен в этом отношении Екатеринбург.

В 2002 году по объему розничной торговли в расчете на одного жителя Свердловская область вышла на первое место в России, обогнав Москву и Санкт-Петербург. Оборот розничной торговли самого Ека-

теринбурга составил в 2002 году 67,5 млрд. руб., что на 35% больше, чем в 2001 году.

Екатеринбург уникален сравнительно низкой долей в товарообороте вещевых и продуктовых рынков. По этому показателю Москва и Санкт-Петербург, разработавшие программы замены рынков более цивилизованными формами торговли, все еще выступают в роли догоняющих. Если, например, для москвичей еще недавно основным местом покупки продуктов были мелкооптовые рынки, то в Екатеринбурге это уже давно супермаркеты и универсамы. Оборот продовольственной торговли, проходящей через рынки, составляет в Екатеринбурге менее 20%. По данным компании Business Analytica, если в 2002 году в Москве на тысячу жителей приходилось около трех торговых точек на рынках, то в Екатеринбурге этот показатель был около единицы. Крупнейшие продуктовые сети города не уступают по размерам многим московским сетям.

Предприниматель с российским менталитетом

Российскую цивилизацию часто определяют как евразийскую, представляющую собой сплав европейской и азиатской культур. Это позволяет говорить об особом феномене, самобытной цивилизации.

Каждая модель рыночной экономики (европейская, американская, японская, российская) уникальна. Цивилизационные особенности могут тормозить или, наоборот, усиливать развитие универсальных черт предпринимательства. Так, специфика российского менталитета не помешала иметь в конце XIX-XX вв. таких блестящих предпринимателей, как Прохоров, Гучков, Морозовы, Рябушинские и др.

Одной из главных универсальных черт современного предпринимательства является усиление его социальной направленности. И надо сказать, что многие российские традиции могут стать почвой для развития этих тенденций.

Среди «благоприятных» черт российского менталитета можно выделить приверженность социальной справедливости, которую следует понимать как большее вознаграждение за более квалифицированный и сложный труд. Из особой российской духовности напрямую вытекает приоритет морально-нравственных методов стимулирования труда, по сравнению с чисто материальными. Российский кол-

лективизм не является препятствием на пути развития рыночной экономики.

Формирующиеся в настоящее время трудовые отношения в РФ явно противоречат нашим традициям. Это превращает их в одно из уязвимых мест рыночных преобразований. Однако в России есть некоторое, пусть и не очень большое число руководителей, для которых характерно современное понимание значения данной сферы и собственной роли в рыночной экономике.

Часть первая

Создание предприятия

Глава 1

Психология предпринимателя

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Описание личности предпринимателя — его психологический портрет, а также ответы на вопрос, насколько он совпадает в различных социокультурных средах и на различных уровнях развития экономики, является, несомненно, одним из первых шагов начинающего бизнесмена к предпринимательской деятельности. Важно также выяснить, изменился ли портрет российского предпринимателя за время реформ, насколько он привлекателен для соотечественников и от каких факторов зависят те или иные его характеристики. Одним из первых создателей психологического портрета предпринимателя является В. Зомбарт, утверждавший, что дух предпринимательства — одна из составляющих частей капиталистического духа, наряду с мещанством и бюрократичностью.

Предприниматель должен обладать следующими качествами:

- завоевателя (духовная свобода, воля и энергия, упорство и постоянство);
- организатора (способность правильно оценивать людей, заставлять их работать, координируя их действия);

- торговца (способность вербовать людей без принуждения, возбуждать в них интерес к своей продукции, внушать доверие).

Мещанину требуются другие качества:

- хозяйственность, связанная с рациональным ведением дел, разумной экономией и бережливостью;
- деловая мораль, являемая коммерческой солидностью и благонадежностью, верностью договору и строгим ведением отчетности.

Третья составляющая капиталистического духа — бюрократия. Черты бюрократа: преданность корпорации, работа ради ее прибыли — способ личного карьерного продвижения и благополучия, коллективный интерес, дисциплина, потребность в четкой инструкции, наличие закрепленных функций.

Примечательно, что при столь разносторонней характеристике капиталистического духа В. Зомбарт поставил предпринимательство на первое место. Если из данной картины устранить предпринимателя, получится другой хозяйственный уклад. Поэтому неудивительно, насколько часто правительство России, стремясь к тоталитаризму, боролось с предпринимательством, устраняя этим малейшую возможность проявления элементов капитализма.

Согласно мнению знаменитого психолога Г. Юнга, наибольшая предрасположенность, склонность к предпринимательству — у экстравертов.

В рамках социально-психологической теории депривации (процесс сокращения или лишения возможности удовлетворения жизненных потребностей индивидов или групп) было установлено, что выходцы из социально ущемленных слоев населения и национальных меньшинств имеют более высокий предпринимательский потенциал, чем представители имущих слоев.

Существует проблема восприятия налогообложения предпринимателями: их поведение в условиях разного уровня налогов, причины и факторы уклонения от уплаты налогов.

Актуальны исследования кросскультурного уровня, устанавливающие корреляции между предпринимательской деятельностью и национальными, этническими, культурными и другими особенностями индивидов и социальных групп. Так, было установлено, что, в отличие

от населения США и Японии, видящего в предпринимателе человека, обслуживающего его нужды и создающего рабочие места, в Европе образ предпринимателя в целом мало позитивен. Во-первых, это связано с некоторой загадочностью его деятельности, скрытой от глаз общественности. Во-вторых, с определенными стереотипами восприятия предпринимателя как спекулянта, дельца, эксплуататора (особенно в условиях идеологизированной советской экономики). В-третьих, с некоторой категоричностью поведения и общения предпринимателей в интересах дела и в связи с экономической необходимостью. В-четвертых, с завистью по поводу его прибыли и доходов.

К важным для психологического портрета предпринимателя качествам относятся: (в интеллектуальном блоке) компетентность, комбинаторный дар, развитое воображение, реальная фантазия, развитая интуиция, перспективное мышление; (в коммуникативном блоке) талант координатора усилий сотрудников, способность и готовность к социально лояльному общению с другими людьми и в то же время умение идти против течения; (в мотивационно-волевом блоке) склонность к риску; внутренний локус контроля, стремление бороться и побеждать, потребность в самоактуализации и общественном признании, преобладание мотива достижения над мотивом избегания неудачи. Предприниматель ассоциируется с хорошим здоровьем, неиссякаемой энергией и оптимизмом. Литературные данные и выполненные исследования доказывают лишь обязательное наличие компонентов, приведенных в мотивационно-волевом блоке, ибо предприниматель прежде всего фигура действующая, активная, ищущая. Эти компоненты присутствуют в его психологическом портрете независимо от формы предпринимательства (производственное, коммерческое, финансовое).

По мнению К. Варнерида, нет двух четко разграниченных групп людей: предпринимателей и не предпринимателей. Различия в том, как много предпринимательской активности они проявляют, и в уровне предприимчивости, заключенной в этой активности. Тогда правомерно говорить и о парапредпринимательстве как форме деятельности, осуществляемой параллельно бюджетной либо на ее базе. В настоящее время это явление достаточно распространено в нашей стране. С такой позиции объяснима и фигура интрапренера — человека, работаю-

щего в организации, но обладающего наклонностями и способностями предпринимателя.

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Определение предпринимательства акцентирует внимание на самостоятельности деятельности, предполагающей выбор, риск, ответственность. Исследования представителей малого и среднего бизнеса показали, что у российских предпринимателей симптомокомплекс самостоятельности и автономности выражен особенно ярко. Кросскультурные же исследования определили, что российские предприниматели малого и среднего бизнеса в большей степени отчуждены от общества и психологически защищены от социального неодобрения, чем, к примеру, немецкие. Это связано с развитием российского предпринимательства в условиях несбалансированного рынка, без реальной и последовательной поддержки со стороны государства, в социокультурной среде неодобрения, и демонстрирует открытое противопоставление бизнеса государству и крайнее проявление индивидуализма.

Западные, а особенно американские, теории мотивации признают в качестве главного стремления человека тягу к успеху. Успех — это удача в достижении какой-либо цели, общественное признание, хорошие результаты в работе. И предприниматель, «предпринимая» какое-либо «предприятие», рассчитывает на его успех. Современные отечественные социологи отмечают сложность этого явления и многообразие условий успеха предпринимательства. Он может быть достигнут вследствие действия одного или нескольких факторов, обстоятельств, причин и быть результатом достаточно разных форм поведения. На достижение предпринимательского успеха могут повлиять:

- простое везение (оказался случайно в нужное время в нужном месте и при этом сумел не упустить шанс);
- активный поиск «того самого выигрышного варианта» с использованием метода проб и ошибок;

- компетентный расчет различных комбинаций и выбор оптимального варианта на основе теоретических изысканий;
- получение и использование в благоприятное время конфиденциальной информации или ресурса другого вида;
- использование собственных уникальных способностей, опыта, компетентности в качестве товара, дающего доход.

Предпринимательское поведение может иметь и период пассивности, но обычно предприниматель активен, хотя бы на стадии «уторговывания» цены за нечто, чем он обладает.

Предприниматель должен иметь представление о рыночной конъюнктуре и уметь ею пользоваться. Говорить о наличии общих для всех предпринимателей черт, задатков, способностей можно только в случае, если сравнение происходит в соответствии формами и направлениями реализации множества моделей предпринимательского поведения.

- Инвестиционная модель – разработка и внедрение «на свой страх и риск» венчурных инвестиционных проектов, что в наше время в России не кажется оправданным.
- Инвенторная модель – продвижение или продажа «ноу-хау» (собственного или клиента).
- Организационная модель – организация осуществления каких-либо идей, нестандартных решений, обеспечение проекта нужными видами ресурсов, обеспечение коммуникаций, взаимодействия.
- Посредническая модель – выступление в роли арбитра, посредника с получением комиссионных (на основе уникальной информации о потребностях и возможностях сторон).
- Аквизиционная модель – аккумуляция и концентрация каких-либо ресурсов для запуска в оборот в благоприятное время.
- Коммерческая модель – создание новых каналов обмена для товаров, услуг, информации.
- Консалтинговая модель – обеспечение профессиональной поддержкой по широкому кругу проблем.

- Конъюнктурно-игровая модель – манипулирование, комбинирование ценовой и иной конфиденциальной информации.

Рекомендуем тем, кто обдумывает возможность начать свое дело, внимательно перечитать строки, относящиеся к предпринимательскому поведению, и определить свои ресурсы и возможные направления активности.

Добавим к этому общую точку зрения российского и американского специалистов в сфере бизнеса на мотивы и набор профессиональных качеств предпринимателя.

Мотивы:

- желание быть хозяином своей судьбы;
- стремление преодолеть отчуждение профессиональной деятельности от остальной, слить работу и жизнь воедино, изменить принцип «работать, чтобы жить» на «жить, чтобы работать»;
- желание получать достойное вознаграждение за свой труд и значительно улучшить свое материальное положение.

Приведем качества предпринимателя, отмеченные Б. Карлоф:

- Предпочитает принимать решения самостоятельно.
- Восприимчив к новому, нацелен на получение результатов.
- Открыт для конструктивной критики и похвал.
- Стремится принимать активное участие в бизнесе, а поэтому безмерно счастлив в небольшой организации.
- Любит быстрое развитие и нововведения.
- В деловом окружении, при расширении бизнеса чувствует себя как рыба в воде.
- Крайне требователен к себе и к способностям своих компаньонов.

В условиях современного постиндустриального общества, когда каждый является реальным или потенциальным участником процессов, существенно влияющих на жизнь других людей, а иногда и человечества в целом, когда благодаря достижениям цивилизации любой человек может оказаться в ситуации, где от его поведения зависит бла-

гополучие или даже судьба многих, возрастает роль нравственности. Предприниматели по своему статусу определяют благополучие нанимаемых ими людей и окружающих организаций, входящих в сферу их деятельности. Нравственная составляющая деятельности — это критерий, согласно которому общество отделяет приемлемые действия от неприемлемых.

По нравственной составляющей потенциала предпринимателей их можно разделить на «акул» и «дельфинов». В социологии труда рассматривается категория трудового потенциала человека, определяющая возможности и эффективность его участия в экономической деятельности.

ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ИССЛЕДОВАНИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Стратегией бизнеса является максимизация выгоды, а тактикой — реализация этой стратегической установки в отношениях с каждым конкурентом. Данное толкование предпринимательства напоминает «битву за добычу», где на поле боя собрались враги-конкуренты, главная цель которых — урвать побольше.

Конечно, такой элемент эгоцентризма всегда присутствует в предпринимательстве, но «рвачество» никогда не являлось главным мотивом для вступления в деловые отношения. Скорее, здесь главную роль играет мотив самоутверждения или даже развлечения с целью получить прибыль.

Чтобы вступать в отношения с различными людьми, в том числе партнерами по бизнесу, необходимо иметь особые качества.

Каждый человек способен отождествлять себя с определенным родом деятельности. Так, личность заявляет о своей индивидуальности в социуме или принадлежности к какой-либо социальной группе. Лучше всего этот механизм наблюдается в строении речи. Лингвисты давно заметили некоторую закономерность, прослеживающуюся в любых языках мира.

Так, в английском языке глагол «есть» всегда подчеркивает принадлежность человека к роду деятельности: я есть художник, я есть пред-

приниматель и т.д. В русском современном языке слово «есть» подразумевается: я — предприниматель. Но надо заметить, что в древнерусском языке слово «есть» всегда употреблялось и имело очень емкий смысл. Оно проявляло человеческую суть во Вселенной и земную сущность при исполнении той или иной роли, в зависимости от рода деятельности человека. Поэтому отождествление со своим занятием было особым божественным «состоянием души».

Потому можно трактовать предпринимательство как состояние, с помощью которого личность отождествляет себя с данной деятельностью, заявляет о своей индивидуальности и в то же время принадлежности к определенной социальной среде. Психологический словарь определяет состояние как интегральное ощущение, словарь русского языка — как настроение, расположение духа.

Попробуем взглянуть на предпринимательство с точки зрения некоторого специфического состояния человека, отождествляющего себя с этой деятельностью... Для этого вспомним, что его отличительной чертой является риск. Существует около двух тысяч профессий, каждая из которых обладает определенной долей риска. Риск, подразумевающийся в различных профессиях, связан обычно с угрозой для здоровья и жизни. Сущность предпринимательского риска отличается определенной спецификой.

Имея в виду рассмотренные ранее понимания сущности предпринимательства, предпринимательский риск — это опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное их использование. Предпринимательский риск может быть понят как потери: материальные, трудовые (рабочее время, финансы), ущерб здоровью и жизни, престижу, а также морально-психологический ущерб. Чертами предпринимательского риска, по мнению некоторых авторов, являются противоречивость, альтернативность и неопределенность.

Таким образом, занятие предпринимательством всегда связано с риском или опасностью. Однако известно, что некоторые люди ценят риск и идут на него только ради самого риска как такового. Таким способом они выражают активное отношение к действительности, увеличивают вероятность достижения поставленной цели, а также удовлетворяют «стремлению насладиться переживанием опасности».

Люди разделяются по отношению к риску. Одни при осуществлении своей цели испытывают тягу к нему, другие избегают неудачи при выполнении действий и, следовательно, не способны действовать в рискованных ситуациях. Почему же одни люди стремятся к рискованным видам деятельности, в частности к предпринимательству, а другие избегают их?

Согласно «нейрогуморальной теории», существуют люди с повышенной активностью симпатической нервной системы — симпатотоники. Стимуляция симпатического отдела нервной системы позволяет снимать мышечное утомление. Симпатотоники могут много и долго работать, не испытывая чувства усталости. Достойные представители ярко выраженного «трудового энтузиазма» стремятся к определенным видам деятельности, поддерживающим их активность.

Установлено, что обладатели повышенной активности симпатической нервной системы имеют своеобразный обмен веществ, электропроводность тканей, свойства и скорость химической реакции крови и т.д.

Предпринимательская деятельность вполне удовлетворяет симпатотоников наличием большого количества напряженной работы и изобилием «пиковых ситуаций», стимулирующих привычный выброс в кровь катехоламинов (в частности, адреналина), вызывающих состояние радостного возбуждения и подъема сил. Человек становится при этом смелым, способным преодолеть любую преграду для достижения поставленной цели.

Известно, что необузданная радость и неадекватное стремление «свернуть горы на своем пути» не всегда приводят к благоприятному исходу. Необходимо испытывать чувство надежности, уверенности в себе.

Такие ощущения позволяют брать на себя ответственность, самостоятельно принимать оптимальные решения в любых опасных ситуациях, которыми изобилует предпринимательская деятельность. Чувство надежности определяется нейропептидным обменом, в частности содержанием эндорфина и других гормонов, по действию сходных с морфием, в крови человека. Именно людям, испытывающим чувство надежности, дано стать хозяевами любой опасной ситуации, а следовательно, и хозяевами своей судьбы, а не наоборот.

Экспериментально установлено, что эндорфины (по-другому – внутренние вырабатываемые организмом вещества) по действию конкурируют с морфием. Они позволяют испытывать эйфорию, окрашивая жизнь положительными эмоциями и снимая тревогу.

Как известно, положительные эмоции имеют моментальное проявление, «съедают» отрицательные эмоции, которые, в отличие от положительных, имеют отдаленные последствия и затяжной характер проявления и обладают свойством накапливаться.

По данным Л. Стайна, Дж. Беллучи, А. Герца и других, эндорфины оказывают заметное влияние на мотивацию и поведение. Например, они подавляют рефлекс избегания опасности, активизируют память и психическую деятельность. Они обладают свойствами нейролептиков (группа лекарственных веществ, оказывающих тормозящее действие на центральную нервную систему, не нарушая сознания, и устраняющих страх, тревогу, напряжение и т.д.) и высокоэффективных психостимуляторов, повышающих сопротивляемость к стрессам.

Японская поговорка гласит: «Если хочешь огорчить недруга, пожелай ему жить во времена перемен». Постоянные перемены создают специфическую «среду обитания» предпринимателей, их деятельность полна неопределенностей. Однако это не огорчает их, а, наоборот, дает возможность проявить свои уникальные способности, использовать эти перемены оптимальным способом, получая прибыли, чувствуя радость и уверенность в завтрашнем дне. Предприниматели знают, что их успех и счастье зависят только от них самих, а любые внешние обстоятельства, часто связанные рискованными ситуациями и несущие опасность, позволяют испытать лишь сложный комплекс ощущений.

Американский экономист Ф. Найт конкретизирует: тот риск ведет к предпринимательской прибыли, который представляет уникальную неопределенность, вытекающую из конечной ответственности. По своей природе он не может ни страховаться, капитализироваться, ни компенсироваться жалованьем.

Итак, привычное для предпринимателей погружение в неопределенность приносит прибыль, а также приятные ощущения, что вместе доставляет удовольствие. Однако большинству людей не дано испытать такого рода удовлетворение, если нежданно они попадут в «среду неопределенности», так как вместо радости испытывают страх,

чувство беспомощности и одиночества. Именно стремление находиться во власти чувства, достигающего своего максимума «на гребне волны», заставляет геологов и путешественников отправляться в далекие водные и пешие экспедиции, парашютистов выпрыгивать из самолета, а предпринимателей вступать в схватку с конкурентами (а иногда и с государством), проводя хитроумные финансовые операции.

Наличие риска в предпринимательской деятельности обусловливает частые стрессы, возникающие от действия чрезвычайных раздражителей. Они же приводят к напряжению адаптационных механизмов организма. Согласно Г. Селье, наблюдающийся при стрессе адаптационный синдром имеет три фазы. В фазе тревоги происходит мобилизация всех сил организма; на стадии резистенции — увеличение сопротивляемости к воздействию внешних раздражителей; в фазе истощения — болезни, приводящие к смерти. Можно предположить, что успешные предприниматели функционируют в основном на первой и второй фазах. Достаточно известными сейчас являются данные о том, что дольше всех живут люди, добившиеся в жизни успеха. В этом списке на первом месте духовенство, а на втором преуспевающие предприниматели. Очевидно, что люди, не способные к предпринимательству, при первых же попытках заняться этим родом деятельности терпят неудачи и «отсеиваются», так как попадают в третью фазу адаптационного синдрома, где организм начинает давать сбои из-за истощения нервной системы.

Можно предположить, что предпринимательство — это особое состояние, выраженное интегральным комплексом эмоциональных ощущений, вызванных специфическим балансом нейрогуморальных регуляторных механизмов, а также повышенной сопротивляемостью организма к стрессам.

ПСИХОЛОГИЯ СТАНОВЛЕНИЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Существует определенное различие в качествах реальных и потенциальных предпринимателей. Это подтверждает известные представления, будто предприниматели — особый тип людей.

Можно выделить несколько этапов в развитии предпринимательской деятельности в России, каждый из которых имеет свои характерные социально-экономические основания. Существенную роль в развитии отечественного предпринимательства на всех этапах его развития играло государство. Два этапа из рассмотренных восьми отличаются почти полным уничтожением предпринимательского слоя государственной властью. Однако, несмотря ни на что, предпринимательская деятельность возрождалась.

Выделено два вида культурных факторов, определяющих развитие предпринимательства в России. Первый вид имеет сквозной исторический характер, так как наблюдается практически на всех этапах развития, а второй проявляется только на отдельных этапах. Это можно объяснить следующим образом. Существуют как общенациональные черты характера, присущие представителям всех сословий, независимо от социального статуса, так и черты характера отдельных сословий, проявляющиеся в их культурных особенностях. В разные периоды развития предпринимательства менялись как сословные черты, так и соответствующие социокультурные стереотипы.

Начиная с возникновения социальной группы предпринимателей, их занятия (с позиции других сословий и их собственных) оставались делом малопрестижным.

Любая человеческая деятельность, в том числе и предпринимательская, имеет определенную структуру. Она содержит цели — будущие результаты, на достижение которых направлена деятельность, потребности, мотивы, побуждающие к деятельности, предмет, видоизменение которого возможно для достижения цели, знание об этом предмете, способы и средства достижения цели, а также условия деятельности.

Отличительные черты предпринимательства, направленные на получение прибыли как главную цель, это самостоятельность, ответственность, неопределенность, рискованность, творчество, новаторство, инициативность.

Предпринимательство — новаторская деятельность людей, принадлежащих к особой социальной группе, называемой предпринимателями, которые обладают редкими способностями, позволяющими нести бремя не только отличительных черт этой деятельности, но и развивающими экономику функций с целью получения прибыли.

Поскольку предпринимательская деятельность является массовой, поисковая активность становится фактором выживания системы, особенно ярко проявляющейся в периоды запретов на ее существование. Согласно мнению А. Г. Щедровицкого, любая деятельность не может исчезнуть по желанию отдельного человека или группы людей, если является объективно существующей, необходимой для общества. Любая система функционирует по своим законам, традициям, нормам, которые нужно знать и соблюдать для достижения желаемых и общественно полезных результатов.

Для восстановления предпринимательской деятельности, особенно в ситуациях нарушения принципа непрерывности традиций, необходимо пользоваться ее особыми средствами, называемыми образцамиэталонами. Ими могут быть орудия труда, предметы, люди и организации людей. Предпринимательство — это особая деятельность, где главными средствами производства служат люди.

Когда культура подвергается уничтожению, она остается «жить» в «свернутом» опыте. Этот опыт запечатлен в мифах, сказках, символах, языке, сохраняющих в латентном (спящем) состоянии обряды, обычаи, ритуалы, традиции, нормы, ценности данной культуры и т.д.

Имеется два вида безболезненного контакта с предпринимательством. Первый заключается в налаживании партнерских отношений между государственными и предпринимательскими институтами, а второй — в создании условий для развития этой деятельности.

Примем гипотезу, согласно которой предпринимательская деятельность соответствует потребностям симпатотоников наличием большого количества напряженной работы и изобилием «пиковых ситуаций», стимулирующих привычный выброс в кровь катехоламинов (в частности адреналина), вызывающих состояние радостного возбуждения и подъема сил. Человек ощущает себя смелым, способным преодолеть любую преграду для достижения поставленной цели. Он чувствует надежность, уверенность в себе. Такие ощущения позволяют брать на себя ответственность, самостоятельно принимать оптимальные решения в любых опасных ситуациях, которыми изобилует предпринимательская деятельность. Чувство надежности определяется нейропептидным обменом, в частности содержанием эндорфина и других гормонов в крови человека.

Предпринимательское поведение является социально-экономическим. Под таким поведением понимается цепь последовательно совершаемых поступков, направленных на получение субъективно оцениваемых преимуществ от разницы между приложенными усилиями и полученным результатом в процессе приобретения, хранения и обмена материальных и духовных ценностей. Можно предположить, что предпринимательское поведение обусловлено установками, вызывающими состояние готовности к совершению поступков предпринимательского характера в случае наличия потребности и ситуации, ее удовлетворяющей.

Изменение установок, препятствующих предпринимательскому поведению, — дело крайне трудное. Современные психологи придают смене установок большое значение.

Психологический портрет предпринимателя выделяет личностные черты, отличающие его от других людей. Зарубежные и отечественные авторы единодушны относительно ряда черт, характерных для предпринимателя. Это творческая экономическая активность, принятие риска, общительность, стремление к самореализации, стрессоустойчивость и др. Имеется и ряд отличий, позволяющих выделить особенности отечественного предпринимателя в сравнении с зарубежным. Это слабая включенность в социум, низкая оценка полезности его деятельности со стороны социума, невысокие нравственные качества и т.п. Подобная информация может быть полезна, во-первых, для профессиональной ориентации — сравнения собственных качеств, полученных с помощью теста Р. Кеттелла, а во-вторых, для получения представления о психических особенностях современного российского предпринимателя.

ПОВЕДЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Психологический словарь трактует поступок как социально оцениваемый акт поведения, совершение которого подчинено мотивам и целям человека. В нем проявляется личность — ее ведущие потребности, отношение к окружающей действительности, характер, темперамент. В соответствии с социальными требованиями, этическими и правовы-

ми нормами, поступок оценивается как нравственный. Или безнравственный.

Значительные успехи по выяснению природы человеческого поведения были достигнуты в начале XX в. Впервые основоположником бихевиоризма Д. Уотсоном было провозглашено, что душа человека является принципиально непознаваемой, а человеческое поведение есть проявление двухзвенной схемы: (St – R) стимул – реакция. Данное заявление было закреплено открытием В. М. Бехтеревым «сочетательного рефлекса», или, в терминах экспериментальных исследований И. П. Павлова, «условного рефлекса», которые на целые десятилетия были объявлены в нашей стране фундаментальными постулатами для объяснения поведенческих реакций.

В начале 30-х гг. американский психолог Э. Толмен пришел к заключению, что направляющим началом поведения является цель человека, а связи между стимулом и реакцией являются не прямыми, а опосредованными через «промежуточные переменные»: цель, ожидание, гипотезу, знак и его значение, когнитивную картину мира.

Важный вклад в изучение поведения личности привнесла гештальтпсихология, ярким представителем которой является К. Левин. Он писал, что для объяснения поведения необходимо определить действующую целостную ситуацию, представляющую структуру поля и состояние личности. Важно выявить саму эту ситуацию и то, как она представлена в субъективном восприятии действующих в ней людей.

К открытиям огромной важности можно отнести заявление З. Фрейда о доминирующей роли бессознательного в человеческом поведении. Великий психоаналитик считал, что эта область психики заполнена вытесненными из сознания человека различного рода неудовлетворенными желаниями, в основном сексуального характера. Накапливаясь, они приобретают огромную силу и прорываются в виде агрессии, навязчивых идей, необъяснимых поступков и т.д.

В нашей стране теория Фрейда с 30-х гг. подвергалась резкой критике. Вплоть до 60-х гг. были прекращены переводы и публикации работ по психоанализу. Несмотря на это, в тридцатые годы в Грузии знаменитая школа психолога-экспериментатора Д. Н. Узнадзе использовала современные западные знания по психологии бессознательного для создания теории установки. Только в начале 70-х гг. эти работы

были переведены на русский язык. В результате экспериментов Д. Н. Узнадзе обнаружил, что принятая двухзвенная схема (стимул-реакция), объясняющая поведение, не совсем правильна. А именно, между стимулом и реакцией находится некоторое образование, которое было названо установкой.

Классическое определение установки звучит следующим образом: в случае наличия какой-нибудь потребности и ситуации ее удовлетворения у человека возникает установка — состояние готовности к совершению определенного поведенческого акта. Узнадзе и его последователи считают, что при неоднократном столкновении потребности и ситуации установка фиксируется. По словам Ш. А. Надирашвили, многообразие устойчивых взаимосвязей индивида с внешним миром вставлено системой фиксированных вторичных установок, тогда как непосредственное поведение управляется динамической первичной, или актуальной, установкой. При этом все фиксированные установки находятся в области бессознательного, а актуальные — в сознательной сфере, ибо их формирование происходит при обстоятельствах, с которыми не сталкивается прошлый опыт человека.

Начиная с 60-х гг., появились работы, посвященные описанию иерархической структуры установки. В вертикальной иерархии, например, Ш. А. Надирашвили выделял три основных уровня. На первом, где удовлетворяются физические потребности, установки не осознаются человеком.

Если же человеку не удается удовлетворить физические потребности посредством фиксированной установки, происходит объективация — познание действительности как объекта посредством сознания. Способность объективации связана с социализацией человека, которая помогает человеку изменить поведение.

Второй уровень установок отвечает за осознание необходимости целесообразного поведения. Здесь происходит познание и оценка ситуации и потребностей, происходит выбор приемлемого поведения.

Третий уровень автор назвал уровнем установок социального поведения.

Такое поведение личности осуществляется только под воздействием воли, позволяющей личности самой изменять (создавать) социальную установку и социальное поведение. Согласно Ш. Надирашвили,

установки, определяющие социальное поведение, называются социальными, они ориентированы на создание социальных ценностей.

Концепция личности, представленной вертикальной иерархией установок или диспозиций, была разработана известным отечественным социологом и социальным психологом В. А. Ядовым.

Сообразно этой концепции, личность человека представлена четырьмя уровнями:

- Первый уровень формируется на основе физических потребностей и простейших ситуаций и ничем не отличается от неосознанных фиксированных установок, экономящих наше время при выполнении простейших поведенческих актов.
- Второй уровень представлен фиксированными социальными установками, или аттитюдами, выявляющими отношения к социальным ценностям — семье, человечеству, деньгам, национальности и т.д. Понимание социальной установки, или аттитюда, В. А. Ядовым базируется на общественной трактовке, сформулированной в 1918 г. Томасом и Знанецким. Позднее его поддержал Г. Олпорт и его последователи.
- Третий уровень иерархической структуры диспозиций выявляет направленность интересов личности в определенные сферы социальной активности (профессиональная деятельность, семья, досуг).
- На четвертом уровне располагаются ценностные ориентации на цели в жизни и средства их достижения. Здесь происходит самовыражение в конкретных социальных условиях, исторически обусловленных формах жизнедеятельности, характерных для образа жизни данного общества. В определенных ситуациях высший уровень диспозиционной структуры принимает на себя ответственность за управление поведенческими актами более низкого уровня. По предположению В. А. Ядова, диспозиционная структура, кроме вертикальной иерархической структуры, обладает общепринятой горизонтальной трехкомпонентной схемой, состоящей из аффективного (эмоционального), когнитивного (познавательного) и поведенческого аспектов. Таким образом, диспозиционная структура личности, регулирующая ее поведение,

представляет своеобразную решетку, где по вертикали располагаются четыре иерархических уровня установок, а по горизонтали — три их аспекта.

Существуют и другие работы, посвященные изучению иерархической структуры установок. Все они имеют сходные выводы. Так, только на низшем уровне располагаются неосознанные установки, регулирующие поведенческие акты, связанные с удовлетворением физиологических потребностей; более высокие и даже высшие уровни формируются всегда четко осознаваемыми установками, обращенными на социально значимые ценности или смысл.

В отечественной литературе существует значительное число синонимов понятия «установка»: личный смысл — по А. Н. Леонтьеву, отношения — по В. Н. Мясищеву, внутренняя позиция — по Л. И. Бажович, умонастроение — по Б. Д. Парыгину, мотивация — по В. И. Ковалеву и т.д. Общий смысл этих синонимов идентичен по своей сути установке личности, так как все они являются, во-первых, исходным моментом поведения, во-вторых, вызывают готовность действовать определенным образом.

Начиная с 70-х гг. последователи школы Д. И. Узнадзе провели серию экспериментов по изучению механизмов смены установок, в том числе и социальных. Опираясь на то, что социальные установки имеют такие же свойства, как и установки более низких иерархических уровней (интенсивность, скорость формирования, прочность фиксации и т.д.), они выяснили, что смена происходит по общему закону ассимиляции и контраста.

Под воздействием фиксированной установки тот или иной объект восприятия (в том числе и социальный) в случае незначительного отличия от ее содержания воспринимается как однозначный (эффект ассимиляции).

В противоположном случае наблюдается эффект контраста, а именно, не соответствующий установке человека объект кажется еще более отличным, чем это есть на самом деле.

Вопрос этот имеет фундаментальное значение, так как процесс смены установок должен автоматически повлиять на изменение поведения личности.

НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОБЩЕСТВЕ

Смена социальных установок требует приложения огромного количества энергии, направленной на расшатывание структурных элементов. Это большое испытание для личности, связанное не только с дискомфортом в процессе сопротивления неугодной информации, но также с переживанием чувства неопределенности, возникающим при истощении психических сил.

Человек стремится избежать подобных испытаний. Только безвыходные ситуации заставляют его менять установки и поведение. Чтобы человек изменил свое поведение, необходимо поместить его в такие ситуации, как катастрофы, войны, голод, эпидемии, которые сминают всех на своем пути, кроме тех, кому дано использовать эти условия как средство для своего продвижения. Есть другой путь — психотерапия и другие преобразования, которые разбивают установки и оказывают человеку поддержку в выборе альтернативы поведения.

Предпринимательское поведение является социально-экономическим. Под таким поведением понимается цепь последовательно совершаемых поступков человека, направленных на получение субъективно оцениваемых преимуществ от разницы между приложенными усилиями и полученным результатом в процессе приобретения, хранения и обмена материальных и духовных ценностей.

По данным Р. Хизрича и М. Питерса, в 50–72% случаев у основателей компаний хотя бы один из родителей имел свободную профессию. Следовательно, при воспитании будущих предпринимателей их собственные родители заложили в своих детях установки или готовность совершать поступки, характерные для предпринимательского типа поведения.

Степень свободы выбора, которую позволяют себе успешные предприниматели, заставляет предположить, что данный тип людей обладает значительно меньшим количеством фрустрирующих личность установок, чем другие. Область сознательного представлена здесь в значительно более широком диапазоне. Известно, что невозможно добиться успеха, если поведение не адекватно ситуации. Чтобы быть «везучим», необходимо четко реагировать на изменение окружающей

действительности. Особенно часто такие изменения происходят при занятиях предпринимательством, где «неопределенность» является главной психологической «средой обитания». В подсознании предпринимателей может содержаться готовность быть гибким, оптимальным, успешным, творческим, обеспеченным и другие регуляторы, способствующие «победе» в этой жизни. Данные установки довольно легко можно вывести в область социального. Следовательно, есть шанс признать свое поведение или отказаться от него.

Состояние фрустрации возникает вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Установки, несовместимые с предпринимательскими поступками, сформулировал М. Мольц. Это готовность к разочарованию, неуверенности, испытанию чувства одиночества, обиды, опустошенности и использованию агрессии по полезным каналам приложения. По мнению У. Джеймса, причина уныния предпринимателя является не более чем отражением субъективного восприятия человека. Ибо потеря прибыли — факт, а что предприниматель при этом опозорен или разорен — его личное суждение. Успешный бизнесмен имеет именно такую активную, целенаправленную позицию, которая сориентирована на цель, а не на несчастье.

Личность успешного предпринимателя отвергает побуждение жить предопределенным образом. Она постоянно учится сталкиваться с новыми ситуациями, открывает новые способы мышления, переживания и реагирования. В результате такое поведение устраняет противоречие, вызванное понятиями «надо» и «хочу», так как они просто сливаются. Именно сознательное решение быть свободным, несмотря на инстинкты, побуждения, наследственность и окружающее влияние, выделяет предпринимателей из общей социальной структуры.

К этим людям невозможно никак не относиться, так как их поведение вызывает у кого «зависть», у кого «прекрасное чувство свободы», а у некоторых желание изучить истоки такой нестандартности.

На поведение предпринимателей влияют не только внутренние установки, но и внешние обстоятельства, порожденные конкретной исторической обстановкой, государственной идеологией, культурой нации, а также того социального слоя, из которого формировался предпринимательский социум.

Живя в обществе, предприниматель знает, что любой его поступок в семье, офисе, на улице оценивается с позиции нравственности, что, в свою очередь, влияет на основную цель предпринимательства — получение прибыли. Поэтому предпринимательские поступки должны соотноситься как с национальной культурой общества, так и с предпринимательской культурой — созидаемыми и передаваемыми социальной группой предпринимателей системами ценностей, идей и символов. Именно поведение человека выявляет его отношение к социальным ценностям и определяет специфику образа жизни.

Итак, людей, имеющих предпринимательское поведение, объединяет одна субкультура, являющаяся составным элементом общей национальной культуры. Эта субкультура проявляется в явных или неявных правилах поведения, спонтанно возникающих в ходе эволюции предпринимательского социума и группирующихся в определенных культурных традициях, поступках, ритуалах, обычаях, нравах или «кодексах поведения».

Развитие предпринимательской культуры или «кодекса предпринимательского поведения», его смена, появление и исчезновение, выдвижение на главенство и оттеснение на второй план различных норм и правил происходит по принципу естественного отбора. Выживают культурные традиции, наилучшим образом обеспечивающие жизненные цели общества, а не прошедшие эволюционные фильтры — отсеиваются.

В России «кодекс предпринимательского поведения» менялся несколько раз. Частая смена предпринимательской субкультуры происходила, видимо, из-за несоответствия ее цели основным целям русской национальной культуры. Получение «барыша» большего, чем у основной массы населения, живущего по законам общины, не поощрялось русским самосознанием, склонным к уравнительному (общинному) распределению доходов.

Уравнительность в доходах рассматривалась как элемент особой программы поведения членов общины. Это отразилось в их обрядах, обычаях, этикете, трудовых навыках, играх, моде, отдыхе, праздниках, способах воспитания, ухаживания, оскорблениях, наказании и т.п.

Предпринимательское поведение всегда обусловлено предпринимательской культурой. Рассмотрим факторы, определяющие отечествен-

ную предпринимательскую культуру как основной регулятор поведения российского предпринимателя. На наш взгляд, их три: социально-экономические, духовные и собственно культурные.

Чтобы создавать ситуации, развивающие предпринимательские способности, нужно осознать не только то, что они представляют из себя континуум, в котором люди представлены в виде субъектов с ярко выраженными способностями и без таковых. Необходимо разбить область применения данного вида деятельности по сложности предпринимательства от крупных фирм, занимающихся «высокой технологией», до мелких предприятий, у которых новаторская функция проявляется лишь на стадии зарождения и эпизодически в процессе работы. Тем, кто обладает предпринимательскими способностями, надо создавать социальные и экономические условия. Ведь талантливые предприниматели, как и творческая интеллигенция, «представляют один из редких ресурсов нации». Только поощрение предпринимательства является правильной экономической политикой государства.

Перед экономикой России стоит задача восстановить нормальное функционирование предпринимательской деятельности. Для этого нужно четко представлять, каких результатов ждет от нее наше общество. Это требует изучить дореволюционный, послереволюционный и нынешний отечественный опыт предпринимательства. Извлечь все полезное, что способствовало экономическому благополучию, и выявить негативные факты воздействия на экономику и социальные отношения в обществе.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В современной отечественной психологии предпринимательство, как правило, рассматривается с позиций традиционного деятельностного подхода. Примечательно, что и значительное число зарубежных работ находится в прямом соответствии с ним.

Любая человеческая деятельность, в том числе и предпринимательская, имеет определенную структуру. Она включает в себя цели — будущие результаты, на достижение которых направлена деятельность; потребности, мотивы, побуждающие к деятельности; предмет, видоиз-

менение которого возможно для достижения целя, знание об этом предмете, способы и средства достижения цели, а также условия деятельности.

Единицей деятельности является действие. Оно осуществляется такими средствами и способами, которые, отвечая условиям деятельности, способствуют реализации выбранной цели.

Начнем с цели, или чего хочет добиться, получить или создать человек и что является предвосхищаемым результатом.

А. Коул считает, что цель направлена на создание, сохранение или увеличение ориентированной на получение прибыли организационной единицы. Данная единица занимается производством или распределением хозяйственных благ с целью добиться денежной или иной выгоды, являющейся мерой успеха, во взаимодействии с внутренней ситуацией в самой организации или с экономическими, политическими и социальными условиями периода, позволяющего значительную степень принятия решений. Из этого определения следует, что главная цель предпринимательской деятельности — получение «денежной или иной выгоды». Под денежной выгодой понимается прибыль, которая, по мнению Д. Вэнса, «в известном смысле содержит в себе также и иные выгоды».

Однако «средой» деятельности предпринимателя является, по выражению другого известного американского исследователя Ф. Найта, неопределенность. Необходимость окунаться в нее возникает тогда, когда экономическая ситуация не может быть типизирована на основании прошлого опыта и вероятностный характер событий неизвестен. Следовательно, человек является предпринимателем, если у него есть готовность к занятию такой деятельностью, при которой само получение прибыли и ее величина будут неопределенными. При этом человек берет на себя конечную ответственность за реализацию своей задачи. В процессе предпринимательской деятельности, по словам И. Шумпетера, «при производстве совершенно нового блага, которое вначале необходимо навязать потребителям хотя бы даром», должна проявиться готовность к получению минимальной прибыли и даже убыткам.

В таких ситуациях проявляется отличительная особенность предпринимателя от капиталиста, которая состоит, по утверждению И. Шум-

петера, в том, что этот человек отождествляет себя с делом, а не с капиталом. Только предприниматель способен замечать и делать то, чего не замечают и не делают другие люди, несмотря на рискованность большинства мероприятий.

ЧЕМ ЖЕ ОБУСЛОВЛЕНА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ЦЕЛЬ?

Для ответа на этот вопрос необходимо рассмотреть элемент структуры предпринимательской деятельности, который называется мотивами, или внутренними побуждениями к деятельности.

Особое место зарубежные психологи уделяют мотиву достижения. По мнению Д. Макклеланда, мотив достижения успеха каждым отдельным человеком во многом определяет прогресс экономики всего общества. Мотив же избегания неудачи появляется значительно реже. Очень важная черта предпринимателя — вера в свой успех, а также ответственность за принятие решений и их реализацию. Мотив, соединенный с верой, придает предпринимательству страстность, увлеченность, создает впечатление легкости предпринимательского труда.

И. Шумпетер выделяет три предпринимательских мотива. Первый — потребность в господстве, власти, влиянии. Она материализуется в накоплении предпринимателями имущества. Второй — жажда победы, стремление к успеху в борьбе с соперником и с самим собой. Третий мотив — радость творчества, которую дает самостоятельное ведение дел.

Отечественные исследователи А. Д. Смирнов, В. Ф. Максимов, Д. Н. Акуленок и др. видят мотивационную структуру предпринимателя так. Во-первых, необходимо острое желание выделиться, проявить себя, удовлетворить здоровое честолюбие. Во-вторых, стремиться к независимости. В-третьих, желать принести благо обществу. В-четвертых, удовлетворить личные потребности в лидерстве. В-пятых, проявить потребность в самовыражении, самоактуализации, которая является отчаянной борьбой за бессмертие (по А. Маслоу, Г. Олпорту и К. Роджерсу). Наиболее ярко выражена такая мотивация у творческих людей, и заключается она в стремлении «оставить после себя след на земле».

Ни в одной из вышеперечисленных мотивационных структур не встречается весьма актуальная для российских предпринимателей мотивация вынужденного занятия этим видом деятельности в ущерб своим интересам. Назовем ее вынужденной мотивацией обеспечения себя и своей семьи жизненно важными предметами потребления, вызванной нежеланием влачить жалкое нищенское существование.

Телепрограмма «Тема» от 15 сентября 1992 г. канала «Останкино» привела следующие цифры: 25% занимаются предпринимательством от безысходности, а 55% — чтобы изменить свою жизнь. Эта мотивация есть своеобразный вызов действительности, о которой рассказал профессор Санкт-Петербургского университета экономики и финансов Давид Баркан в радиопередаче «Авторский канал» от 15 июня 1993 г., приводя следующую цифру: 65% населения России живет за гранью физиологических норм потребностей. Для контраста: в 1897 г. в России зарегистрировано 363 201 нищих, что составило меньше 1% от всего населения. На них в том же году было израсходовано 27 млн. руб.!

Чтобы обеспечить реальность воплощения в жизнь любого из вышеперечисленных мотивов, необходим соответствующий доход. В связи с этим В. С. Автономов пишет, что достижение больших прибылей для предпринимателя является необходимым условием для удовлетворения жизненных потребностей, а также символом успеха.

Следующим элементом предпринимательской деятельности является способ и средства достижения цели. Под ними понимаются особые знания, умения, навыки, а также способности и задатки.

Значительное число исследователей придерживается мнения, что научить предпринимательству нельзя. Для этого рода деятельности необходимы особые способности. Природной же предпосылкой развития способностей является наличие задатков — некоторых врожденных анатомо-физиологических особенностей мозга и нервной системы. К задаткам, согласно позиции отечественного психолога В. А. Крутецкого, относятся типологические свойства нервной системы, природные свойства анализаторов, индивидуальные варианты функционирования коры головного мозга.

Люди обладают врожденными индивидуальными различиями в задатках. Потому у некоторых имеются преимущества в овладении определенной деятельностью. Задатки определяются генетической

программой и проявляются в виде способностей — прижизненных образований, формирующих социальный опыт человека, условия его жизни, обучения и воспитания.

Утверждение, что предпринимателем надо родиться, подтверждает следующий факт: по обследованиям, проводимым в США и других странах, в 50–72% случаев у основателей фирм по крайней мере один из родителей имеет свободную профессию. Эти цифры значительно превышают показатели по другим видам деятельности. В Гарвардскую школу бизнеса, например, принимают людей, обладающих предпринимательским типом личности по специальному тесту Мейерса-Бриггса. В результате 83% выпускников этой школы остаются предпринимателями не менее 5 лет, что существенно отличает их от тех, кто не имеет никакой специальной подготовки. Для контраста — такой пример: из 5500 человек, изъявивших желание обучаться, но не прошедших тест после окончания школы бизнеса, лишь 28% были способны организовать собственное дело.

Исследования по изучению предпринимательских способностей проводились в Гарвардском Медицинском центре Рут Ричарда и Деннио Кинней. Было обнаружено, что только 1% людей одарены «исключительной творческой потенцией», связанной с выдающимися достижениями в области предпринимательской деятельности. Всего 10% обладают «высокой творческой потенцией». Еще 60% обследуемых обладают «некоторой творческой потенцией», связанной с непостоянными и даже случайными проявлениями предпринимательских способностей (типа изобретения нового рецепта пиццы в своем кафе). И только 30% людей вообще не склонны заниматься предпринимательской деятельностью. Если привести данные по России, по опросам социологов в Санкт-Петербурге, предпринимательством хотели бы заниматься (о способностях речь не идет) до 12% населения, а в тверской глубинке — менее 1%.

Дж. Долан и Е. Лидсей определяют предпринимательство как способность к творчеству, подчеркивая, что создание максимально развивающих творческую активность ситуаций — ключевая проблема предпринимательства и инновационных процессов, равно как и достижение вершин в искусстве. Аналогичное понимание мы встречаем у Р. Макконнэл и Л. Брю, считающих, что предпринимательские спо-

собности — это особого рода человеческий талант. Способность понимается здесь как одно из качеств личности, обнаруживающееся в быстроте, глубине и прочности овладения знаниями, умениями и навыками, применяемыми в конкретной деятельности. Рассмотрим некоторые точки зрения по этому вопросу.

По утверждению Шумпетера, первым основным качеством предпринимателя является развитая интуиция, восполняющая недостаток информации. Основательная подготовка, специальные знания, способность к логическому анализу могут стать лишь источником неудач. Второе основное качество — сильная воля, помогающая преодолевать не только инерцию собственного и общественного мышления, но и сопротивление среды — традиций, правовых и моральных норм и т.п. Наконец, третьим качеством является развитое воображение, помогающее задумывать новые комбинации и снижать степень неопределенности, живущую в сознании каждого предпринимателя.

Предприниматели, по утверждению Б. Карлоф, — творческие, изобретательные, энергичные люди. Часто это незаурядные личности, с трудом вписывающиеся в административно-корпоративную культуру. Они могут строить корабли, учиться играть на пианино, создавать компании. В общем, значение их для создания и процветания фирмы невозможно переоценить.

В настоящее время ни в одной стране мира не существует профессии «предприниматель», несмотря на то, что предпринимательство как занятие существует. Распространенным среди исследователей предпринимательства является мнение, что ему практически невозможно научить.

Есть еще два очень важных качества предпринимателя, отмечаемых исследователями.

Первое — способность доводить дело до конца, второе — умение объединить вокруг себя людей, благоприятствующих выполнению основных задач.

Профессор кафедры предпринимательства в США Р. Хизрич и его коллега, профессор факультета маркетинга М. Питерс считают, что специальные курсы для предпринимателей могут выработать у слушателей, способных к бизнесу, необходимые умения и дать нужные знания. Ссылаясь на Р. С. Ронстад, они приводят 14 наименова-

ний особых предпринимательских умений и знаний. Вот некоторые из них:

- ясное понимание предпринимательства;
- отделение фактов от мифов;
- умение давать взвешенные оценки;
- умение находить нестандартные решения;
- умение вести себя и принимать решения в условиях неопределенности;
- умение вырабатывать новые коммерческие идеи;
- умение оценивать перспективность новых идей;
- знания, необходимые для создания нового дела;
- умение оценить внешнюю ситуацию;
- умение оценивать действия с точки зрения этики и морали;
- умение заключать сделки, устанавливать контакты, вести переговоры;
- умение получить причитающееся.

По мнению авторов, большинство из перечисленных умений можно выработать у людей, имеющих особые врожденные задатки, что говорит о необходимости первичного отбора на курсы предпринимателей.

Остается выяснить, какие именно задатки способствуют проявлению предпринимательских способностей, и тогда может появиться уникальная возможность выявлять склонных к предпринимательству с раннего детства.

Итак, прояснено еще одно понимание предпринимательства как способности, а также необходимость находить людей, обладающих этим редким даром. Во многих странах мира существует специальная государственная политика, поощряющая предпринимательство, и создаются благоприятные условия для его развития. Условия являются одним из компонентов структуры деятельности. Следовательно, переходим к рассмотрению следующего элемента предпринимательской

деятельности, под которым понимаются обстоятельства, способствующие или не способствующие данному роду занятий.

Чтобы человек проявил себя как талантливый предприниматель, приносящий пользу обществу, недостаточно иметь редкие способности и определенные мотивации. Необходимы благоприятные условия, которые, как питательная среда, взрастят из предпринимательских семян зрелые и сочные плоды экономического благосостояния.

Одним из таких условий является национальная культура. Существуют страны (например, США), в которых предприниматель пользуется уважением; внутри этих стран могут существовать особенно благоприятные для предпринимателя регионы (в США — дорога номер 128 под Бостоном, Силиконовая долина в Калифорнии и Северо-Каролинский треугольник). Но есть страны, специфика культур которых не подразумевает положительного отношения к предпринимательству как виду деятельности. К ним можно отнести Россию. Как до революции, так и в настоящее время предпринимательство здесь одобряется только самими предпринимателями. Об отношении к бизнесу в настоящее время можно судить по данным НИИКСИ, по которым из восьми родов деятельности бизнес стоит на пятом месте. После него еще ниже оцениваются занятия наукой, политикой и религией! Лишь у бизнесменов предпринимательство по шкале ценностей вышло на 1-е место.

Р. Рейг раскрыл секрет почетности предпринимательства в Америке. Он пишет, что не существует противоречий между предпринимательской и гражданской культурой. Они могут успешно синтезироваться. Там, где этот синтез есть, предпринимательская активность облагораживается. Если государственные воззрения на методы решения экономических проблем совместимы с предпринимательскими интересами, это обеспечивает качественный и количественный подъем предпринимательства. В результате бизнесмен в США — это национальный герой и пример для подражания.

Предпринимательство в США всячески поощряются; для его развития принимаются различного рода эффективные меры. Например, программы по отбору и поддержке талантливых детей. По свидетельству экономиста П. Дракера, «аллокационный эффект» образования имеет предпринимательский характер. Это означает, что по мере по-

вышения образования у человека растет способность к принятию самостоятельных решений.

По данным газеты Нью-Йорк Таймс, в Америке среди 100 тысяч видов игрушек все больший удельный вес занимают формирующие предпринимательский навык у детей. Например, «ранец бизнесмена» содержит 76 видов бизнеса! Бизнес-игры существуют для разных возрастных категорий от 8 до 18 лет. В США существуют специальные образовательные «Программы развития бизнеса», на которые тратится $100 млн. в год. Они включают обучение и консультирование начинающих бизнесменов, поддержку пятисот институтов малого бизнеса, частные и государственные университеты, поощряют проведение семинаров и конференций по проблемам предпринимательства, публикуют информационные материалы по бизнесу.

Другой метод создания режима благоприятствования предпринимательству – использование средств массовой коммуникации, с помощью которых создается социальная атмосфера, формирующая благоприятное для бизнесменов общественное мнение.

Одним из мощных катализаторов предпринимательства на Западе является «перекачка талантов». Известно, что все национальные меньшинства в США пополняются за счет иммигрантов, которые, по мнению Ф. Броделя, обнаруживают повышенную склонность к предпринимательству и имеют более высокие доходы по сравнению с англосаксонским населением.

Выше были рассмотрены методы создания благоприятных условий для развития предпринимательской деятельности. Однако имеются и другие примеры – создания не просто неблагоприятных, но направленных на полное уничтожение предпринимательства условий в советский период. Однако сейчас имеются все основания считать, что предпринимательскую деятельность не удалось истребить, несмотря на физическое уничтожение ее носителей и идеологические запреты.

Одним из механизмов сохранения данного вида деятельности, по мнению В. С. Ротенберга и В. В. Аршавского, является его превращение в частный случай поисковой активности. Авторами предложена оригинальная гипотеза, подтверждающая неискоренимость людей с ярко выраженным адаптационным синдромом к внешним неблаго-

приятным воздействиям. Эти люди, если у них есть задатки к предпринимательству (имеются данные, что около 11% населения рождается с такими задатками), удовлетворяют потребность в проявлении своих способностей путем поиска постоянных изменений и риска в схожей по некоторым определенным параметрам с предпринимательством деятельности.

Во времена запрета на занятия любым видом предпринимательства такие люди находили себя в комсомольской работе, функционировании в органах КПСС, номенклатуре, «теневой экономике», мелкой спекуляции и т.д.

Существует и другой подход, с помощью которого можно объяснить неискоренимость предпринимательства. Речь идет о теории «массовой деятельности», создатели которой — Г. П. Щедровицкий, В. Я. Дубровский, В. А. Лефевр — утверждают, что сама по себе она не является атрибутом, присущим людям. Наоборот, именно люди оказываются включенными в нее либо в качестве материала, либо в качестве элементов наряду с машинами, вещами, знаками, социальными организациями и т.д.

Деятельность рассматривается как полиструктурная система с многочисленными и весьма разнообразными функциональными и материальными компонентами и связями между ними. Люди являются лишь одним из компонентов, «захваченных» в эту систему, и это заставляет их вести себя определенным образом.

К массовым относятся виды деятельности, жизненно необходимые для существования любого общества: преподавание, градостроение, медицина, юриспруденция и многие другие, включая предпринимательство.

Следовательно, если предпринимательская деятельность является массовой системой, то поисковая активность — фактором ее выживания, особенно ярко проявляющимся в периоды запретов на ее существование. Согласно мнению А. Г. Щедровицкого, любая деятельность не может исчезнуть по желанию отдельного человека или группы людей, если она является объективно существующей, необходимой для общества. Любая система функционирует по своим законам, традициям, нормам, которые нужно знать и соблюдать, чтобы достичь желаемых, общественно-полезных результатов.

По мнению А. И. Агеева, неизбежным атрибутом всяких структурных сдвигов, создания новых и роста существующих производств является новаторство. Он дает такую интерпретацию предпринимательской деятельности: предпринимательство — новаторская экономическая деятельность, где новаторство состоит в комбинировании производственных факторов или, другими словами, в создании, изменении или развитии организационных структур с целью открытия или роста производства тех или иных товаров или услуг.

Новаторство часто идет «рука об руку» с творчеством и изобретательством. Чтобы создать что-либо новое, даже в виде идеи, необходимо мыслить определенным образом. Далеко не каждому дано на основе прошлых знаний сконструировать принципиально новую идею, а затем с помощью особых способностей разрубить стереотипы общественного мышления и претворить эту идею в жизнь. С. И. Кретов определяет предпринимательство как способ мышления инициативного человека, быстро мобилизующего имеющиеся ресурсы на организацию производства в какой-либо сверхприбыльной сфере или отрасли.

Итак, отличительными чертами предпринимателя являются самостоятельность, ответственность, рискованность, инициативность, склонность к творчеству, новаторству.

Предпринимательство рассматривается как деятельность, определена ее структура, выделены основные черты и общественные функции. Это позволяет дать определение предпринимательства с точки зрения деятельности. Предпринимательство — это новаторская деятельность людей, принадлежащих к особой социальной группе, называемых предпринимателями, обладающих редкими способностями, которые позволяют нести бремя отличительных черт этой деятельности и развивающих экономику функций с целью получения прибыли.

ВОСПРОИЗВОДСТВО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Проблема построения предпринимательской деятельности в России имеет два аспекта: с одной стороны, социалистический строй и социалистическое воспитание оказали существенное влияние на мышление

современных предпринимателей; с другой стороны, предшествующий социализму опыт может стать образцом для построения новой предпринимательской системы лишь отчасти: необходимо прежде всего стараться избегать прошлых ошибок, а также учитывать фактор времени.

По утверждению Б. Ф. Поршнева, восстановить утерянные традиции в принципе возможно, поскольку они сохраняются в культуре в «латентном» состоянии у людей, обладающих способностью противостоять идеологическому внушению (контрсуггестия). Именно такой механизм культура использует для своего выживания. Сам же носитель «свернутого» опыта не осознает причины, почему начинает действовать подобным образом, в частности заниматься бизнесом. Он действует, по мнению философа М. К. Мамардашвили, преимущественно подсознательно.

Итак, для воспроизводства предпринимательской деятельности прежде всего необходимо:

- создать методологическое описание структуры предпринимательской деятельности и выяснить цели ее существования в обществе. Это поможет не только экономическому институту, но и каждому предпринимателю адекватным образом отрефлексировать в сознании все компоненты деятельности. Создать методологическое описание предпринимательской деятельности — весьма сложная задача, так как этот род занятий имеет специфическую особенность — действия его субъектов часто невозможно уложить в какие-то логические рамки, подобно действиям любой творческой личности;
- создать методики отбора людей, имеющих врожденные задатки и способности к предпринимательству;
- составить программу обучения у всех отобранных кандидатов по особым знаниям, необходимым для предпринимательской деятельности;
- провести государственную кампанию, используя средства массовой информации, по созданию благоприятного общественного мнения, способствующего развитию предпринимательства;

- организовать научно обоснованную систему налогообложения, разработать законодательные акты, которые оптимальным образом будут регулировать отношения предпринимателей с государством.

Итак, уничтожать предпринимательскую деятельность бесполезно, грубо вмешиваться в ее функционирование вредно. Остается только два вида безболезненного контакта с предпринимательством. Первый заключается в налаживании партнерских отношений между государственными и предпринимательскими институтами, а второй — в помощи развитию такой деятельности.

Глава 2

Принципы делового общения

АЗБУКА УПРАВЛЕНИЯ

Управленцами не рождаются, ими становятся. Очевидно, нужен переход от устного народного творчества (звонков, указаний «на лету») к письменному. Основные задачи фирмы, ее приоритеты, средства достижения целей должны быть прописаны и доведены до сотрудников (все это следует увязать с бюджетами и регламентами, чтобы стратегия была поддержана ресурсно и организационно). Об эффективном управлении можно говорить только тогда, когда люди, с одной стороны, четко знают, что нужно делать при возникновении ранее встречавшихся ситуаций, и, с другой, способны принимать творческие решения в нестандартных случаях.

Впрочем, при переходе к письменному творчеству (на высоком уровне корпоративного развития можно будет вернуться к устному общению, но это произойдет не скоро) руководители часто допускают другую азбучную ошибку: пытаются самолично или с помощью внешних консультантов описать все «правила игры» и спустить их вниз. Менеджеры, сотрудники должны быть вовлечены в подготовку документов, по которым они будут трудиться, тогда и эффективность их работы будет заметно выше. Понимание не может быть сразу навязано, нужно сначала выслушать и учесть мнение каждого. Потом допус-

тимо принять иное решение — однако надо иметь в виду, что не все его в душе поддерживают (если процедурой «выслушивания» вообще пренебречь, скорее всего, начнется «тихий саботаж»).

Технология управления не так уж сложна:

- сначала руководитель формулирует задачу (или хотя бы направление возможного развития) тому, кому хочет поручить ее или данное направление;
- далее этому сотруднику дают время, чтобы «побегал по рынку» и подумал, а потом выслушивают его идеи, цифры, предложения, связанные с возможными доходами, затратами и рисками;
- в результате одного или нескольких обсуждений может быть открыт «аванпроект», который уже требует ресурсов, имеет плановые сроки и должен перерасти в проект. Либо необходимо доказать, что проект не нужен, не выгоден;
- если все идет хорошо, открывается проект (где прописано, что и когда будет сделано, за что отвечает его руководитель, какие права и полномочия он имеет, как мотивирует свои действия)...

Высшие менеджеры должны хорошо осознавать, в каком «формате» могут принимать решения:

- не вмешиваться, принять к сведению;
- отложить решение до...;
- инициировать тактическое воздействие (созвать совещание, направить письмо, выдать запрос, поручить кому-то что-то — обязательно должны быть обозначены сроки и ответственное лицо);
- принять стратегическое решение (приостановка проекта, прекращение, открытие нового, выделение дополнительного финансирования, замена руководителя и т.п.).

Важны даже не сами конкретные принятые решения, а система их выработки, реализации и корректировки. Когда уже накоплена статистика и есть нормативы, тогда легче поставить регулярное управление. Пример: срок задержки оплаты по договору такого-то типа составляет обычно не более двух недель. Если по конкретному договору две

недели истекли, а оплата не прошла, значит, наступило ненормативное событие, которое должно стать предметом управляющего воздействия (звонков, поездок, писем и т.п.).

Некачественные или недостаточно продуманные прогнозы и планы приводят к авралам, простоям, конфликтам с клиентами и внутри фирмы. Совсем избежать этого нельзя, но к повышению качества прогнозирования и планирования надо относиться как к одной из важнейших задач менеджмента. Тем более это относится к тем подразделениям, которые со временем станут «дочками», филиалами, бизнес-единицами — они должны как следует овладеть прогнозно-плановыми и учетными инструментами.

Три фактора определяют, что может и чего не может организация:

- ее ресурсы (осязаемые и неосязаемые);
- бизнес-процессы (это модели координации, передачи информации и принятия решений, используемые сотрудниками для превращения ресурсов в продукты и услуги);
- ценности (стандарты, по которым работники определяют приоритеты: привлекательность или важность того или иного клиента, внимание к той или иной идее, «выделение» (дополнительная раскрутка) того или иного товара).

Ключевые способности успешных компаний сосредоточены именно в процессах и ценностях, а не в ресурсах (хотя начинается все с ресурсов основателей). Изменить их намного труднее, чем ресурсы. Критерий качества управления — глубина проникновения в организацию этих четких, внутренне непротиворечивых ценностей.

«Цели, задачи, сроки — права, полномочия — обязанности — ресурсы — ответственность — мотивация, перспективы» — все это единая цепочка, прочность которой определяется слабейшим ее звеном (она тем более не работает, если какие-либо звенья отсутствуют). Это и есть предмет договоренности собственников с генеральным директором, генерального директора — с топ-менеджерами, и т.д.

Работники всех уровней должны самостоятельно принимать решения о приоритетах (в соответствии с бизнес-моделью и стратегией развития). Особенно это касается руководителей. Опираться на силь-

ные стороны или бороться со слабостями? Привлекать таланты со стороны или вкладываться в подготовку собственных сотрудников? Какой уровень качества достаточен, чтобы удержать цену? Нужно внимательно следить за системой своих приоритетов, меняя, в случае необходимости, их порядок.

Руководители разного плана должны научиться мыслить на уровне тенденций и факторов, а не конкретных цифр. Когда фирма управляет тенденциями, цифры получаются сами собой. Цифры, как показывает опыт, могут и навредить, если они — главный и единственный инструмент управления, блокируют слабые сигналы и новые идеи. Ощущение рынка и новых возможностей зачастую нельзя формализовать, поэтому не надо переоценивать силу «бюрократизма».

Многоуровневые механизмы контроля тоже ни к чему. Появится много «проверяльщиков» — понадобятся контролеры за контролерами и т.д. Лучше для компании будет, если ее сотрудники будут способны сами себя контролировать: контролировать других неприбыльно.

И последнее — по поводу азбучных истин. Они потому и называются «азбучными», что их обязательно нужно освоить, а потом уж можно и нарушать. Не надо делать «как правильно», надо учитывать реальности и «некрасивости» бытия. Правильно — поручить человеку самому написать бумагу (дабы дурость каждого видна была) и только потом изложить собственное мнение, разобрав вместе с ним, где же он или она заблуждается и «недотягивает». Но если по этой правильной схеме ждать бумагу от человека, которому до пенсии рукой подать и он ни единой внятной управленческой идеи не создал, получается чушь и потеря времени.

В данном случае нужно либо самому написать эту бумагу, либо поручить кому-то, лишь на последнем этапе формально согласовав ее с данным руководителем (чтобы не обижать).

РАЗНОВИДНОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Деловой разговор — это общение с коллегами и партнерами, клиентами и заказчиками, соперниками и конкурентами. Здесь, как и при любом другом общении, действуют одни и те же закономерности. Каждая

фраза, интонация, жест, а также окружающая обстановка воздействуют, в первую очередь, на некий эмоциональный центр, который отвечает мгновенной реакцией. И это не случайно. Люди реагируют на информацию, для них важно не только содержание разговора, но и тон, настроение, выражение лица собеседника, контекст, мимика, жесты, тембр голоса и даже его громкость.

Чтобы деловая беседа прошла успешно, необходимо как можно больше узнать о своем собеседнике, фактах его биографии, о характере, вкусах и привычках, особенностях поведения. Нужно обладать еще и способностью предвидеть, как он поведет себя далее в ситуации общения. Эти знания помогут выбрать соответствующую тактику беседы, чтобы не переборщить с предложением услуг, не показаться излишне настойчивым, но и не отпугнуть замкнутостью.

Спор как вид делового общения широко используется при обсуждении конфликтных ситуаций. Часто его квалифицируют как процедуру, в которой один доказывает, что такая-то мысль верна, а другой утверждает, что она ошибочна. Однако эта характеристика недостаточна, т.к. целью является не доказательство истинности своего тезиса, а утверждение собственного мнения.

Дискуссия — групповое обсуждение какого-либо вопроса или круга вопросов с целью отыскать правильное решение. Этот вид обсуждения требует тщательной, глубоко продуманной подготовки, создает условия для высказывания разных точек зрения, помогает убедиться в правильности или ложности своих суждений, мнений, глубже разобраться в сложном вопросе.

Дискуссия как вид делового общения нередко отождествляется с полемикой и спором. Однако она не ведет к конфронтации, не разъединяет, а соединяет, т.к. ее признаками являются организованность, упорядоченность, коллективная деятельность по прояснению истинности каждого положения, которое вынесено на обсуждение.

Полемика как вид аргументации в процессе коммуникации — это вид обсуждения, который характеризуется непримиримостью мнений. Полемика — это борьба, конфликт мнений, возрастающий до противоречия, принципиальная несовместимость позиций.

Диспут, дебаты, прения как вид делового обсуждения и общения также часто рассматриваются как равнозначные понятия. Господству-

ющая точка зрения состоит в том, что данные формы обсуждения являются формами научного спора.

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Формирование цели является важной стратегической характеристикой делового общения, т.к. результат обсуждения во многом зависит от того, как будет определена и поставлена основная цель, подобраны средства ее реализации.

Для этого:

- назовите партнеру причину, вызвавшую обсуждение;
- сформулируйте свою цель, поясните исходные положения;
- убедитесь, что ваша цель понята, и дайте партнеру возможность задать вопросы.
- выясните, какие у него могут быть возражения. Разъясните свою позицию;
- установите соглашение по способам реализации цели, срокам и условиям;
- запишите результаты обсуждения, договоритесь об условиях соглашения; постарайтесь выразить партнеру доверие.

В этой общей канве коммуникативного процесса необходимо сделать ряд уточнений, которые связаны с принципами реализации целей.

Первый принцип можно сформулировать следующим образом: «К успешному результату приводят только ясные цели». Он подразумевает осмысленность задачи и ее четкую формулировку.

Среди наиболее важных отметим также следующие принципы: «Сконцентрируйтесь на самом главном», «Цели необходимо обсуждать и согласовывать», «Целеполагание должно содержать в себе постоянное улучшение», «Приближение к цели должно соответствовать большей мобилизации средств и усилий сторон».

УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕНИЕМ

В процессе управления людьми, их деятельностью и взаимодействием, вниманием и интересом, ресурсами и возможностями, формированием установок и стереотипов следует отдавать себе отчет в том, что существуют стратегические законы управления общением.

Первый закон управленческого общения гласит: «Понять — это еще не значит принять». Если кто-то понял вас, вник в вашу аргументацию, уяснил вашу цель, это вовсе не означает, что он согласен принять все к безусловному исполнению или реализовать задуманное. Таким образом, зачастую проблема состоит в отсутствии согласования позиций.

Второй закон управленческого общения заключается в том, что при прочих равных условиях люди легче принимают позицию того, к кому испытывают эмоционально положительное отношение (симпатию, привязанность, дружбу, доверие), и наоборот, труднее принимают (а нередко и отвергают) позицию того человека, к которому испытывают эмоционально отрицательное отношение (неприязнь, антипатию, вражду). Для реализации своего «стратегического замысла», нужно прежде стать для партнера таким собеседником, который вызывает больше положительных эмоций, чем отрицательных.

Следующие практические рекомендации состоят в том, чтобы показать партнеру, что содержание коммуникативного сообщения не только не противоречит его принципам, но и способно удовлетворить некоторые его потребности. «Стратегия сообщения» никогда не даст положительного результата, если такой интерес не будет найден. Важными условиями успеха будут отыскание личного интереса и увязка его со «стратегическим замыслом». Однако просто отыскать интерес — это еще не все. Его нужно уметь показать партнеру с лучшей стороны.

Таким образом, цель «деловой стратегии» состоит в том, чтобы добиться долговременных деловых преимуществ в обсуждении спорного положения путем выработки обобщенной модели действий. «Функциональная стратегия» необходима для распределения ресурсов при достижении основной цели между всеми субъектами взаимодействия. В ходе делового общения нужно разрабатывать сценарий, т.е. уметь предвидеть возможный ход событий.

УМЕНИЕ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ

Для формирования имиджа важны навыки проведения деловых переговоров. Поэтому очень серьезно отнеситесь к такому важному фактору, как репутация участников переговоров, ведь информация о нарушении договорных обязательств распространяется быстро...

Подготовка к переговорам является первой стадией переговорного процесса. Именно от нее зависит будущее принятых решений. Следует также помнить, что временные рамки гипнотически действуют на людей. Мы склонны придерживаться их даже тогда, когда сами этого не хотим. Очень важно увязывать деловые предложения с определенными сроками. Это может побудить партнера принять ваши предложения. Во-вторых, эффективность переговоров повышается, когда обе стороны просят сделать в них перерыв. В этом больше смысла, чем в длительных переговорах и коротких паузах. И, наконец, в-третьих, повестку дня следует обсудить до начала переговоров.

Существует множество способов начать беседу:

- снятие напряженности позволяет установить с собеседником более тесный контакт. Удачная шутка способствует созданию дружеской обстановки;
- краткое изложение проблемы, увязка ее с содержанием беседы и использование этой «зацепки» как исходной точки для проведения делового разговора. Это может быть какое-то событие, сравнение, личные впечатления;
- стимулирование игры воображения, что предполагает рассмотрение вопросов по ряду проблем.

Предложенные приемы подходят прежде всего для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, например, в общении начальника с подчиненным. Тем не менее, начать переговоры следует с озвучивания цели беседы, затем необходимо представить друг другу собеседников и последовательно обозначить вопросы, которые будут рассмотрены.

Аргументирование — наиболее сложная фаза беседы. Здесь нужны большие знания, концентрация внимания, присутствие духа, а иногда

и напористость. Участники беседы должны хорошо владеть материалом и четко определять задачи, которые они хотят решить.

Тон беседы всегда должен быть спокойным, доброжелательным, даже если замечания собеседника носят иронический и язвительный характер. Никогда не следует противоречить ему слишком открыто и грубо, тогда беседа превратится в ссору. Будьте сдержанны в оценках. Старайтесь отвечать на вопросы кратко. В растянутых ответах легче заметить неуверенность. Контролируйте свои эмоции. Ни в коем случае не выражайте своего превосходства и не парируйте каждое возражение собеседника.

В ходе беседы должна быть достигнута основная цель, а в самом неблагоприятном случае — запасная (альтернативная). Важно также обеспечить благоприятную атмосферу в конце разговора, что явится стимулом к выполнению намеченных действий. В конце беседы нужно резюмировать все сказанное, четко выделив основные выводы. Такое резюме составляется письменно.

Коммуникативные просчеты

Ошибки, трудности и барьеры в общении называются коммуникативными просчетами. Одни из них возникают непредумышленно, спонтанно, под влиянием эмоций, другие являются результатом неправильных установок. Например, позиция «Я прав, потому что это моя точка зрения» — экстремальная форма самообольщения, именно она чаще доминирует в споре. Такой подход является плохой основой для делового общения. Упорствующий собеседник обречен на общение с самим собой.

«Никогда не нужно признаваться в своих ошибках» — характерная установка людей, уверенных в том, что, признавшись в своей ошибке, они дадут слишком большие «векселя» оппоненту. Большой ущерб переговорам наносится тогда, когда за явно ошибочную позицию идет борьба, как за последний редут.

Собственные ошибки следует признавать своевременно, а лучше немного раньше, чем оппонент «нагреет на этом руки». Ошибка все равно будет вскрыта, поэтому лучше самому, «не доставив удовольствия» другому, обратить на нее внимание. Это возвысит вас в глазах собеседника.

И еще один возможный просчет — «В процессе критики не нужно различать позицию и личность оппонента». Этот просчет приводит к возникновению чувства неприязни и даже ненависти. Для того чтобы избежать этого, всегда нужно различать позицию и личность оппонента. Критикуя точку зрения собеседника, никоим образом нельзя касаться его личности. Нужно критиковать результаты и последствия, а не мотивы и намерения. Не следует загонять партнера в угол, оставьте ему возможность для оправдания, объяснения и реабилитации. Дайте собеседнику шанс спасти свой престиж и не стремитесь полностью «разгромить» его позицию.

СЕКРЕТЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ: ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Искусство ведения деловых переговоров формируется с опытом, но определенные правила все же существуют. Раскроем вам некоторые секреты ведения переговоров.

Секрет первый: Комплектование переговорной команды. Опытные переговорщики специальным образом организуют переговорные команды. Замечено, например, что на важной деловой встрече должны присутствовать как минимум три работника учреждения: руководитель того или иного уровня иерархии и два его сотрудника.

Руководитель обычно занимает активную позицию на переговорах. Он вступает с партнерами в диалог, задает вопросы, формулирует свою позицию и выясняет позицию партнеров. Руководитель ведет дискуссию, отстаивает свое мнение и подбирает аргументы. Он может быть напористым, жестким и полностью включается в проведение переговоров.

Два его сотрудника действуют иначе. Первый, наблюдатель, отслеживает психологическую сторону переговоров: какие интересы преследуются партнерами, существуют ли различия между тем, что партнеры говорят, и тем, чего они хотят и что думают. Он находится одновременно как в переговорной ситуации, так и вне ее. Он понимает, что происходит, и в то же время может объективно, со стороны, подойти к анализу ситуации и выдвигаемых позиций.

Несмотря на то, что наблюдатель не имеет активной позиции в деловой беседе, его значение в переговорной ситуации трудно переоценить. Наблюдатель оценивает тонкие нюансы вербального и невербального поведения партнеров и старается не упустить никакой, на первый взгляд, мелочи, которая может ускользнуть от внимания активного лидера. В перерывах или после окончания деловой встречи руководитель и сотрудник-наблюдатель совместно анализируют результаты с учетом информации, полученной путем наблюдения. Такая информация бывает удивительно точна относительно характеристик участвующих в переговорах партнеров, их демонстрируемых и скрытых целей и намерений.

Второй сотрудник, протоколист, фиксирует информативные моменты переговоров, важные для последующего принятия решения. Опыт показывает, что ведение диктофонной записи на переговорах может в какой-то степени заменить функции протоколиста, однако затем возникает необходимость расшифровывания переговорной записи, что является довольно трудоемким процессом. Поэтому введение в состав переговорной команды протоколиста является оправданным.

Секрет второй: Метод ведения деловых переговоров. Одним из эффективных методов является метод принципиальных переговоров. Метод состоит в создании социально-психологических условий для поиска решения, обоснованного объективными нормами: инструкциями, юридическими законами или принятыми договоренностями. Применение данного метода требует жесткого подхода к рассмотрению существа дела и мягкого подхода к отношениям между участниками переговоров. Принципиальные переговоры создают возможность достичь необходимой цели и остаться при этом в рамках приличий, сохранив позитивные взаимоотношения с партнерами.

Основные правила метода принципиальных переговоров заключаются в следующем.

Не ведите позиционный торг. Часто стороны, вступающие в спор, занимают определенные позиции, которые они стремятся во что бы то ни стало отстоять. Однако следует помнить, что переговоры эффективны только в том случае, когда достигнуты три результата: разумное соглашение, сокращение времени и улучшение (или хотя бы не ухудшение) отношений между сторонами.

Спор по поводу позиций ведет к неразумным соглашениям. Когда участники переговоров ожесточенно спорят по поводу своих мнений, точек зрения и позиций, они в определенной мере зацикливаются и ограничивают свою собственную свободу. Переговорщики стараются проявить волю и характер, защитить свою позицию от нападок и критики. Тем самым они связывают себя со своей позицией и даже отождествляют с нею свое «Я». В такой ситуации переговорщики в меньшей степени способны понять и почувствовать друг друга. Все силы уходят у них только на борьбу и защиту.

Позиционный торг не эффективен. Он создает условия для появления уловок, недомолвок и хитростей, задерживающих принятие объективно обоснованного решения. При позиционном торге переговорщики пытаются достичь договоренности, выгодной только для одной из сторон. С самого начала они выдвигают крайние позиции, упорно отстаивают их, стараясь ввести другую сторону в заблуждение относительно своих истинных взглядов. Если стороны все же идут на небольшие уступки, то не на пользу дела, а только для продолжения переговоров. Чем более жесткую позицию занимают переговорные стороны, тем незначительнее уступки и тем больше времени и сил требуется для понимания, возможно данное соглашение или нет.

Позиционные переговоры угрожают отношениям. Позиционная дискуссия превращается в ринг психологического противоборства. Каждый участник заявляет, на какие условия он пойдет и на что не пойдет. При помощи силовых методов каждая сторона принуждает другую изменить свою позицию. Возникает напряженность, затем конфликт, часто кончающийся разрывом отношений между партнерами.

При наличии множества переговорных сторон позиционный торг усугубляется. Если в переговорах участвуют три или более сторон, позиционный торг превращается в сложный, многоуровневый конфликт.

Секрет третий: Доброжелательность — не выход из положения. Если один из участников проявляет открытость и доброжелательность, это делает его уязвимым для второй стороны, придерживающейся жесткой позиции, настаивающей на обязательных уступках и при этом применяющей угрозы и шантаж. В таких случаях решение принимается в пользу жесткой позиции. При этом вторая сторона, проявившая дружелюбие, остается в проигрыше.

Существует ли альтернатива? Да, она существует. Если переговорщик не хочет выбирать между жесткой или мягкой позицией, он может принципиально сменить игру. Следует только приступить к обсуждению не проблемы переговоров как таковой, а их организационных и психологических условий, а именно: проанализировать подходы к проблеме, обсудить поведение партнеров, предложить правила переговоров, продумать время переговоров и помещение, в котором они проводятся.

Организационно-психологическая сторона переговорной ситуации содержит следующие элементы:

- людей как участников переговоров;
- их интересы;
- возможные варианты решения;
- критерии, на которые следует опираться при поиске решения.

В процессе переговоров часто забывают о том, что прежде всего организуется совместное обсуждение между людьми. Необходимо понять, что на переговорах обсуждаются не позиции, а скрытые за ними интересы людей.

Поэтому следует сосредоточиться на интересах людей, а не на позициях. При анализе интересов появятся возможности изменения позиций.

При излишней зацикленности на позициях упускается из виду то обстоятельство, что желаемый результат может быть достигнут при помощи различных вариантов решений. Необходимо составить список всех возможных решений в данных условиях, а затем обсуждать каждое решение, продумывая его позитивные и негативные стороны.

При таком обсуждении важно ориентироваться на объективные критерии, которые трудно подвергнуть сомнению. Объективные критерии помогут выбрать справедливое решение, которое может удовлетворить обе стороны.

Разберем подробнее каждый элемент переговорной ситуации.

Люди – участники переговорной ситуации. Люди обладают ценностями и желаниями. Психологические качества людей могут «работать» как на пользу переговорной ситуации, так и на ее разрушение.

Все дело в условиях и интенсивности проявления того или иного качества.

Цели людей состоят в желании принять решение, а также сформировать между собой определенные отношения. Чаще всего люди хотят получить доход и сделать партнера своим постоянным клиентом. Культурные переговоры ведутся обычно в контексте имеющих продолжение отношений, поэтому желательно отслеживать их развитие. Более того, продолжение позитивных отношений важнее, чем получение конкретного результата на переговорах, поскольку суммарный доход в ходе длительных взаимодействий перекрывает единичную прибыль.

Обычно отношения людей «склеиваются» с проблемой. Переговорщики относятся к людям как к персонифицированным «носителям» проблемных моментов. Неудовлетворенность развитием хода обсуждения переносится на того или иного человека, недостатки которого неосознанно преувеличивают или просто придумывают.

Довольно часто из высказанных на переговорах критических замечаний люди делают необоснованные выводы и начинают относиться к ним как к фактам. Они забывают о том, что в раздраженном состоянии сами придумали данные факты, а в реальности они могут совсем не иметь места.

Для людей характерно переносить свое собственное состояние на партнера, особенно в ситуации напряжения или конфликта. Например, один из участников может упрекнуть другого в нежелании договариваться, хотя именно сам занимает излишне жесткую позицию.

Переговорная ситуация осложняется еще и тем обстоятельством, что перечисленные выше психологические искажения идут с обеих сторон навстречу друг другу. Отождествление позиций и личностных качеств, переносы, преувеличения, субъективные интерпретации, раздражение — все это усиливается, переплетается, отражается, как в поставленных друг против друга зеркалах, и в результате получается сложный «клубок» психологических противоречий, распутать который чрезвычайно трудно.

Секрет четвертый: Как преодолеть психологические аберрации?

Для этого существует несколько приемов :

- Необходимо разделить предмет обсуждения (проблему переговоров) и анализ человеческих отношений. В определенный момент,

занимаясь только улучшением отношений между людьми и ничем больше, можно существенно продвинуть и решение проблемы переговоров.

- Необходимо стремиться к простым и «прозрачным» отношениям, основанным на реальном восприятии друг друга, своевременном выяснении возникающих домыслов и субъективных интерпретаций, проявлении положительных эмоций и установке на долгосрочные контакты.
- Если возникает напряжение, следует сразу же «выпустить пар»: разрядить ситуацию шуткой, организовать приятное для всех мероприятие, перевести разговор временно в другое русло.
- Если возникло непонимание, следует сделать «коммуникативную паузу» и некоторое время посвятить прояснению отношений.
- Необходимо помнить, что люди проявляют предубежденность и склонны видеть то, что хотят увидеть. Из обширного объема информации они выделяют то, что подтверждает их предварительные представления. И наоборот, не обращают внимания на то, что ставит под сомнение их мысли.
- Поэтому следует точно знать о внутренних субъективных представлениях своих партнеров. Такое знание внутреннего состояния партнера появляется только тогда, когда переговорщик может поставить себя на его место. Здесь можно задать себе такой вопрос: «А что бы я сам делал, если бы находился в таких же условиях и имел бы его возможности и необходимые характеристики?»
- И напротив, не стоит делать выводы о намерениях партнеров, исходя только из собственных страхов и опасений. Подозрительность — это иллюзия защиты и создания безопасной ситуации. На самом деле прогнозирование только негативных поступков со стороны партнера заблокирует поиск свежих и оригинальных идей, ведущих к согласию. Кроме того, при проявлении подозрительности малозаметные изменения в позитивную сторону могут быть отвергнуты и люди не смогут использовать возникающие шансы.

- Необходимо помнить, что личная проблема одного из переговорщиков — не вина других людей. Обвинять других — не эффективно. Партнер может также ответить обвинением, а взаимные обвинения — это тупик для переговоров.
- Раздражения и недоразумения возникают тогда, когда одна из переговорных сторон не задействована в процессе принятия решения. Если необходимо получить согласие партнеров, их следует вовлечь в обсуждение принимаемого решения с самого начала.
- Необходимо внимательно отнестись к своим эмоциям и переживаниям партнера и обсудить их. При таком обсуждении психологической стороны переговоров может быть разрешена назревающая проблема.
- Важно вовремя организовать «психологическую разрядку»: рассказать о своих обидах, недоверии, огорчениях или разочарованиях. После такой «разрядки» значительно легче будет перейти на деловой язык переговоров.
- Не следует излишне остро реагировать на эмоциональные проявления партнера. Важно стремиться к внутреннему спокойствию и не «перегорать» понапрасну.

Интересы как элемент переговорной ситуации. Выше нами отмечалось, что для достижения положительного результата переговоров следует стремиться к обсуждению не позиций, а интересов партнеров. Суть переговоров заключается не в конфликтных позициях, а в конфликте между интересами сторон. В центре обсуждения должны быть желания, заботы и потребности сторон. Позиции — это то, о чем стороны уже приняли решения. Интересы и мотивы — это то, что заставило партнеров принять решения.

Успешное согласование интересов, а не позиций срабатывается по двум основным причинам. Во-первых, для удовлетворения каждого интереса обычно существует несколько возможных позиций, о которых партнеры могут даже не подозревать. Во-вторых, примирение интересов вместо достижения компромисса между позициями полезнее потому, что за каждой позицией скрывается гораздо больше интересов, чем это кажется на первый взгляд.

Наиболее сильные интересы — это человеческие нужды. В поисках базовых интересов за той или иной провозглашенной позицией необходимо обращать внимание на основополагающие потребности, которые мотивируют поведение людей. К таким человеческим нуждам относятся: безопасность, экономическое благосостояние, чувство принадлежности, признание, распоряжение собственной жизнью и стремление к власти.

Интересы необходимо обсуждать. Объясняя свои интересы, важно показать их жизненную ценность. Важно также показать законность своих интересов.

Обсуждая проблему, следует быть твердым, а общаясь с людьми, нужно быть мягким. Неразумно быть слишком жесткими, придерживаясь своей позиции, но быть твердыми, преследуя свои интересы, разумно. Это как раз тот аспект переговоров, где партнеры могут растрачивать свою агрессивную энергию. Другая сторона, озабоченная своими собственными интересами, будет склоняться к чрезмерно оптимистическим ожиданиям по поводу спектра возможных договоренностей. Часто наиболее разумные решения, которые дают максимум выгоды при наименьших затратах другой стороны, достигаются путем действенной защиты именно Ваших интересов. Два человека, каждый из которых усиленно отстаивает свои интересы, часто стимулируют друг у друга творческую энергию для обдумывания взаимовыгодных вариантов решений.

Однако с людьми следует быть мягкими и тактичными. Если они почувствуют, что из-за проблемы партнер нападает на них лично, они перестанут его слушать. Вот почему так важно отделить людей от содержания проблемы. Следует анализировать проблему, но не винить людей. Последних нужно слушать с уважением, оказывать им любезность, подчеркивать свое стремление понять их нужды. Необходимо продемонстрировать им, что нет поиска ссоры, а есть стремление обсуждать проблему.

Твердая защита своих интересов на переговорах вовсе не означает, что партнеры отказываются понимать чужую точку зрения. При этом не стоит рассчитывать, что другая сторона прислушается к мнению противоположной стороны, если не будут принимать во внимание ее интересы и ей не покажут, что существует открытость для ее предложений.

Секрет пятый: Как найти взаимовыгодные варианты решений. Если переговорщики подчеркивают только недостатки той или иной идеи, это не позволит искать различные взаимовыгодные варианты. Критические суждения блокируют воображение и творчество. Проанализировать ситуацию необходимо только в позитивном плане.

Необходимо расширять свое видение и искать разные взаимовыгодные решения. Для этого стоит определить общие интересы. Затем нужно организовать поиск идей, которые будут отвечать общим интересам.

В таком поиске нужно иметь в виду три основных ключевых момента. Первый: общие интересы есть в любых переговорах, но они могут быть неочевидны, и их нужно искать. Второй: общие интересы — это реальная возможность, а не ситуативно возникшая случайность. Третий момент: подчеркивание наличия общих интересов делает переговоры более дружественными, а значит — конструктивными и творческими.

Если интересы выявлены, их следует согласовать. Согласие часто основывается на различии. Обсудите, в чем это различие состоит. Необходимо выяснить, что предпочитает другая сторона, и постараться увязать ее и свои интересы.

Объективные критерии. Важно принимать во внимание, что решения, принятые на волевой основе и под нажимом, часто не реализуются. Другая сторона может почувствовать себя обманутой и также захочет обмануть своих партнеров. Для того, чтобы такая ситуация не возникла, следует находить объективные критерии для подкрепления предлагаемых решений.

Объективные критерии основываются на справедливости, честности, законности, практичности. При этом объективные критерии должны подходить для обеих сторон. С целью проверки того, является ли найденный критерий объективным, его следует подвергнуть проверке на возможность использования двумя сторонами переговорщиков.

Каждая, даже самая незначительная, обсуждаемая в переговорах проблема должна быть подвергнута совместному поиску объективных критериев. Объективному критерию не могут сопротивляться ни та, ни другая сторона.

В начале переговоров часто люди формулируют свои принципы и отказываются рассматривать подходы другой стороны. «Это дело принципа», — говорят они и стоят на своем.

Метод принципиальных переговоров не работает в такой ситуации. Установка на то, что соглашение должно быть основано на объективных критериях, вовсе не означает, что надо отстаивать исключительно те критерии, которые выдвинула только одна сторона. Один справедливый критерий не должен перечеркивать другие, не менее справедливые критерии, которые выдвигает противоположная сторона.

Давлению никогда не следует поддаваться. Это могут быть взятки, угрозы, шантаж, требования абсолютного доверия или просто жесткий отказ уступить партнеру в чем-либо. Во всех случаях разумный ответ может быть таким: необходимо предложить своему партнеру высказать свои соображения, ему следует предложить для обсуждения объективные критерии и заявить, что без этой основы сдвинуться в переговорах невозможно. Другими словами, давлению не следует поддаваться, доверять нужно только аргументации.

В этом случае появляется возможность проявить выдержку, найти опору в законности и сохранить открытость для аргументации, а следовательно, появляется возможность для поиска разумных решений.

Важно иметь также в виду, что отказ уступать сильному давлению и нажиму — это позиция, которую легче защищать публично, нежели отказ уступать давлению вместе с нежеланием выдвинуть здравые аргументы.

Что касается существа дела, то и здесь легко оказаться в выигрышном положении. Принципиальные переговоры позволяют стоять на своем и в то же время придерживаться справедливости, особенно тем переговорщикам, которые могут «утонуть» в позиционном споре.

Если же применение метода принципиальных переговоров не позволит создать условия для успешного обсуждения, переговорщики должны решить: нужно ли дальше бороться за продолжение переговоров или их следует прекратить.

Перед принятием такого решения следует несколько раз проверить, не были ли упущены какие-либо объективные критерии, кото-

рые могли бы позволить прийти к разумному соглашению. Если такие критерии будут найдены, переговоры следует продолжать, поскольку все же лучше иметь то или иное соглашение, чем не иметь ничего. Если противоположная сторона отказывается обсуждать проблему, необходимо подумать, какие последствия могут возникнуть, если будут приняты несправедливые варианты решений. И только неоднократно взвесив все «за» и «против», нужно покидать стол переговоров.

Глава 3

Анализ предпринимательства и выбор сферы деятельности

ОБЗОР МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Несмотря на то, что решения о поддержке малого бизнеса на государственном уровне принимаются, начиная с 1990 г., тем не менее, его неравномерное и непоследовательное развитие свидетельствует о том, что для российской власти он скорее обуза, чем действенный механизм развития рыночной экономики.

В цивилизованной рыночной экономике место и роль малого предпринимательства (МП) определяются его функциями и реальным вкладом в общественное развитие. Сегодня в развитых странах МП играет заметную роль в экономике:

- МП производят основную часть ВВП во многих промышленно развитых странах (до 70% в среднем по странам ЕС, 61% — в Японии, 40% — в США).
- МП обеспечивает интересной работой большинство трудоспособного населения (72% в среднем по странам ЕС, 78% — в Японии, 75,3% — в Южной Корее, 73% — в Италии, 54% — во Франции и в США).

- В сфере МП осуществляется большая часть всех инноваций, что способствует научно-техническому прогрессу.
- МП способствует формированию «среднего класса» как важнейшего фактора стабильности общества.

В России использование подобных возможностей МП пока еще не является реальным приоритетом государственной политики. Декларируется, но практически не решается задача наращивания предпринимательского ресурса и его целевого использования для ускорения экономического роста и улучшения социального климата в стране.

Формальные предпосылки для развития МП в России были созданы к концу 90-х годов: приняты соответствующие федеральные законы и многочисленные подзаконные акты о государственной поддержке МП, сформирована определенная инфраструктура обеспечения, образованы многочисленные ассоциации и общественные объединения предпринимателей. Органы власти всех уровней выразили готовность поддержать МП и снять все препятствия, мешающие его развитию.

Однако в действительности состояние МП оценивается всеми заинтересованными сторонами как весьма плачевное.

Чтобы изменить сложившуюся ситуацию, государство при создании поддержки МП, конкретных механизмов должно исходить из того, что МП является целью и средством (инструментом) развития рыночной экономики и улучшения социального климата, а не побочным или сопутствующим продуктом рыночных отношений.

Государственное содействие развитию МП должно быть комплексным и системным при соблюдении следующих принципов:

- непротиводействие — это уже содействие;
- реальность мер и обеспеченность их ресурсами;
- адресность и приоритетность осуществляемых мер;
- постоянное сотрудничество органов власти с общественными объединениями предпринимателей.

В этом контексте ресурсная поддержка малого бизнеса приобретает особое значение и звучание.

СОСТОЯНИЕ И ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

По данным Госкомстата и Министерства налогов и сборов (МНС) России, сегодня в стране имеется около 5,5 миллионов субъектов малого предпринимательства — малых предприятий (юридических лиц) и предпринимателей без образования юридического лица (ПБОЮЛ), а также фермерских хозяйств.

В городах России число малых предприятий составляет 880 тыс., на которых занято 6600 тыс. работников (8,6% всего занятого населения), около 4,5 млн. человек занимается индивидуальной предпринимательской деятельностью. В промышленной сфере число малых предприятий на конец 2001 г. составляло 125 тыс., по сравнению с 2000 г. оно сократилось на 6,4%; в научно-технической сфере — 28 тыс. при сокращении на 7,4%.

В сельской местности на конец 2001 г. действовали 265,5 тыс. крестьянских (фермерских) хозяйств, по сравнению с 1997 г. их число уменьшилось на 5%. Кроме того, около 2,5 млн. семейных подворных хозяйств также поставляет свою продукцию на рынок.

В целом в малом секторе экономики занято примерно 15 млн. человек, что составляет 20% от общей численности занятого населения.

Уровень развития малого предпринимательства в России, в сравнении с промышленно развитыми странами, явно недостаточен. Так, на 1000 жителей России приходится в среднем лишь 6 малых предприятий, тогда как в странах-членах ЕС — не менее 30. Лишь Москва и Санкт-Петербург по плотности малого предпринимательства приблизились к уровню Западной Европы: на 1000 жителей этих городов приходится 20 малых предприятий и 23 соответственно.

Общий вклад малого предпринимательства в ВВП России не превышает 11%, а совокупный вклад в валовое производство продовольствия составляет около 20%. Характерно, что малые предприятия, удельный вес которых в промышленности составляет 15%, производят 30% общего объема выпуска товаров и услуг, обеспечивают занятость в среднем почти 21% от численности работающих.

По прогнозу Минэкономразвития России, темпы прироста численности занятых в сфере МП в ближайшие 2–3 года снизятся, число ма-

лых предприятий уменьшится на 2% и к концу 2004 г. не превысит 876 тыс., вклад в ВВП составит не более 10–12%.

Таким образом, развитие МП в России — при сохранении существующих тенденций — все более будет отставать от потребностей рыночной экономики, что не позволит реализовать предпринимательский ресурс общества для решения экономических и социальных задач. Малый бизнес уже несколько лет (фактически, с середины 90-х гг.) находится в фазе «нулевого роста».

Улучшение ситуации, в соответствии с данным прогнозом, будет зависеть от «скорости построения новой модели государственной поддержки малого предпринимательства».

КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ МАЛОГО БИЗНЕСА

Барьеры, препятствующие развитию малого предпринимательства, можно разделить на внешние и внутренние для всех предприятий.

Негативные внешние барьеры в основном связаны с неразвитостью правовой системы, отношений собственности и слабой защищенностью предпринимателя, недостаточной определенностью и непредсказуемостью макроэкономической ситуации, неадекватностью финансовой инфраструктуры и исторически сложившимся монополизмом на многих рынках. Внутренние барьеры — низкий уровень предпринимательской и менеджерской культуры, наследие старой структуры и содержания экономического образования.

Переход к ускоренному развитию МП требует, прежде всего, совершенствования внешней среды малого бизнеса, в первую очередь, законодательной и нормативно-правовой базы этого вида деятельности.

Законодательной основой поддержки МБ является Закон РФ «О государственной поддержке малого бизнеса», принятый в 1995 году. Многие важные положения этого Закона до сих пор не имеют достаточной нормативной и правовой базы и потому не действуют (например, о муниципальном заказе или порядке финансирования программ поддержки предпринимательства), а ряд положений устарел. Кроме того, некоторые более поздние законы (например, «О банках») не учитывают положения данного Закона.

Продолжается многолетнее противодействие принятию законов о взаимном кредитовании и страховании субъектов малого бизнеса, необходимых для кардинального улучшения финансовой ситуации в этой сфере.

Успешное развитие малого бизнеса существенно сдерживает недостаток финансовых средств. Банки в большинстве случаев не заинтересованы в кредитовании малого бизнеса.

Остается значительной налоговая нагрузка, достаточно сложными процедуры ведения учета и представления отчетности, излишним налоговое администрирование.

Существуют проблемы, которые испытывают субъекты МП в области имущественной поддержки:

- отсутствие доступа к информации о наличии государственного и муниципального имущества, сдаваемого в аренду, подлежащего продаже (приватизации);
- длительность и сложность процедуры оформления и регистрации субъектами МП сделок по использованию имущества;
- высокая стоимость сделок по аренде и продаже имущества;
- отсутствие долгосрочных и стабильных условий аренды.

Отсутствуют реальные возможности в получении предпринимателями необходимой информации по широкому спектру интересующих их вопросов:

- нормативно-правовые акты, регламентирующие порядок и условия деятельности субъектов малого предпринимательства, а также полномочия контролирующих органов;
- о состоянии рынка и конкуренции, ресурсах (в том числе сырьевых), необходимых для деятельности малых предприятий;
- о государственном имуществе, сдаваемом в аренду и выставляемом на продажу;
- о государственном заказе и условиях проведения конкурсов.

Не решена проблема предоставления предприятиям малого бизнеса государственных и муниципальных заказов. Действующие зако-

нодательные и нормативные акты, регламентирующие этот процесс, нуждаются в кардинальном пересмотре. Законодательно установленный норматив предоставления малым предприятиям 15% общего стоимостного объема заказов повсеместно не выполняется. Субъекты малого бизнеса практически не допускаются к госзаказу.

МАЛЫЙ БИЗНЕС И БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА: МЕХАНИЗМЫ КРЕДИТОВАНИЯ

Сегодня на первый план выходят проблемы, связанные с существенным отставанием кредитно-финансовой системы от требований рыночной экономики и особенно ее почти полной неспособностью обеспечить развитие малого предпринимательства.

Обеспечить доступ предпринимателей к кредитам — значит не только поддержать существующий сектор малого предпринимательства и вывести его из «тени», но и стимулировать появление новых предприятий. Согласно данным проведенных исследований, доступ к финансовым ресурсам ежегодно имеют лишь порядка 13–15 тыс. малых предприятий из 880 тыс. Это означает, что сегодня в России организации, предоставляющие финансовые услуги предпринимателям, охватывают менее 1% потенциального рынка.

В банковской среде распространено мнение, что вложения в малые предприятия рискованны и невыгодны. Это связано, в первую очередь, с отсутствием залогов и гарантий у малых предприятий, кропотливостью и сравнительно низкой рентабельностью проектов. Постепенно банки все больше внимания уделяют сектору малой экономики, однако необходимо и дополнительное по стимулирование этого интереса.

С одной стороны, государство должно заинтересовать банки в кредитовании малого бизнеса путем субсидирования части процентных выплат по банковским кредитам субъектам малого предпринимательства. Это привело бы к снижению рисков реализации проектов в сфере малого бизнеса и уменьшению сроков окупаемости инвестиционных проектов, повысив их привлекательность для кредитующих организаций. С другой — необходима система гарантий по кредитам, предоставляемым субъектам малого предпринимательства.

Затрудненный доступ к финансовым ресурсам, отсутствие государственной системы гарантирования кредитов для малых предприятий существенно снижают предпринимательскую активность населения, не стимулируют развитие малых производств.

Мировой опыт, опросы предпринимателей и представителей кредитных организаций России, исследования зарубежных и отечественных специалистов, выполненные в том числе в рамках международных проектов по оказанию России содействия в становлении рыночных отношений, говорят о необходимости, целесообразности и актуальности создания в стране института (системы) государственных гарантий по кредитам коммерческих банков субъектам малого предпринимательства.

Большинство коммерческих банков России как не рассматривало, так и не будет рассматривать в обозримом будущем малые предприятия как потенциальных клиентов, если государство не возьмет на себя часть рисков, неизбежно возникающих при кредитовании финансовыми структурами субъектов малого бизнеса.

Существующая в России практика предоставления государственных гарантий от имени Российской Федерации и ее субъектов, подпадающая под действие федерального гражданского законодательства и бюджетного законодательства федерального уровня и уровня субъектов РФ, фактически не затрагивает хозяйствующие субъекты малого бизнеса.

Действующее в настоящее время в России нормативно-правовое обеспечение кредитных гарантий, как на федеральном, так и на региональном уровнях предусматривает следующее: государственная гарантия может выдаваться только тогда, когда обязательство получателя кредита (принципала) обеспечивается также залогом его ликвидных активов, причем стоимость предлагаемых в качестве залога активов должна быть равна сумме гарантируемого обязательства принципала.

Государственные гарантии, как федерального уровня, так и субъекта РФ выдаются высшим органом исполнительной власти в лице ее финансового органа. Финансовый орган подписывает договор о гарантии (поручительстве) с кредитором, после чего ему принадлежат все права и обязанности гаранта. Гарант в лице финансового ор-

гана обязан проводить финансовую проверку принципала, а также проверку активов, которые предлагается использовать в качестве залога.

Таким образом, существующая в России в настоящее время система предоставления гарантий изначально направлена на оказание поддержки тем хозяйствующим субъектам, которые могут предоставить достаточное залоговое обеспечение, и для большинства субъектов малого предпринимательства является недоступной.

Дважды по итогам Всероссийских конференций представителей малых предприятий (23 декабря 2000 года и 15 марта 2001 года) Президент РФ давал поручение Правительству РФ совместно с Банком России разработать комплекс мер по стимулированию кредитования малого бизнеса. Однако и сегодня эта проблема не решена.

Анализ проблемы банковского кредитования малого бизнеса существенно дополняет оценка самими банками малых предприятий как клиентов.

В конце 2001 г. Рабочим Центром экономических реформ — либеральная инициатива по заказу Фонда Евразия — было проведено анкетирование кредитных организаций с целью оценки привлекательности для них работы с предприятиями малого бизнеса. Обследовано около 50 кредитных учреждений, представляющих среднерусский регион, Урал, Юг и Поволжье, Запад России, Дальний Восток, Сибирь.

Все обследованные учреждения расположены в провинции, и результаты опроса в большей степени отражают специфику отношений малого бизнеса и кредитных учреждений именно в провинции. Основная часть опрошенных — небольшие банки. По величине капитала треть банков относится к категории мелких, капитал которых составляет менее 30 млн. руб., 41% имеют собственные средства от 30 до 100 млн. руб.

В результате проведенного обследования было установлено:

- мелким считается клиент с оборотами менее 50 тыс. руб. в месяц;
- приемлемыми для банков являются предприятия с оборотами свыше 50 тыс. руб. (42% опрошенных определили эту границу показателем 300 тыс. руб., две трети — 500 тыс. руб.);

- услугами, наиболее часто предлагаемыми малому бизнесу, являются, в первую очередь, расчетно-кассовое обслуживание и кредитование;
- 18% опрошенных не представляют, какие услуги они могли бы оказать малому бизнесу;
- преобладает краткосрочное кредитование сроком от 3-х до 1 года, его доля составляет свыше 50% у половины банков;
- почти треть банков принимает в залог недвижимость;
- гарантии государственных и муниципальных органов власти не являются привлекательным обеспечением;
- на решение о выдаче кредита, в первую очередь, влияет финансовое состояние предприятия, а также хороший уровень обеспечения и кредитная история;
- стоимость кредитования в валюте колебалась в 2001 г. в пределах 15%, в рублях — 25–28%;
- в качестве целей кредитования наиболее часто выступают пополнение собственных оборотных средств, расширение и переоборудование производства (такие цели, как финансирование НИОКР, проведение операций на финансовом рынке и другие);
- сдерживающим фактором является дефицит ресурсов, прежде всего долгосрочных, у банков и оборотных средств — у предприятий малого бизнеса;
- перманентные изменения в налоговом законодательстве наносят большой вред бизнесу. Нечеткость действующего налогового законодательства и постоянные ожидания изменений ведут к нарушениям и, соответственно, к злоупотреблениям.

Как показали результаты опроса, а также практика деятельности малого бизнеса, скорее мелкие и средние банки, а не крупные, рассматривают малые предприятия в качестве потенциальных партнеров. Даже крупные многофилиальные банки в силу большей бюрократизации принятия решений (естественной для крупных структур) не в со-

стоянии адекватно и быстро реагировать на потребности малых предприятий.

В связи с этим общее направление банковской реформы должно соотноситься с государственной политикой поддержки малого бизнеса прежде всего потому, что наметившаяся тенденция в понимании банковской реформы может привести к насильственному «вымыванию» небольших банков и, как следствие, к негативным последствиям для финансирования и обслуживания малого бизнеса.

Между тем, опыт таких банков, как Европейский банк реконструкции и развития и КМБ-банк, говорит о том, что при грамотной постановке работы малое предприятие становится не только желанным, но и выгодным клиентом.

ПРОБЛЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Согласно обследованию 568 малых предприятий, проведенному ИКЦ «Бизнес-Тезаурус» в 2001 году в 6 регионах России (Москве, Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону, Курске, Новосибирске, Екатеринбурге) по заказу Федерального фонда поддержки малого предпринимательства, наиболее важным для развития своего собственного бизнеса предприниматели считали предоставление налоговых льгот (72,7% опрошенных). При ответе на прямой вопрос, какими должны быть приоритетные направления государственной поддержки на федеральном уровне, 78,2% опрошенных представителей малых предприятий ответили: «Льготное налогообложение». Эта позиция заняла первое место среди желаемых мер государственной поддержки. Значимым был и такой вид государственной поддержки, как упрощение и стабильность системы налогообложения (49,8% опрошенных).

При опросе 999 предприятий в пяти регионах РФ (Москва, Владимир, Нижний Новгород, Великий Новгород, Томск), проведенном ИКЦ «Бизнес-Тезаурус» в 2001 году по заказу Фонда Евразия, среди основных трех проблем, отмеченных малыми предприятиями в отношении их собственного бизнеса на этапе возникновения, первой также была названа проблема «высоких налогов» (49,1% опрошенных).

В настоящее время в России действуют три системы налогообложения, применяемые в отношении субъектов малого предпринимательства. Принято два особых режима:

- упрощенная система налогообложения, учета и отчетности;
- система налогообложения вмененного дохода.

Применение общепринятой и упрощенной систем налогообложения ограничивается действием «единого налога» на вмененный доход, переход на который является обязательным для значительного числа видов деятельности в случае принятия на территории региона соответствующего закона. На сегодняшний день региональные законы приняты в подавляющем большинстве субъектов Российской Федерации.

Большинство субъектов малого предпринимательства облагается налогами по общепринятой системе, то есть они уплачивают действующие налоги всех видов (с некоторыми льготами, различающимися по регионам). По последним оценкам, численность малых предприятий, работающих по этой системе, составляла порядка 500 тыс., численность индивидуальных предпринимателей без образования юридического лица — около 2,5 млн. человек. По упрощенной системе работает только 50 тыс. малых предприятий (или около 6% от числа всех зарегистрированных МП) и 110 тыс. индивидуальных предпринимателей (или всего 3% их общего числа).

Однако введение в действие единого налога на вмененный доход ликвидировало возможность применения упрощенной системы налогообложения, учета и отчетности для широкого круга субъектов малого предпринимательства. На сегодняшний день единый налог на вмененный доход действует более чем в 80 субъектах Российской Федерации.

Применяемый в соответствии с Законом РФ №148-ФЗ от 31.07.1998 единый налог на вмененный доход является обязательным, и самостоятельный переход налогоплательщика, осуществляющего определенный вид деятельности, на другую систему не допускается.

Иными словами, система налогообложения посредством вмененного дохода в ее нынешнем виде служит преимущественно фискальным целям и упрощению налогового администрирования со стороны нало-

говых органов, а не целям снижения налоговой нагрузки, упрощения налогового и бухгалтерского учета для субъектов малого предпринимательства.

Эта система обернулась для представителей малого предпринимательства чрезмерным налоговым бременем, непосильной по сложности и объему отчетностью и создала ряд серьезных препятствий к ведению предпринимательской деятельности. Постоянно вносимые изменения в порядок налогообложения малого бизнеса сопровождаются пренебрежительным отношением власти не только к жизненным интересам предпринимателей, но и к существующим нормам законодательства о порядке принятия соответствующих решений.

Введение Налогового кодекса РФ и Бюджетного кодекса РФ значительно сузило льготы малого предпринимательства. В сочетании с увеличением объема налоговой отчетности сужение возможностей финансовой поддержки МП со стороны государства и сокращение льгот в очередной раз ставят добросовестные малые предприятия на грань разорения.

Наконец, непродуманное и поспешное введение единого социального налога вызвало, по существу, двойное налогообложение малых предприятий, уплачивающих налог на вмененный доход. Усиление иррационального налогового пресса привело к еще большему уходу малого бизнеса в «теневую экономику». Введение этого налога можно рассматривать как яркий пример безответственного отношения ряда органов власти к своим обязанностям в проведении провозглашенной политики поддержки малого предпринимательства, несогласованности их действий. Непродуманная налоговая политика, по существу, укрепляет криминальные структуры, активно курирующие «теневую экономику».

РАЗВИТИЕ НЕБАНКОВСКИХ ИНСТИТУТОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Одним из инструментов государственной финансовой поддержки малого предпринимательства является система фондов (Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства, 75 государственных ре-

гиональных и более 170 муниципальных фондов). Через систему фондов на поддержку малого бизнеса выделяются деньги.

Представительства Фонда активно работают в 25 регионах Российской Федерации.

Около 15% средств Фонда направляется на создание и поддержание сети инновационно-технологических центров (в России создано около 30 ИТЦ с общей площадью 100 тыс. кв. метров, предоставленной для размещения на льготных условиях сотням малых предприятий), развитие инфраструктуры трансфера технологий, вовлечение студенчества и молодых ученых РАН и университетов в инновационное предпринимательство, поддержку участия компаний в выставках, семинарах, подготовку менеджеров.

Поддержанные Фондом предприятия освоили в производстве свыше 1000 запатентованных изобретений, выпустили на их основе продукции на десятки миллиардов рублей. Налоговые отчисления этих предприятий государству в 2,4 раза превысили сумму полученных ими бюджетных средств, стоимость их основных фондов увеличилась в 11,3 раза, а выработка на одного работающего — в 12,7 раза (в компаниях по информационным технологиям достигла 1,5 млн. рублей), на фирмах созданы тысячи новых рабочих мест.

В системе небанковских форм финансирования существуют значительные потенциальные возможности для микрокредитования (оцениваемые на уровне 7 миллиардов долларов), однако развитие этого рынка идет слишком медленно. В частности, в области кредитной кооперации из нескольких остро необходимых законов был в результате девятилетних усилий принят только один.

Создание благоприятных условий для развития системы микрофинансирования малого бизнеса связано с необходимостью совершенствования законодательства в части:

- закрепления возможности участия юридических лиц в кредитных кооперативах;
- разрешения страхования финансовых рисков в обществах взаимного кредитования;
- законодательного закрепления возможности создания многоуровневой системы небанковских микрофинансовых организаций.

Кроме того, на институциональном уровне следовало бы:

- признать необходимость подготовки кадров для микрофинансовых организаций;
- создать при одном из комитетов экономического блока Государственной Думы РФ экспертный совет по микрофинансированию.

И, наконец, ЦК Российского профсоюза работников среднего и малого бизнеса выдвигает идею создания в муниципальных образованиях «касс взаимопомощи малого бизнеса» с участием объединений предпринимателей. Это предложение, по мнению ЦК, должно иметь правовое обеспечение, включая освобождение от налогообложения средств субъектов малого бизнеса, перечисляемых в «кассы взаимопомощи».

ИМУЩЕСТВЕННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Совершенствование современных механизмов использования государственного и муниципального имущества для развития системы малого предпринимательства отнесено к основным направлениям государственной политики поддержки и успешного развития малого предпринимательства.

В 2000 году правительством была разработана Программа продажи и сдачи в аренду субъектам малого предпринимательства имущества ликвидируемых предприятий и научно-исследовательских институтов, незавершенных объектов производственного назначения, высвобождаемого имущества военных городков и объектов военной инфраструктуры.

Она предусматривала принятие мер, направленных на формирование системы учета объектов, потенциально пригодных для использования субъектами малого предпринимательства, подготовку и внедрение усовершенствованных процедур, обеспечивающих доступ малых предприятий к федеральной собственности, запуск пилотных проектов по созданию инфраструктуры имущественной поддержки малого бизнеса, а также наращивание объемов федеральной недвижимости, используемой в данном секторе экономики.

По заключению Минимущества России, в соответствии с этой Программой, по состоянию на 01 января 2002 г., реализованы следующие мероприятия:

- В рамках реестра федерального имущества налажен учет объектов государственной собственности, которые используются или могут быть востребованы субъектами малого предпринимательства. По учетным данным на конец 2001 г., субъектам малого предпринимательства на условиях долгосрочной аренды передано более 3,6 млн. кв. м. федеральных площадей. Общее количество предприятий, являющихся субъектами малого предпринимательства и использующих в своей деятельности федеральную недвижимость, составляет около 30 тыс. единиц, на которых занято более 225 тыс. человек.
- Отработан порядок размещения информации об указанном имуществе в центральных и местных средствах массовой информации.
- Внедрен специализированный механизм контроля эффективности использования и сохранности федеральной собственности в сфере малого предпринимательства.
- Оформлена система преференций малому предпринимательству материального и процедурного характера при решении вопросов получения доступа к федеральному имуществу.
- Налажен механизм передачи субъектам малого предпринимательства объектов незавершенного строительства.
- Заработала система привлечения для поддержки малого предпринимательства неэффективно используемых объектов материально-технической базы научно-исследовательских и учебных организаций.

Почти в то же время, менее чем за месяц до этого, в декабре 2001 года, Госсовет РФ принимает Концепцию государственной политики поддержки и развития малого предпринимательства в Российской Федерации, в которой в целях повышения эффективности использования государственного и муниципального имущества для развития произ-

водственной деятельности субъектов малого предпринимательства ставятся следующие задачи:

- организовать и обеспечить учет федерального имущества, которое может быть передано субъектам малого предпринимательства, в соответствии с действующим реестром федерального имущества;
- создать на региональном и муниципальном уровнях реестры и целевые фонды нежилых помещений (в том числе объектов незавершенного строительства), предназначенных для передачи в аренду или продажи малым предприятиям на льготных условиях;
- установить специальные условия (с возможностью применения льгот и преференций) и порядок передачи производственных площадей и технологического оборудования предприятий и организаций, находящихся в государственной или муниципальной собственности, малым предприятиям на условиях долгосрочной аренды, выкупа, передачи оборудования в лизинг;
- разработать механизм предоставления рассрочки платежей при продаже нежилых помещений субъектам малого предпринимательства;
- законодательно закрепить, а также обеспечить реализацию на региональном и муниципальном уровнях принципа «одного окна» для оформления и регистрации сделок с имуществом, приобретаемым (продаваемым) или арендуемым субъектами предпринимательства (определить единый орган, установить единый перечень документов, а также предельные сроки рассмотрения заявок);
- ввести запрет на взимание с субъектов предпринимательской деятельности платежей и сборов за действия, связанные с продлением договоров аренды нежилых помещений и земельных участков;
- снизить для малых предприятий государственные расценки на оформление и регистрацию сделок с недвижимостью;
- установить порядок зачета средств, израсходованных субъектами предпринимательской деятельности на ремонт и реконст-

рукцию арендуемых нежилых помещений в качестве уплаты арендной платы;

- установить возможность законодательного введения для вновь созданных малых предприятий понижающего коэффициента при расчете ставок арендной платы;
- упростить процедуры и порядок, а также установить нормативные сроки оформления исходно-разрешительной документации на ремонт, реконструкцию и строительство объектов;
- рекомендовать региональным и муниципальным органам исполнительной власти разработать программы повышения эффективности использования государственного и муниципального имущества для развития субъектов малого предпринимательства.

Необходимо отметить, что задача имущественной поддержки малого предпринимательства зачастую входит в противоречие с другими задачами органов управления государственным имуществом и вступает в противоречие с уже поставленными целями управления государственным имуществом. В связи с этим, кроме кропотливой работы по использованию этого имущества в целях поддержки малого бизнеса на основе существующей законодательной, нормативной и правовой базы, необходимо пересмотреть законодательные акты, в том числе Бюджетный кодекс РФ, в части статей, ограничивающих возможности органов управления государственным имуществом в данном направлении.

В рекомендациях Второй Всероссийской конференции содержится пункт о реализации пилотного проекта по использованию федерального имущества через систему бизнес-инкубирования на базе пилотных регионов.

ЛИЗИНГ КАК МЕХАНИЗМ ПОДДЕРЖКИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Эффективное использование лизинга как важного ресурсного источника для малого бизнеса опирается на базовые законодательные и нормативные акты, такие как ГК РФ, Закон РФ «О лизинге», валютное

законодательство, таможенное законодательство, налоговое законодательство, законодательство об исполнительном производстве и др.

В настоящее время правовым основанием, по которому лизинговая компания вправе приобрести предмет договора лизинга, может являться только договор купли-продажи, что исключает возможность самостоятельного изготовления или инвестирования денежных средств в предмет лизинга, заключение договора подряда, мены и т.д. В связи с этим актуальной является необходимость в рамках ГК РФ расширить правовые основания, по которым лизинговая компания вправе приобрести предмет договора лизинга.

Действующее валютное законодательство предусматривает более чем либеральный порядок осуществления валютных операций в рамках лизинговых правоотношений. Но, поскольку указанный порядок предусмотрен только инструкциями ЦБ РФ, существует потребность в его «перенесении» в текст Закона РФ «О валютном регулировании и валютном контроле».

Важно использовать предстоящее рассмотрение проекта новой редакции Таможенного кодекса РФ (ТК) и предложить:

- включить в проект ТК вопрос о предоставлении отсрочки уплаты таможенных платежей лизинговыми компаниями, импортирующими предмет договора лизинга;
- урегулировать вопрос определения таможенной стоимости имущества, ввозимого на территорию Российской Федерации на основании договора лизинга (при этом следует учесть, что Таможенный кодекс РФ относит решение этого вопроса к компетенции налогового законодательства);
- решить проблему вывоза имущества с территории Российской Федерации в случае нарушения лизингополучателем принятых на себя обязательств;
- отразить в новой редакции ТК ситуацию, при которой в случае, когда лизингодателем выступает российская лизинговая компания, режим временного вывоза имущества предусматривает специальные условия для арендных (лизинговых) правоотношений.

Остается нерешенной проблема изъятия имущества у недобросовестного лизингополучателя, в связи с чем целесообразно внести ряд изменений в законодательство об исполнительном производстве и в Закон РФ «О лизинге»:

- включить «исполнительную надпись» в перечень документов, по которым взыскание задолженности производится в бесспорном порядке на основании исполнительных надписей органов, совершающих нотариальные действия. Дополнительным основанием для этого является изъятие предмета лизинга у лизингополучателя. Причем необходимым условием здесь является снижение размера нотариальной пошлины, взимаемой при нотариальном удостоверении лизинговой сделки. В настоящее время размер пошлины составляет 1,5%;
- ввести в арбитражную практику процедуру выдачи «судебного приказа» по требованиям лизингодателя об изъятии лизингового имущества у лизингополучателя. Аналогичная процедура предусмотрена гражданско-процессуальным кодексом. Используя процедуру судебного приказа, лизингодатель имеет возможность сократить сроки рассмотрения спорного вопроса в суде и сократить расходы на уплату госпошлины;
- использовать механизм изъятия имущества у недобросовестного лизингополучателя «судебным приставом» (исполнителем) на основании заявления лизингодателя. Внедрение этого механизма возможно при внесении соответствующих изменений в законодательство об исполнительном производстве и Закон РФ «О лизинге», предусматривающие перечень документов, прилагаемых лизинговой компанией к заявлению об изъятии имущества, ответственность лизингодателя за неправомерное изъятие предмета лизинга и пр.

Представляется целесообразным главу 25 Налогового кодекса РФ дополнить разъяснением:

- вопроса отнесения на затраты процентов, уплаченных по кредитным договорам, до ввода имущества в эксплуатацию (включают-

ся ли эти проценты в стоимость предмета лизинга или относятся к внереализационным затратам);

- определения первоначальной стоимости предмета лизинга (в частности, включаются ли в первоначальную стоимость затраты, связанные с вводом имущества в эксплуатацию).

Не менее важно отработать механизмы своевременного возврата НДС из бюджета. Возврат НДС из бюджета производится в течение многих месяцев, значительно снижая оборачиваемость капитала лизинговых компаний.

ОБОБЩЕНИЕ ПРОБЛЕМ МАЛОГО БИЗНЕСА

Проблемы малого бизнеса нельзя рассматривать вне общего контекста экономических и социальных преобразований.

Особенности состояния и развития малого бизнеса на нынешнем этапе определяются, прежде всего, результатами экономической политики государства и состоянием соответствующего ей хозяйственного права.

Переориентация экономической реформы на цели поддержки производства и ее предполагаемая социальная направленность должны создать базисные условия развития малого производства и организации малого предпринимательства в различных хозяйственных сферах, ослабить «теневой» и криминальный характер его развития, учесть социальные основы, на которых малый бизнес может развиваться.

Последние решения по малому бизнесу, принятые высшим руководством страны, носят в основном конструктивный и комплексный характер. Сделан существенный шаг вперед в понимании сути экономических проблем малого бизнеса. Основные формы его поддержки выявлены и обозначены, а приоритеты избраны — изменения в налоговой системе, выделение кредитных ресурсов из федерального бюджета, государственное страхование программ с высокой степенью риска, обеспечение гарантий для иностранных инвестиций, использование опыта и привлечение зарубежных специалистов.

Безусловно правильно, что большое внимание в деле поддержки и развития малого бизнеса уделяется финансово-кредитным отношениям. Однако в этих документах практически не затронута проблема кредитных перспектив малого предпринимательства. Предполагается, что эта задача как бы тривиальна — иди в банк и бери кредит без проблем. Тем не менее, проблемы есть.

Формирование первоначального капитала для малого бизнеса — проблема номер один. Банковский кредит должен быть основным источником формирования первоначального капитала, однако на практике это не так.

Дело в том, что малые предприятия, предполагающие заниматься производственной деятельностью, рассчитывают на долгосрочные разовые кредиты под полное техническое оснащение собственного производства.

Банки же в условиях нестабильности, трудностей с реализацией продукции, кризиса неплатежей, инфляции сильно рискуют, давая такие кредиты. Они предпочитают крупных клиентов с государственными гарантиями, играют на ставках кредитов, давая кредит по более низким ставкам постоянным клиентам и получая недостающие в таком случае прибыли за счет более высоких ставок для начинающих бизнесменов.

Выходом из положения могло бы служить создание специальных банков (местных, муниципальных) для предоставления кредита малым предприятиям на долгосрочной основе и при относительно низкой процентной ставке. Эти банки могут быть созданы при участии государства. Это могут быть кооперативные банки, общества взаимного кредита. Во всяком случае, пока эта ниша в финансово-кредитной инфраструктуре малого бизнеса не закрыта.

Проблема защиты интересов малого предпринимательства, как и проблема использования его потенциала, усугубляется еще и тем, что эффективная структура управления сферой малого бизнеса на федеральном уровне пока не найдена.

Ранее, как известно, существовал комитет по поддержке малого бизнеса, который затем был упразднен. С 1 января 2001 г. его функции возложены на Министерство РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства, но и эта структура оказалась

малоэффективной, поскольку не может охватить всего многообразия проблем малого предпринимательства, а также его форм и видов. Но дело не только в создании оптимальной государственной управленческой структуры и негосударственных координирующих или поддерживающих малый бизнес организаций. Такие организации, как недавно созданная ОПОРА, призваны представлять и защищать интересы малого предпринимательства, однако дело заключается в другом.

В настоящее время в России отсутствуют условия для развития производства вообще — и малого, и среднего, и крупного. Поэтому в такой ситуации приоритетное выделение малого предпринимательства, принятие специальных мер и создание благоприятных условий может дать только кратковременный эффект или вообще не дать никакого. До тех пор, пока основой хозяйственного механизма в стране не станет производственное предпринимательство, а государство всеми доступными ему экономическими, правовыми, социальными, организационными мерами не создаст условия для формирования предпринимательской среды с приоритетом производственного предпринимательства, малый бизнес не сможет реализоваться в полной мере и будет развиваться однобоко (например, только в торгово-посреднической сфере). А малые по размеру предприятия будут оставаться таковыми и не перерастут в малое предпринимательство, в малый бизнес без изменения роли государства в социально-экономических преобразованиях.

Согласно новому Гражданскому кодексу (ГК) РФ, Закон РФ «О предприятиях и предпринимательской деятельности» утратил силу, в то же время в перечне организационно-правовых форм, утвержденном ГК РФ, определение статуса малого предприятия вообще отсутствует, как, впрочем, и таких форм малого бизнеса, как индивидуальные, семейные частные предприятия, потребительская кооперация. Такая форма малого бизнеса, как промысловая кооперация, тоже предана забвению. В то же время отказ от перечисленных организационно-правовых форм не соответствует практике рыночных преобразований, свойственных национальным традициям России. Исторически эти формы имели широкое распространение, отвечали духу россиян, их менталитету и нравственным устоям.

Для развития малого бизнеса в стране большое значение имеет разработка комплексной государственной программы намечаемых преобразований в экономической и правовой сферах.

В связи с этим можно констатировать, что к настоящему времени, во-первых, накоплен всесторонний опыт создания условий развития малого предпринимательства, и можно обосновано выбрать наиболее эффективные направления и формы его развития. Во-вторых, создан производственный потенциал, который сейчас используется недостаточно, но может быть востребован малым предпринимательством не во всех, но в очень многих сферах хозяйственной деятельности. В-третьих, остаются неразвитыми многие сферы экономики, которые могли бы стать перспективными именно в малом бизнесе. В-четвертых, созрел довольно значительный слой населения, способный и желающий заниматься малым бизнесом.

Таким образом, разрабатывая комплексные меры по поддержке малого предпринимательства (льготное налогообложение, кредитные преференции, формы и способы обеспечения его материальными ресурсами, новый специальный раздел Налогового кодекса по налогообложению субъектов малого предпринимательства, правовых программ борьбы с криминальными структурами и др.), государственные органы должны учитывать сложившиеся к настоящему времени социальное положение в малом предпринимательстве, интересы занятых в нем работников, степень их приверженности к рыночным отношениям, характер ожидаемых ими перемен, предполагаемые перспективы.

Только в этом случае государственная поддержка малого предпринимательства окажется эффективной, будет способствовать его дальнейшему становлению и развитию в интересах экономики всей страны, а не отдельных хозяйственных групп и структур.

ВЫБОР СФЕРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Начинающему предпринимателю очень важно не допустить ошибку в выборе направления коммерческой деятельности, которое приносило бы стабильный доход.

Прибыльность и доходность любого вида бизнеса в рыночной экономике определяет спрос.

Наиболее точный и объективный ответ о величине спроса могут дать только маркетинговые исследования рынка продукции. Как правило, затраты на проведение таких исследований весьма значительны и для мелких предпринимателей экономически нецелесообразны. Мы предлагаем более простой и дешевый метод исследования.

В основу определения и выбора наиболее выгодных и жизнеспособных видов бизнеса положен метод быстрого прогноза определенного рынка.

Предлагаемая методика основана на следующих посылах:

- максимальное заполнение местного рынка продукцией собственного производства;
- потребность населения района в продовольствии по медицинским нормам;
- самообеспеченность населения района продовольствием собственного производства.

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

Время, потраченное Вами на предварительное планирование, — это лучший вклад, который вы можете внести в успех вашего предприятия. Возможно, самой трудноразрешимой проблемой в развитии нового предпринимательства является физическая оценка потребительского рынка.

У рыночного исследования двойная цель:

- Планирование объема продаж и цены на продукцию, которую вы можете оправданно установить. Эта информация вам необходима, чтобы проанализировать прибыльность предприятия и возможные текущие расходы.
- Сбор информации о потенциальных покупателях и конкурентах. Эта информация окажет существенную помощь при разработке рыночной стратегии.

К важным вопросам, на которые необходимо получить ответ в процессе рыночного исследования, относятся:

- Какой полный объем рынка существует в настоящее время на данный продукт (услугу) в пределах данной территории?
- Сколько конкурентов на этот рынок? Каковы их сильные и слабые стороны? Какой тип покупателей они обслуживают?
- Какую цену на продукт данного качества вы можете ожидать?
- Какие тенденции вы видите в потребительском движении, в конкуренции и в ценообразовании?
- Каковы характеристики покупателей этой продукции или услуги? Их возраст? Уровень дохода? Стиль жизни? Что они ищут? Где они это ищут? И каким образом вы сможете сделать лучшую работу по сравнению с работой ваших конкурентов, чтобы удовлетворить потребности потенциальных покупателей?

ТЕХНОЛОГИЯ РЫНОЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Существует два основных вида рыночных исследований: первичное и вторичное. К первичному исследованию относится все, что включает в себя сбор информации для собственного использования. Вторичное исследование означает изучение данных, собранных и опубликованных кем-то другим. Для того, чтобы использовать свой шанс, вам, безусловно, понадобится как первичное, так и вторичное исследование рынка.

Вторичное исследование: использование существующих данных. Несмотря на наименование «вторичное», мы сначала рассмотрим этот вид исследования, поскольку он является самым легким и самым дешевым способом получить рыночную информацию. Существует несколько важных видов информации, которую вы можете добыть в процессе вторичного исследования:

- Данные о численности населения и демографического разнообразия снабдят вас информацией о количестве людей, прожива-

ющих на данной географической территории и о некоторых характеристиках, как, например, возрастные показатели, уровень образования, общий размер имущества и т.п. Это важно для определения общего объема рынка и для определения количества и типа людей, которые могут стать вашими покупателями. Демографические тенденции вашего района также могут быть проанализированы.

- Информация об экономическом развитии вашей местности или района обычно бывает доступной. Она может сказать вам, какое количество разного рода предприятий находится в районе, доступность поддерживающих услуг, источники кредита, зональность и другие нормативы, которые могут повлиять на рыночную стратегию.
- Иногда можно найти данные по производству того товара или услуг, которым и вы собираетесь заняться. Эта информация покажет вам существующий уровень производства данного товара (услуги) и тенденции развития этого производства. Однако если ваша идея нова или товар просто не является широко распространенным в вашем регионе, такой информации может оказаться не слишком много.
- Данные по потребителям показывают уровень приобретения данного товара или услуги покупателями. И снова, информации, нужной для вашего конкретного предприятия, может не оказаться.

Фактически, самым трудным моментом во вторичном исследовании является определение того, где именно следует искать нужную вам информацию.

ПЕРВИЧНОЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Поскольку маловероятно, что вам удастся найти ответы на все ваши вопросы, используя вторичные данные, приготовьтесь к самостоятельному первичному рыночному исследованию. Первичное исследование особенно важно в тех случаях, когда вы планируете совершенно но-

вое предприятие, в отношении которого в вашем районе нет полной рыночной информации:

- Наблюдение — заключается в подсчете огромного количества вещей или событий, относящихся именно к вашей рыночной ситуации. Например: количество придорожных торговых точек, в радиусе 50 км, их расположение, ассортимент товаров, количество покупателей за час, уровень транспортного потока и т.п.
- Письменные опросы — можно использовать для получения информации от потенциальных покупателей. Опросный листок должен быть составлен тщательно, чтобы собрать полезную информацию, и распространение его должно быть хорошо спланировано.
- Телефонные опросы становятся все более популярными. Хороший телефонный опрос может быстро собрать богатую информацию, причем относительно дешевым способом. Перед тем как позвонить, приготовьте форму для занесения ответов наиболее эффективным способом.
- Личное собеседование может быть исключительно информативным и является предпочтительным методом опроса при работе с ограниченным числом потенциальных покупателей.
- Маркетинговая проверка заключается в предложении вашего продукта или услуги ограниченному кругу людей с тем, чтобы оценить потенциальные продажи. Маркетинговая проверка особенно важна, когда ваш продукт нов и неизвестен большинству ваших покупателей.

Перед тем как начать, спланируйте свою стратегию рыночного исследования. Если получилось, что ваш план отвечает вашему бюджету, значит, вы готовы претворять его в жизнь.

Глава 4

Инвестиции малого предпринимательства

ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТА

Существует три основных способа поиска денег для организации собственного бизнеса: поиск кредитора, поиск инвестора, поиск партнера. Это подразделение произведено по степени готовности разделить с Вами коммерческие риски Вашего бизнеса:

Кредитор — готов взять на себя наименьшее количество рисков Вашего бизнеса, именно поэтому его в наименьшей степени интересует Ваша бизнес-идея, но в наибольшей степени интересует, какое имущество вы предоставите ему по договору залога (или чьи гарантийные обязательства), которое он продаст в случае невозврата кредита или процентов по нему.

Инвестор — готов взять на себя большее количество рисков Вашего бизнеса, его всерьез интересуют Ваши бизнес-идеи и предлагаемые методы их реализации, но еще больше его интересует срок окупаемости инвестиций и возможность выхода из проекта без финансовых потерь для него самого. То есть, вступая в проект, он сразу планирует выход из этого проекта с количеством денег, большим, чем он вложил.

Партнер — это тот, кто полностью разделит с Вами все коммерческие риски и ответственность за получение будущих прибылей. Ему

должна нравиться Ваша бизнес-идея, и он собирается непосредственно влиять на способы ее реализации.

В реальной жизни нет четкой границы между этими понятиями, не случайно и кредиторов, и инвесторов часто называют партнерами.

Необходимо детально рассмотреть схему финансирования проекта с учетом различных источников привлечения средств. Для начала надо провести расчет денежных средств, необходимых в каждый период для реализации проекта, и проанализировать возможность покрытия этих издержек за счет собственных (акционерных) средств. При этом имеются следующие возможности: привлечение дополнительных акционерных средств или государственных субсидий, привлечение банковского кредита и реинвестирование прибыли в том случае, если объем нераспределенной прибыли, накопленной к периоду возникновения дефицита средств, достаточен для его покрытия.

Финансирование инвестиционных проектов осуществляется из двух основных источников — за счет собственных (акционерных) и заемных средств. Дополнительными источниками средств выступают краткосрочные обязательства по счетам, подлежащим оплате (текущие пассивы). Собственные источники финансирования — акционерный капитал (вклады участников-учредителей предприятия) в различных формах.

Схемы финансирования, применяемые при осуществлении проектов, предусматривают покрытие первоначальных капитальных вложений за счет собственных источников и (или) долгосрочных кредитов, а вложений в оборотный капитал — за счет краткосрочных кредитов. При этом должно соблюдаться рациональное соотношение между долгосрочной задолженностью и собственным (акционерным) капиталом: чем выше доля акционерного капитала, тем ниже доход на одну акцию. С другой стороны, чем выше доля заемных средств, тем больше сумма выплаченных процентов.

КАК ВЗЯТЬ КРЕДИТ МАЛОМУ ПРЕДПРИЯТИЮ

На первый взгляд кажется, что между вами — владельцами, руководителями компаний и банкирами — существует непроходимая пропасть. Вы думаете, что говорите на разных языках и договориться слишком

сложно, если вообще возможно. Однако первое впечатление бывает ошибочным.

Да, вы бизнесмен с полной свободой действий, с правом самостоятельного принятия решений. Напротив вас банкир. Крайне зафор-мализованный человек, действующий только в рамках инструкций, не принимающий решений самостоятельно. Вы представляете ему свой бизнес — созданный с нуля только вашим трудом, вашими знаниями, вашим энтузиазмом. А он — чиновник, распоряжающийся чужими деньгами, — должен вынести свой вердикт. Вы заранее просчитали, как вы используете денежные средства, и вы знаете, что деньги, которые просите, принесут 500% дохода, и уж, конечно, вы вернете и кредит, и проценты по нему. Банкир же, исходящий из самых худших вариантов развития событий, анализирует такие ситуации, которые, по вашему мнению, не могут случиться никогда — например, дефолт, пожар на Останкинской башне и поломка вашего режиссерского пульта в один и тот же день. И вы правы, и он как банкир абсолютно прав. Но это он работает на вас, сводя к минимуму ваши риски. Предоставляя вам чужие деньги, банковский служащий не рискует ничем, кроме, вероятно, квартальной премии. Вы же ставите на карту очень многое.

Однако банкиру выгодно, чтобы вы получили прибыль, с которой вернете одолженные деньги, и поэтому он приложит максимум усилий, чтобы кредит вам дать. Почему? Чтобы вы возвращались и возвращались к нему. В итоге пропасть, с которой мы начали разговор, превратилась в продуктивное сотрудничество, минимизирующее риски, которые и вы, и банк принимаете на себя. Скажу больше, это сотрудничество гораздо выгоднее для банка, чем для вас. Банк больше заинтересован в нем, потому что для вас кредитование — один из источников финансирования, наравне с прочими, а для банков — это один из основных источников дохода.

Есть несколько критериев, на которые банк обращает внимание при принятии решения о кредитовании.

Первый — менеджмент компании, в том числе опыт работы с кредитными ресурсами. Однако вашу кредитную историю наш банкир, в отличие от западного, скорее всего, анализировать совсем не будет.

Второй — реальный оборот за один или несколько последних месяцев или кварталов.

Третий — реальный объем ваших собственных средств.

Эти показатели в основном влияют на объем выдаваемого вам кредита. На что банкиры не обращают внимания, так это на личностные качества руководителя: его прошлое, настоящее, будущее их не волнует. Они анализируют цифры. Банк не будет советовать вам, как правильнее, грамотнее, с наибольшей отдачей израсходовать денежные средства. Банк даже не будет контролировать ваши расходы. Он будет пристально оценивать ваш бизнес-план. Кстати, банки настолько заинтересованы в выдаче кредитов, что зачастую они сами готовы составить вместо вас и для вас все необходимые документы для получения кредита.

Еще один практический вопрос: как финансировать проекты развития? Кредитование проектов развития выгоднее производить за счет заемных средств, нежели за счет зачетов венчурных фондов либо за счет любых других средств. А стало быть, кредитные ресурсы в ряде случаев могут быть дешевле, чем денежные средства, спонсируемые вам всевозможными целевыми программами.

Но следует знать, что кредит на бизнес «с нуля» ни российский, ни иностранный банк не даст. Рассчитывать на помощь могут лишь фирмы, которые проработали минимум 3–6 месяцев. Вплотную кредитованием малого бизнеса занимаются лишь два банка: Сбербанк и КМБ-Банк (Банк кредитования малого бизнеса). Другие коммерческие банки выдают кредиты малым фирмам крайне редко.

Что же делать, если наработанного стажа в три месяца нет, а денег, чтобы запустить бизнес, не хватает? В таком случае стоит рассмотреть вариант с кредитом на неотложные нужды. Он выдается не фирмам, а частным лицам на их личные цели. Куда вы их потратите, банк не волнует. Размер кредита зависит от официальной зарплаты. Например, при заработке в 500 долларов в Сбербанке вам дадут ссуду до 7500 долларов, а с доходом в 1500 долларов можно претендовать на 34 000 долларов. При займе до 10 тысяч долларов банк не требует имущественного залога. Достаточно четырех поручителей, которыми могут быть и супруги, знакомые. Такой кредит выдается под 12% годовых в валюте и максимум на 5 лет.

Если больше устраивает сотрудничество с иностранными финансистами, можно обратиться в Ситибанк. Но там деньги дадут только

на 3 года. Гораздо большую сумму и на длительное время (до 15 лет) можно получить, если брать кредит на покупку квартиры. Однако здесь банк четко проконтролирует, на что вы потратите деньги. Поэтому пустить их в дело, на новые станки или товары, не удастся. Но можно купить квартиру или какое-то другое помещение как бы для себя, а на самом деле — для своего бизнеса. Таким же образом можно приобрести для предприятия автомобиль.

Когда начинающая фирма продержалась на плаву несколько месяцев, преодолев испытательный срок, можно обращаться за специальными кредитами. В КМБ-Банке размер кредита для предпринимателей колеблется от 0 до 150 тысяч долларов, в Сбербанке — от 3 до 300 тысяч долларов.

Как правило, малые фирмы берут деньги на закупку оборудования или товара, открытие новой торговой точки, расширение производства, ремонт цеха или помещения. Чтобы получить кредит, нужно предоставить документы о регистрации фирмы, накладные, договоры аренды, объяснить, на что вы собираетесь потратить деньги, и заполнить заявку на кредит. Потом эксперт банка поедет на фирму, чтобы проанализировать состояние ваших дел. Ему придется показать всю реальную бухгалтерию.

В качестве залога банк возьмет вашу недвижимость, товар, оборудование, транспорт или личное имущество. Соответственно, на квартиру надо предъявить свидетельство о праве собственности, на автомобиль — паспорт технического средства, а если речь идет об оборудовании, то документы о его покупке. По условиям банка, величина залога должна превышать сумму кредита примерно в 2 раза. Поэтому, чтобы получить 20 тысяч долларов, залоговое имущество должно стоить 40 тысяч. Помимо залога потребуются поручители. В КМБ-Банке их нужно два, в Сбербанке — четверо. Когда все бумаги сданы, придется подождать от 1 до 3 недель, пока финансисты решат, давать ли ссуду.

Максимальный срок кредита: 5 лет в КМБ-Банке и 2 года в Сбербанке. Возвращать его придется равными долями каждый месяц. За то, что банк ссудил вам деньги в рублях, придется платить больше — от 23 до 26% годовых. Эта цифра зависит от банка, суммы и срока кредита. Так что решайте, какой вариант вам выгоднее, и открывайте свое дело.

КВАРТИРА ЗА КРЕДИТ

Несмотря на высокую ликвидность столичной недвижимости, банки часто отказываются рассматривать ее в качестве основного залога по кредитам для малого бизнеса.

Сегодня многие кредитные учреждения имеют в своем арсенале программы кредитования малых и средних предприятий и индивидуальных предпринимателей. Постепенно начинают сокращаться процентные ставки и существенно удлиняются сроки предоставления подобного рода займов.

И если еще недавно компании с небольшим оборотом получить кредит на развитие бизнеса, покупку оборудования, транспорта или пополнение оборотных средств было практически невозможно, то сейчас многие банки готовы идти навстречу бизнесменам и смягчают свои условия. Например, некоторые кредитные учреждения уже не требуют от «малышей» предоставления технико-экономического обоснования проекта, под который запрашивается ссуда, а также обязательного открытия расчетного счета в банке-кредиторе.

Однако в некоторой части обязательных требований банки еще не готовы идти на уступки. В частности, по-прежнему обязательным для малых предприятий остается условие предоставления залога. Как правило, обеспечением по кредиту является любой вид ликвидного имущества — это могут быть торговое и производственное оборудование, автотранспорт, техника, товары в обороте, личное имущество владельца бизнеса, поручительство финансово состоятельных предприятий, ценные бумаги. Кроме того, обеспечением по кредиту может служить и недвижимость, особенно в тех случаях, если речь идет о получении крупных сумм — от 100–300 тыс. рублей.

Так, например, владельцы магазинов, кафе, автомастерских, салонов красоты, аптек, фитнес-центров и других заведений вполне могут рассчитывать на получение займов под залог своих помещений — складов или офисов. Для этого вместе с заявкой на получение кредита бизнесмен должен будет представить в банк соответствующую документацию, в которой должно быть указано, что помещения являются его собственностью. К примеру, существуют также выездные проверки кредитополучателя: кредитный инспектор посещает предприятие

для оценки бизнес-процесса, а заодно и имущества, предлагаемого в качестве залога.

Сейчас кредиты под залог недвижимости можно получить в банках «НИКойл», «Форпост», Импэксбанке, Москомприватбанке, АМИ-банке, Банке Москвы, КМБ-банке, Оргрэсбанке, Московском кредитном банке и других учреждениях. Некоторые банки при кредитовании под залог недвижимости даже готовы предоставить более выгодные условия по займам.

Например, в банке «Форпост» в этом случае действуют более низкие ставки: если при залоге товаров в обороте и оборудования займы выдаются соответственно под 17 и 15% годовых в валюте, то при залоге недвижимости процентная ставка уже составляет не более 12–13% годовых.

А в Банке Москвы в случае залога недвижимости готовы удлинить срок кредитования: если стандартный срок погашения кредита здесь составляет полтора года, то при «недвижимом» обеспечении возможно получение кредита на срок до двух лет.

Банкиры уверены, что для упрощения процедуры кредитования малого бизнеса крайне необходимы разработка и принятие определенных законодательных норм. Нужна законодательная база, которая позволила бы банкам без опаски в короткие сроки рассматривать и оформлять в залог объекты как жилого сектора, так и коммерческой недвижимости.

Рекомендуемый перечень документов для рассмотрения вопроса о кредитовании в рамках проекта «бизнес-кредит»

1. Основной документ для кредитного анализа: Анкета заемщика
2. Приложения
   - 2.1. Юридические документы (копии):
     - 2.1.1. Учредительные документы.
     - 2.1.2. Устав (Учредительный договор).
     - 2.1.3. Свидетельство о государственной регистрации.
     - 2.1.4. Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе.
     - 2.1.5. Страховое свидетельство из Фонда социального страхования.

2.1.6. Документы, подтверждающие полномочия руководителя и главного бухгалтера.

2.2. Финансовые документы (копии):

2.2.1. Баланс (форма № 1) и отчет о прибылях и убытках форма № 2) за последние 2 квартала.

2.2.2. Информация по отдельным статьям баланса (при их наличии).

2.2.3. Заемные средства, кредиторская и дебиторская задолженность (расшифровка на последнюю дату).

2.2.4. Оборотно-сальдовая ведомость по счетам поставщиков и покупателей за последний квартал.

2.3. Бизнес-документы (копии)

2.3.1. Лицензии на право осуществления деятельности.

2.3.2. Договоры: аренды (свидетельства о собственности) помещений, с основными поставщиками (покупателями), кредитные (при их наличии).

2.4. Документы, необходимые для получения займа предпринимателем (копии + оригинал для сверки):

2.4.1. Свидетельство о государственной регистрации предпринимателя.

2.4.2. Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе.

2.4.3. Налоговая декларация с отметкой ГНИ.

2.4.4. Информационное письмо об учете в ЕГРПО.

2.4.5. Свидетельство об уплате единого налога на вмененный доход.

2.4.6. Паспорт.

2.4.7. Свидетельство о браке или о расторжении брака.

2.4.8. Свидетельство о рождении детей (при наличии несовершеннолетних детей).

2.4.9. Документы, относящиеся к обеспечению: залогу и/или поручительству.

2.5. Документы, необходимые для получения займа юридическим лицом (копии + оригинал для сверки):

2.5.1. Свидетельство о государственной регистрации.

2.5.2. Учредительные документы (устав, учредительный договор со всеми изменениями).

2.5.3. Документы, подтверждающие полномочия представителей: протокол общего собрания участников, совета директоров (наблюдательного совета) об избрании единоличного исполнительного органа юридического лица (директора, генерального директора, президента и т.д.); трудовой договор с единоличным исполнительным органом либо с лицом, которому переданы функции единоличного исполнительного органа; приказ о назначении главного бухгалтера, либо справка отдела кадров (лица, отвечающего за кадровую работу) об отсутствии такой должности в штатном расписании, либо об отсутствии назначений на эту должность; доверенность на совершение сделок и представление интересов юридического лица; решение общего собрания участников о совершении сделки.

2.5.4. Свидетельство о постановке на налоговый учет.

2.5.5. Оригиналы или копии паспортов руководителя и главного бухгалтера предприятия.

2.6. Справки налогового органа:

2.6.1. об отсутствии задолженности по платежам в бюджет и внебюджетные фонды.

2.6.2. о количестве открытых расчетных счетов вашего предприятия.

2.7. Справки из банка:

2.7.1. об открытом расчетном счете, на который будет зачисляться заем, и об отсутствии картотеки и иных обязательств.

2.7.2. по оборотам (сумма приходов и расходов за каждый месяц) за последние 6 месяцев, заверенные обслуживающими банками.

2.8. Баланс, отчет о прибылях и убытках, заверенные налоговым органом

2.9. Обязательство заемщика на бесспорное списании задолженности с расчетного счета, заверенное банком

2.10. Документы, относящиеся к обеспечению: залогу и/или поручительству

КРЕДИТНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Мнения экспертов по поводу доли малого и среднего бизнеса в общем кредитном портфеле расходятся. Например, аналитик компании «Тройка-Диалог» Андрей Иванов называет около 5%, более «щедрая» оценка — до 10%. Согласитесь, и минимальная, и максимальная цифры ничтожно малы. Особенно если учесть, что государство «ставит» на развитие этого сектора экономики как на основу грядущего благосостояния страны.

Только ведь и банки осуждать не за что. Кому охота связываться с не слишком доходным (если устанавливать «справедливую» с точки зрения клиента ставку) и высокорисковым (учитывая слабую развитость малого бизнеса) делом?

Тем не менее, например, «Внешторгбанк» заявил о готовности выложить на это благое дело только в нынешнем году $500 млн., Национальный банк развития — 3,5 млрд. рублей, а Северо-Кавказский банк СБ РФ вводит новый вид кредита — специально для малого бизнеса. Хотелось бы надеяться, что это не любовь от безысходности, а начало трезвой переориентации наших кредитных организаций на интересы отечественной экономики. Но все не так благородно. Просто денег в последние три года у банков слишком много. А скоро станет еще больше — по прогнозам, с введением системы страхования во вклады будет привлечено до $10 млрд. Деньги же (да еще такие дорогие, как частные вклады), как известно, должны работать. Если до сих пор банки инвестировали средства в ценные бумаги, то теперь, когда доходность падает, нужно искать иные формы вложений, дабы как-то поддержать падающую рентабельность. В такой ситуации и малый бизнес пригодится. А тем более средний.

Одна из причин, по которым заемщики этой категории банку невыгодны, — слишком большие издержки. В потребительском кредитовании эту проблему первым начал решать «Русский стандарт», внедривший стандартизованную технологию выдачи небольших кредитов. Сегодня «быстрыми кредитами» для населения занимаются многие. Теперь пытаются стандартизовать процедуру предоставления кредитов корпоративных, тоже небольших — как раз таких, какие требуются малым предприятиям и ПБОЮЛам. Хотя подобные технологии

могут стать выгодными лишь банкам, располагающим развитой филиальной сетью, как, например, Сбербанк России. Им выгодно кредитовать малый бизнес, демонстрирующий высокий потенциал к развитию, и пока его бурный рост еще не начался, они стараются отработать четкую технологию кредитования.

Закономерно, что наиболее активный интерес к малому бизнесу проявляют небольшие банки, недавно появившиеся на рынке. Для них это самый верный путь укорениться в перспективной нише. Но и лидеры ритейла — «Русский стандарт», «ДельтаБанк», сделавшие ставку на потребительское кредитование, также начали кредитовать малый и средний бизнес. Однако реально эту категорию клиентов привечают лишь несколько банков. Остальные — присматриваются...

Некоторые аналитики прогнозируют, что по мере заполнения этой ниши банками ставки по небольшим кредитам упадут, хотя и незначительно. Другие считают, что картина изменится лишь после того, как в этом секторе возникнет реальная конкуренция банков.

Так или иначе, поворот определился. И смысл его далек от заклинаний в адрес банковской системы, которая обязана поддержать «своих». Страна перестала рушиться и начала отстраиваться. И грамотный финансист в такой ситуации найдет выгоду — и для себя, и для своего клиента. А иначе никакой он не грамотный. Или совсем не финансист.

ПОДДЕРЖКА ГОСУДАРСТВА

На Всероссийской конференции по малому предпринимательству прозвучали такие цифры: из 25 млрд. руб., которые ежегодно поступают от малого бизнеса в бюджеты всех уровней, возвращаются обратно — в виде финансирования мероприятий федеральной программы поддержки и развития малого бизнеса — только 90 миллионов. Иными словами, 1 рубль из полученных 280-ти жертвуется на поддержку. Не густо. Хотя логика требует как раз обратного — ввести пятилетний мораторий на налогообложение инновационных предприятий. Это существенно улучшило бы финансовое положение малого бизнеса и стало бы базой его реального развития.

Вторым источником могли бы стать отчисления от природной ренты. Что скрывать: вряд ли перечисляемые сегодня в бюджет добывающими и перерабатывающими сырье компаниями суммы налогов адекватны тем сверхприбылям, которые они получают.

И, наконец, третий важнейший источник развития — банковская система России. 97% субъектов малого бизнеса не могут начать свои проекты без внешних заимствований. С другой стороны, региональные банки, особенно небольшие и средние, свой бизнес и жизнеобеспечивающую нишу связывают именно с этой категорией корпоративных клиентов. Кредитные портфели банков, входящих в Ассоциацию «Россия», от 50 до 90% состоят из ссуд малым предприятиям, а шесть из десяти разработали для них собственную кредитную политику.

Основные проблемы, встающие на этом пути, хорошо известны. Во-первых, кредиты по рыночным ставкам доступны далеко не всем субъектам малого бизнеса. А во-вторых, не у всех заемщиков есть ликвидное обеспечение.

Мы предлагаем несколько вариантов выхода из этой ситуации.

Проблема обеспечения кредитов

Государство должно на определенный период взять на себя формирование полноценного гарантийного фонда, который обеспечит доступ малых предприятий к кредитам. При создании таких гарантийных фондов наша Ассоциация предлагает разделять риски между государством, субъектами малого предпринимательства и банком. Такой подход сделает, наконец, реальным кредитование инновационных венчурных проектов — одного из самых перспективных, высокоэффективных, но и самых рискованных видов предпринимательства.

Стоимость кредитных ресурсов

Частично ее можно снизить через субсидирование процентной ставки органами управления субъектов Федерации. Следует отметить, что региональное законодательство в этой области нередко опережает федеральное.

В ряде регионов власти находят средства на такую компенсацию: скажем, в Ставропольском крае и на Кубани она покрывает 75% процентной ставки.

Удешевить кредитные ресурсы поможет и совершенствование нормативной базы ЦБ РФ. Суть проблемы в том, что упрощенная система налогообложения и отсутствие ликвидного обеспечения, согласно Инструкции № 62а, автоматически относят кредиты малому бизнесу к более высокой группе риска с созданием резерва от 20 до 100% от суммы займа. Это не только ухудшает финансовые показатели банка, но и удорожает сам кредит.

Правда, новая редакция Инструкции № 62а должна ввести порядок, когда риски по своим кредитам банки будут оценивать сами, исходя из финансового состояния заемщика и его кредитной истории. Беда лишь в том, что малые предприятия без внешних заимствований, как правило, не могут устойчиво развиваться, а федерального закона об институте кредитных историй в России пока нет. Следует также учесть, что Центральный банк может «поправить» кредитную организацию, если она неверно оценила свои риски. Поэтому трудно пока прогнозировать: сделает ли новшество кредитные ресурсы более доступными для наших предпринимателей или «утяжелит» резервы по ссудам.

Пора пересмотреть и отношение к «священной корове» — ФОРу. Понятно, что фонд решает не только вопросы тактического порядка, но и стратегического — реализации денежно-кредитной политики. Но ставки отчисления в ФОР нужно снижать. А высвободившиеся средства могли бы быть использованы для кредитования малого бизнеса.

Желательна и более активная позиция Банка России в рефинансировании региональных банков по максимально низким процентным ставкам — под поручительства и казначейские гарантии финансовых органов субъектов Федерации и муниципальных властей, реализующих программы поддержки малого бизнеса. Пока же процентные ставки по рублевым кредитам в банках регионов остаются высокими: до 23–26% годовых для юридических лиц.

Снизить процентные ставки можно и в том случае, если банковское обслуживание субъектов малого предпринимательства будет построено по типу «Макдоналдса» — с сокращенным до минимума и унифицированным пакетом документов и постановкой работы по конвейерному принципу. Это вполне реальная задача как для региональных малых и средних банков, так и для крупных, в том числе иногородних. Такой подход оптимизирует затраты и позволит применить в работе с малы-

ми предпринимателями технологии, подобные тем, что используются в сфере розничного бизнеса.

Долгосрочные ресурсы

Эта проблема особенно остро стоит при кредитовании малого бизнеса, связанного с промышленным производством, строительством, инновациями. Ассоциация «Россия» вместе с Торгово-промышленной палатой РФ и Российским Агентством поддержки малого и среднего бизнеса сейчас работают над совместным со Всемирным банком проектом кредитования малого бизнеса на срок более года через заем Правительству РФ. Пилотный проект охватывает 14 субъектов Федерации. Ассоциация «Россия» разработала и направила в рабочую группу критерии отбора банков и работает над вопросом по отбору регионов. Общая сумма кредита, предположительно, составит $300 млн.

Вместе с Российским банком развития мы работаем и над другим проектом кредитования малых предприятий. В нем задействованы как региональные, так и московские банки. Уже завершен этап отбора первой группы банков и начата работа над вторым списком.

Свою роль сыграет и закон о трехлетнем моратории на проверки малых предприятий различными органами контроля и надзора. Конечно, здесь будут и свои издержки: наверняка у некоторых фирм к концу трехлетнего срока будет «истекать» и срок функционирования. Однако эту проблему следует решать в контексте формирования правового поля.

Подобные опасения высказываются и в адрес инициаторов поправки в закон о государственной поддержке малых предприятий, которая должна разрешить выдавать наличными кредиты до 300 тыс. рублей. Здесь, видимо, во-первых, стоит предусмотреть механизм контроля за целевым использованием выданных средств. А во-вторых, может, есть смысл ограничить круг заемщиков предпринимателями без образования юридического лица (чтобы не вступать в противоречие с Гражданским кодексом).

Одним из необходимых условий цивилизованного кредитного рынка является создание института кредитных историй. Пока идет работа над проектом федерального закона о кредитных бюро, Ассоциация «Россия» сделала реальный шаг в этом направлении, создав свое Бю-

ро кредитных историй. Существующее правовое поле не запрещает подобной инициативы, а наличие доброй воли банков (таковых оказалось 115) позволило уже в июне нынешнего года приступить к сбору и обработке соответствующей информации.

Резюмируя сказанное, хотелось бы выделить проблемы, которые сдерживают развитие малого предпринимательства и для решения которых необходимы инициативы в сфере законодательства:

- повысить «планку» годового оборота для малого бизнеса — существующее ограничение в 15 миллионов рублей подрывает развитие инновационных и торгово-промышленных фирм;
- установить для малого бизнеса общий объем налогов в размере 20% прибыли с «плавающей планкой» нижнего предела до 10% (в зависимости от вида производства);
- венчурный бизнес на пять лет освободить от налогов;
- налоги, поступающие от малых предприятий, направлять в местные бюджеты;
- за счет части природной ренты создать центр финансирования разработок и реализации инновационных проектов;
- в рамках государственного внутреннего долга предусмотреть Федеральным бюджетом на 2004 г. средства для предоставления гарантий под привлекаемые на внутреннем рынке кредитные ресурсы на финансирование малого бизнеса.

Льготы, предоставляемые малым предприятиям

1. Ежеквартальная уплата и предоставление расчетов по НДС независимо от размеров ежемесячных платежей. (Постановление Совета Министров Правительства РФ от 11.05.93 г. № 446/2-79).

2. Освобождение от уплаты НДС платежей малых предприятий по лизинговым сделкам (Инструкция ГНС РФ № 39/2.6 п. 4).

3. Освобождение от уплаты авансовых платежей налога на прибыль, ежеквартального предоставления расчетов и уплаты налога по факту (Закон «О налоге на прибыль» (5.15. п. 12)).

4. Освобождение от налога на прибыль в первые два года деятельности для малых предприятий по производству и переработке сель-

хозпродукции, производству продовольственных товаров, товаров народного потребления, строительных материалов, медтехники, лекарственных средств и изделий медицинского назначения, строительству объектов жилищного, производственного, социального и природно-охранительного назначения, включая ремонтно-строительные работы.

5. В третий год деятельности – уплачивают 25% налога, в четвертый год – 50% (Закон «О налоге на прибыль»).

6. Дополнительное списание в качестве амортизационных отчислений в 1-й год деятельности до 50% первоначальной стоимости основных фондов, а также введение ускоренной амортизации с увеличением установленных нормативов в 2 раза (Закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ» от 14.06.95 № 88 (6,3а ст. 10)).

УЧЕТ КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В современной российской экономике капитал предприятия выступает как важнейшая экономическая категория и является одним из сравнительно новых объектов бухгалтерского учета. Основу собственного капитала предприятия составляет уставный капитал, зафиксированный в его уставных учредительных документах. Он является необходимым условием образования и функционирования абсолютно любого юридического лица.

Не меньшее значение для успешного развития действующего предприятия имеет наличие в составе его собственных источников средств таких составных частей капитала, как добавочный и резервный капитал, нераспределенная прибыль и прочие резервы, средства которых размещаются в конкретном имуществе, составляющем внеоборотные и оборотные активы. Величина этих структурных частей капитала свидетельствует о том, насколько активы предприятия увеличились благодаря приросту собственных источников средств.

Уставный капитал – это стартовый капитал, необходимый предприятию для осуществления финансово-хозяйственной деятельности с целью получения прибыли. Согласно Гражданскому кодексу Россий-

ской Федерации, уставный капитал организации может выступать в нескольких виде:

- складочного капитала — в полном товариществе и товариществе, основанного на вере;
- паевого либо неделимого фонда — в производственном кооперативе (артели);
- уставного капитала — в акционерных обществах, обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью;
- уставного фонда — в унитарных государственных и муниципальных предприятиях.

Для целей бухгалтерского учета в организации, прошедшей государственную регистрацию, все указанные определения сводятся к понятию уставного капитала, содержанием которого является сумма вкладов, первоначально инвестированных собственниками (участниками, учредителями) в имущество предприятия.

Правовая основа уставного капитала определяет его размер и состав, сроки и порядок внесения вкладов в уставный капитал участниками, оценку вкладов при их взносе и изъятии, порядок изменения долей участников, ответственность участников за нарушение обязательств по внесению вкладов.

Предусмотрена связь величины уставного капитала с размерами создаваемых предприятиями различных организационно-правовых форм резервных фондов (капиталов), а также зависимость стоимости эмиссии облигаций, осуществляемой акционерными обществами, от размеров уставного капитала (как правило, не более величины уставного капитала).

Правовой статус уставного капитала определяет особенности его отражения в бухгалтерском учете. Здесь особое внимание уделяется правильной организации аналитического учета, в основу построения которого должны быть положены конкретные функции, выполняемые уставным (складочным, неделимым) капиталом (фондом).

Уставный капитал является имущественной основой деятельности организации, он определяет долю каждого участника в управлении предприятием и гарантирует интересы его кредиторов.

У коммерческих предприятий с любым организационно-правовым статусом учет уставного капитала в форме вкладов (паев) и акций по их первоначальной стоимости, определенной в учредительных документах на дату регистрации предприятия, ведется на счете «Уставный капитал».

Кредитовый остаток этого счета показывает сумму зарегистрированного уставного капитала, оборот по кредиту отражает сумму его увеличения по законным основаниям, а оборот по дебету – уменьшение уставного капитала при выходе из состава организации ее участников (учредителей) и по другим причинам.

Изменение размера уставного капитала предприятия всегда связано с переутверждением его учредительных документов общим собранием учредителей и их перерегистрацией в соответствующих государственных органах.

Увеличение уставного капитала предприятия может осуществляться в случаях:

- привлечения дополнительных средств от участников (учредителей) или при дополнительном приеме участников (учредителей), а также в случае дополнительной эмиссии акций или увеличения их номинала;
- направления на его увеличение нераспределенной чистой прибыли, добавочного и резервного капитала, а также начисленного учредительского дохода (дивидендов);
- получения различными унитарными предприятиями дополнительных средств в виде дотаций от государственных и муниципальных органов.

Уменьшение уставного капитала предприятия может осуществляться в случаях:

- выхода участников (учредителей) из состава организации или выкупа акций акционерным обществом с их последующим аннулированием;
- доведения размера уставного капитала до величины стоимости чистых активов и погашения за его счет непокрытого убытка,

а также покрытия убытка за счет снижения размеров вкладов (паев) участников или номинальной стоимости акций;

- изъятия части уставного фонда унитарного предприятия.

Уставный капитал от других структурных частей собственного капитала предприятия отличает то, что он должен быть распределен между его участниками (учредителями). Поэтому решение общего собрания учредителей о его изменениях должно сопровождаться указанием о порядке их распределения между участниками.

В связи с таким персонифицированным характером счета «Уставный капитал» все записи, связанные с изменениями его величины, обязательно должны отражаться на дебете или кредите счета «Расчеты с учредителями», субсчет «Расчеты по вкладам в уставный (складочный) капитал».

Для учета зарегистрированного уставного капитала, его изменений и расчетов с учредителями по вкладам в уставный капитал планом счетов 2000 г. предусмотрена система счетов, в которую вошли пассивный счет «Уставный капитал» с прежними субсчетами, отражающими структуру капитала, активно-пассивный счет «Расчеты с учредителями» с двумя прежними субсчетами. По новому плану счетов на счете будут отражаться и операции по расчетам с государственным и муниципальным органом как учредителем унитарных государственных предприятий, отражавшиеся ранее на ликвидированном ныне счете. В эту систему счетов входит ныне счет «Собственные акции (доли)» для учета выкупленных собственных акций или долей (отражавшихся ранее на ликвидированном ныне счете «Денежные документы»). В эту систему счетов вошли также другие счета собственного капитала, поменявшие свои номера в новом плане счетов: «Резервный капитал», «Добавочный капитал» и счет «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)». Взаимосвязи в этой системе счетов показаны на схеме.

Синтетический и аналитический учет уставного капитала ведется в соответствующих регистрах бухгалтерского учета на основании прошедших государственную регистрацию учредительных документов предприятия, договоров купли-продажи акций в акционерных обществах и другой первичной документации.

Рассмотрим особенности организации бухгалтерского учета и обобщения информации об образовании, изменении размеров и структуры уставного капитала предприятия и расчетов с его учредителями в открытых акционерных обществах, где уставный капитал имеет наиболее сложную структуру.

Акционерным обществом признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Уставный капитал, сложившийся как акционерный, т.е. путем выпуска и продажи акций, имеет наиболее сложную структуру, порядок формирования и изменения.

В настоящее время законодательством Российской Федерации предусматривается создание акционерных обществ (предприятий) открытого и закрытого типа. Уставный капитал акционерного общества открытого типа разделяется на определенное число акций, имеющих номинальную (нарицательную) стоимость. Любой инвестор может приобрести эти акции по открытой подписке либо через посреднические организации.

В закрытом акционерном обществе акции распространяются между заранее определенными участниками либо они вообще могут не выпускаться. При этом взнос каждого акционера в уставный капитал общества определяется учредительным договором или протоколом, который подписывают все участники.

Все акции, выпускаемые как открытым, так и закрытым акционерным обществом, являются именными и при его учреждении должны быть размещены среди учредителей. Акционерное общество вправе эмитировать обыкновенные акции, а также один или несколько типов привилегированных акций. Номинальная стоимость всех обыкновенных акций должна быть одинаковой.

В соответствии со ст. 26 Федерального закона от 26.12.95 «Об акционерных обществах», размер уставного капитала открытого акционерного общества должен составлять не менее 1000-кратного размера минимальной месячной оплаты труда, а закрытого акционерного общества – не менее 100-кратного размера минимальной месячной опла-

ты труда, установленного законодательством Российской Федерации на дату представления учредительных документов для регистрации. Это означает, что если по окончании второго и каждого последующего финансового года стоимость чистых активов хозяйственного общества окажется меньше указанных размеров, то оно подлежит ликвидации.

Аналитический учет уставного капитала открытого акционерного общества организуется таким образом, чтобы обеспечить формирование детализированной информации о типах акций, их видах, стадиях накопления капитала, акционерах. Для аналитического учета уставного капитала по типам акций целесообразно открыть два субсчета — «Размещенные акции», «Объявленные акции».

На первом из них собирается информация об акциях, размещенных только среди учредителей акционерного общества в порядке закрытой подписки. На втором — информация об акциях, реализованных акционерам при проведении дополнительной открытой подписки. Необходимость такого разделения обусловлена тем, что Закон «Об акционерных обществах» (ст. 25) и Гражданский кодекс РФ (ст. 99) обязывают учредителей акционерного общества полностью оплатить уставный капитал, объявленный при создании общества, поскольку до открытой эмиссии акций общество должно обладать имуществом, гарантирующим интересы его кредиторов.

Аналитический учет по видам акций может быть организован на двух субсчетах — «Обыкновенные акции» и «Привилегированные акции». Соотношение накапливаемой на них информации имеет контрольное значение, поскольку доля привилегированных акций в общем объеме уставного капитала общества не должна превышать 25%.

При формировании информации о накоплении уставного капитала допускается открытие четырех аналитических субсчетов — «Объявленный капитал», «Подписной капитал», «Оплаченный капитал», «Изъятый капитал».

Следует учитывать различия в порядке формирования уставного капитала за счет эмиссии размещенных и объявленных акций по дополнительной подписке. Поскольку к моменту учреждения акционерного общества все его размещенные акции должны быть распределены среди учредителей, то в аналитическом учете одновременно увеличат-

ся объявленный капитал и подписной капитал. При организации открытой подписки на акции на субсчете «Объявленный капитал» будет показана номинальная стоимость всех объявленных акций, а на субсчете «Подписной капитал» — только тех из них, на которые состоялась открытая подписка.

Во всех случаях по мере фактической оплаты необходимо уменьшать подписной капитал и увеличивать оплаченный капитал. Объявленный (подписной), но не оплаченный уставный капитал считается дебиторской задолженностью учредителей и поэтому учитывается на счете 75 «Расчеты с учредителями», субсчет 1 «Расчеты по вкладам в уставный (складочный) капитал».

В настоящее время законодательством установлены определенные требования к оплате уставного капитала. Согласно ст. 34 Закона «Об акционерных обществах», первые 50% уставного капитала должны быть оплачены уже к моменту регистрации. Остальные 50% вносятся не позднее чем через 12 календарных месяцев со дня регистрации, т.е. независимо от того, приступило общество к своей деятельности или нет.

Дополнительные (объявленные) акции оплачиваются в течение срока, определенного в учредительных документах, но не позднее одного года с момента их размещения. Те из них, которые реализуются за деньги, подлежат оплате при приобретении в размере не менее 25% от номинальной стоимости.

Формирование информации на аналитическом субсчете «Изъятый капитал» происходит одновременно с изъятием части акций из обращения путем выкупа их у акционеров и сопровождается уменьшением оплаченного капитала.

Организация аналитического учета уставного капитала в разрезе акционеров должна решать две основные задачи:

- учет и точное подтверждение прав собственников (в том числе при их смене) на ценные бумаги;
- получение информации о лицах, которые вправе требовать от акционерного общества исполнения обязательств по выпущенным ценным бумагам.

Обе задачи могут решаться через учет акций, проданных акционерам, путем ведения реестра акционеров непосредственно акционер-

ным обществом или с помощью привлеченной для этого специализированной профессиональной организации. При этом организация, ведущая реестр акционеров (акционерное общество или профессиональный участник рынка ценных бумаг), является его держателем.

Акционерные общества с числом акционеров более 500 обязаны поручать ведение реестра специализированным организациям (регистраторам) — банку-депозитарию либо другому инвестиционному институту. Ведение реестра акционеров начинается не позднее одного месяца с момента государственной регистрации общества. При этом общество не освобождается от ответственности за ведение и хранение реестра акционеров.

Учет расчетов общества с акционерами по принадлежащим им акциям целесообразно вести на специальных лицевых счетах. Сводные данные по всем лицевым счетам акционеров о стоимости принадлежащих им акций, причитающихся и выплаченных дивидендах являются основанием для отражения данных о стоимости уставного капитала и расчетов с акционерами по дивидендам в синтетическом бухгалтерском учете и отчетности.

В процессе хозяйственной деятельности у организации может появиться новое имущество либо возрасти учетная стоимость уже имеющегося имущества, что приводит к росту активов предприятия. Для учета источников поступления новых материальных ценностей или прироста их балансовой стоимости в бухгалтерском учете введено понятие добавочного капитала.

Новым планом счетов бухгалтерского учета предусмотрен изменившийся порядок отражения в учете операций, связанных с формированием и движением добавочного капитала, уточнен порядок его формирования.

Для учета сумм добавочного капитала и обобщения информации об их накоплении и использовании предназначен бухгалтерский счет «Добавочный капитал» без деления на субсчета.

Аналитический учет по данному счету ведется по источникам его формирования и направлениям использования. Источниками формирования являются:

- прирост стоимости имущества по переоценке и благодаря капитальным вложениям;

- эмиссионный доход;
- положительные курсовые разницы, образующиеся при вкладе иностранной валюты в уставный капитал предприятия;
- средства, ассигнованные из бюджета и использованные на финансирование долгосрочных вложений;
- средства малого предприятия, направленные на пополнение оборотных средств.

Средства от безвозмездного поступления имущества теперь отражаются в составе доходов будущих периодов по счету «Доходы будущих периодов».

В результате переоценки объектов основных средств величина добавочного капитала может изменяться в сторону не только увеличения, но и уменьшения.

В бухгалтерском учете изменение (увеличение) первоначальной стоимости основных средств, оборудования к установке отражается записью по кредиту счета «Добавочный капитал» в корреспонденции со счетами «Основные средства», «Доходные вложения в материальные ценности», «Оборудование к установке». При этом разница между восстановительной и первоначальной суммой износа основных фондов учитывается на дебете счета «Добавочный капитал» в корреспонденции со счетом «Амортизация основных средств».

В случае принятия к учету имущества в результате осуществления капитальных вложений за счет нераспределенной чистой прибыли делается запись.

Эмиссионный доход создается в акционерных обществах открытого типа и представляет собой сумму превышения продажной цены акций над номинальной в ходе проведения открытой подписки. При получении такого дохода в бухгалтерском учете производится запись по кредиту счета «Добавочный капитал» в корреспонденции со счетом «Расчеты с учредителями», субсчет «Расчеты по вкладам в уставный (складочный) капитал».

Эмиссионный доход, возникший при формировании уставного капитала АО, рассматривается только в качестве добавочного капитала, не допускается направлять его на нужды потребления.

Согласно Положению по бухгалтерскому учету «Учет активов и обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте» (ПБУ 3/2000), курсовые разницы, связанные с формированием уставного капитала организации, подлежат отнесению на добавочный капитал. В данном случае под курсовой разницей подразумевается разность, возникающая между официальными курсами иностранной валюты, котируемыми Центральным банком РФ, на дату ее фактического внесения в уставный капитал и на дату государственной регистрации учредительных документов. В современных условиях она бывает, как правило, положительной и поэтому рассматривается в качестве инфляционного источника, учитываемого в составе добавочного капитала.

В бухгалтерском учете положительная курсовая разница, возникшая при внесении иностранной валюты в уставный капитал предприятия, отражается записью по кредиту счета «Добавочный капитал» в корреспонденции со счетом «Расчеты с учредителями», субсчет «Расчеты по вкладам в уставный (складочный) капитал».

К добавочному капиталу присоединяются ассигнования, получаемые из бюджета любого уровня, которые израсходованы предприятием на финансирование долгосрочных инвестиций.

Поступившие из бюджета средства зачисляются вначале на специальный банковский счет, с которого затем производится их списание на покрытие расходов, осуществляемых в соответствии с инвестиционной программой предприятия. Далее израсходованная сумма бюджетных ассигнований включается в состав добавочного капитала бухгалтерской записью.

Основанием для такого присоединения может выступать только факт использования бюджетных средств по целевому назначению.

Добавочный капитал может пополняться за счет средств, направляемых на пополнение собственных оборотных средств, данный источник образуется в процессе распределения участниками нераспределенной прибыли предприятия. При этом направление нераспределенной прибыли на пополнение собственных оборотных средств отражается по дебету счета «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» в корреспонденции со счетом «Добавочный капитал».

Резервный капитал представляет собой страховой капитал предприятия, предназначенный для возмещения убытков от хозяйственной

деятельности, а также для выплаты доходов инвесторам и кредиторам в том случае, если на эти цели не хватает прибыли. Средства резервного капитала выступают гарантией бесперебойной работы предприятия и соблюдения интересов третьих лиц. Наличие такого финансового источника придает последним уверенность в погашении предприятием своих обязательств.

Образование резервного капитала может носить обязательный и добровольный характер. В настоящее время в соответствии с законодательством Российской Федерации, определяющим порядок деятельности акционерных обществ и предприятий с иностранными инвестициями, а также с налоговым законодательством указанные организации должны формировать резервный капитал в обязательном порядке. По своему усмотрению его могут создавать и предприятия других форм собственности, если это предусмотрено их учредительными документами либо учетной политикой.

Бухгалтерский учет формирования резервного капитала должен обеспечивать получение информации, необходимой для контроля над соблюдением его верхней и нижней границ. Во всех случаях предельная величина резервного капитала не может превышать той суммы, которая определена собственниками предприятия и зафиксирована в учредительных документах. При этом для акционерных обществ и совместных предприятий законодательно установлен еще и его минимальный размер.

С 1 января 1996 г. после вступления в силу Закона «Об акционерных обществах» они обязаны создавать резервный капитал не менее 15% от суммы уставного капитала и формировать его путем ежегодных отчислений в размере не менее 5% от чистой прибыли до достижения величины, определенной уставом общества.

Минимальный размер резервного капитала организаций с иностранными инвестициями, согласно законодательству Российской Федерации, не должен превышать 25% от уставного капитала.

С 1 января 1995 г. источником формирования резервного капитала для предприятий всех организационно-правовых форм выступает только нераспределенная чистая прибыль.

Для получения подробной информации о наличии и движении средств резервного капитала новым планом счетов бухгалтерского уче-

та предусмотрен бухгалтерский счет 82 «Резервный капитал». Образование резервного капитала за счет средств нераспределенной чистой прибыли отражается записью по дебету счета 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» в корреспонденции со счетом 82 «Резервный капитал».

Новым планом счетов бухгалтерского учета предусмотрено использование резервного капитала на погашение выпущенных облигаций по полученным краткосрочным и долгосрочным займам и на покрытие убытков от хозяйственной деятельности.

В соответствии с Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утвержденным приказом Министерства финансов РФ от 29.07.98 № 34н (в ред. от 24.03.2000), для своевременного и равномерного (нормативного) включения предстоящих расходов в издержки производства или обращения и правильного определения финансового результата отчетного периода предприятия могут создавать резервы на покрытие предстоящих затрат и другие цели, предусмотренные законодательством Российской Федерации, а также нормативными актами Министерства финансов РФ.

Основной перечень таких предстоящих затрат, которым должно руководствоваться предприятие при формировании своей учетной политики, приведен в указанном положении (п. 72). Остатки неиспользованных резервов, переходящие на следующий год, должны подвергаться обязательной инвентаризации и корректировке. Порядок исчисления сумм резервов, переходящих на следующий год, изложен в Методических указаниях по инвентаризации имущества и финансовых обязательств, утвержденных приказом Министерства финансов РФ от 13.06.95 № 49. На счете 96 «Резервы предстоящих расходов» разрешается оставлять переходящий на следующий год остаток по резервам на:

- предстоящую оплату отпусков работникам (включая социальный налог);
- выплату ежегодного вознаграждения за выслугу лет и вознаграждения по итогам работы за год;
- ремонт основных средств;

- предстоящие затраты на рекультивацию земель, осуществление иных природоохранных мероприятий;
- гарантийный ремонт и гарантийное обслуживание;
- покрытие иных предвиденных затрат и иные цели.

Глава 5

Бизнес-план малого предприятия

ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ

ПБОЮЛ

При создании собственной фирмы каждому предпринимателю необходимо выбрать ее организационно-правовую форму в соответствии с Гражданским кодексом РФ. Наиболее простая форма организации предпринимательской деятельности — предприниматель без образования юридического лица (ПБОЮЛ).

В соответствии со статьей 23 ГК РФ, гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица. Это право наступает с момента государственной регистрации гражданина в качестве индивидуального предпринимателя.

К предпринимательской деятельности граждан, осуществляемой без образования юридического лица, применяются правила (установленные ГК РФ), регулирующие деятельность юридических лиц, являющихся коммерческими организациями, когда иное специально не оговорено иными правовыми актами.

Таким образом, в сфере потребительского рынка и услуг индивидуальный предприниматель — физическое лицо выступает на равных с юридическими лицами.

ГРАЖДАНСКИЙ КОДЕКС РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Принят Государственной Думой 21 октября 1994 года
Одобрен Советом Федерации

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ
(в ред. Федеральных законов от 20.02.96 № 18-ФЗ, от 12.08.96 № 111-ФЗ)

Статья 23. Предпринимательская деятельность гражданина

1. Гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.
2. Глава крестьянского (фермерского) хозяйства, осуществляющего деятельность без образования юридического лица (статья 257), признается предпринимателем с момента государственной регистрации крестьянского (фермерского) хозяйства.
3. К предпринимательской деятельности граждан, осуществляемой без образования юридического лица, соответственно применяются правила настоящего Кодекса, которые регулируют деятельность юридических лиц, являющихся коммерческими организациями, если иное не вытекает из закона, иных правовых актов или существа правоотношения.
4. Гражданин, осуществляющий предпринимательскую деятельность без образования юридического лица с нарушением требований пункта 1 настоящей статьи, не вправе ссылаться в отношении заключенных им при этом сделок на то, что он не является предпринимателем. Суд может применить к таким сделкам правила настоящего Кодекса об обязательствах, связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

Индивидуальный предприниматель ПБОЮЛ имеет право:

- открыть свой расчетный счет в банковском учреждении;
- иметь свой товарный знак;
- заключать сделки и подписывать хозяйственные договоры;

- получать банковский кредит;
- самостоятельно платить налоги;
- быть истцом и ответчиком в суде (в т.ч. арбитражном) по имущественным спорам с юридическими лицами;
- использовать наемный труд других граждан на основе договоров подряда и т.п.

Преимущества индивидуального предпринимательства:

- очень простая и короткая процедура регистрации (ликвидации);
- упрощенный порядок ведения бухучета и отчетности;
- ставки налогообложения доходов значительно ниже, чем у юридических лиц;
- индивидуальные предприниматели не состоят на учете в органах Госкомстата.

На начальной стадии организации бизнеса индивидуальная предпринимательская деятельность без образования юридического лица является наиболее подходящей формой. В случае успеха индивидуальный предприниматель приобретает необходимый опыт и капитал для перехода в категорию корпоративного бизнеса с образованием юридического лица, например, в форме ООО.

При выборе юридической формы предприниматель руководствуется направлениями и объемами бизнеса, количеством участников (соучредителей) и деятельностью своего предприятия в рыночной экономике. Все юридические лица в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации делятся на два вида: коммерческие и некоммерческие организации. Статус малого предприятия могут приобрести только коммерческие организации, то есть юридические лица, основная цель деятельности которых — извлечение прибыли.

В свою очередь, коммерческие организации могут создаваться в различных организационно-правовых формах, а именно: хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, производственные кооперативы (артели). Поскольку в уставном капитале малых предприятий доля государства не может превышать 25%, они не могут быть созданы

в форме государственных и муниципальных предприятий (в них доля государства составляет 100%).

Хозяйственные товарищества

Хозяйственными товариществами и хозяйственными обществами признаются все коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей уставным капиталом.

Уставный капитал — часть капитала компании, предназначенного для начала ее деятельности и для гарантирования проводимых операций, сделок перед кредиторами и партнерами. Величина Уставного капитала оговаривается уставом компании. Уставный (начальный) капитал и приобретенное в процессе деятельности имущество принадлежат хозяйственному товариществу или хозяйственному обществу на праве собственности.

Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (коммандитного).

Хозяйственные общества могут формироваться в виде акционерного общества (закрытого или открытого) или формы общества с ограниченной ответственностью.

Существуют некоторые особенности и различия по участникам хозяйственного товарищества и хозяйственного общества. Участниками полных товариществ и полными соучредителями в товариществах на вере могут быть индивидуальные предприниматели и коммерческие организации. Участниками хозяйственного общества и вкладчиками в товариществе на вере могут быть граждане и юридические лица. Государственные и местные органы власти не вправе выступать участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в товариществе на вере.

Вкладом в хозяйственное товарищество или хозяйственное общество считаются деньги, ценные бумаги, имущественные права, имеющие денежную оценку, которая производится по соглашению между участниками. Хозяйственные товарищества и общества с ограниченной ответственностью не вправе выпускать акции.

Полное товарищество

Товарищество, участники которого несут по делам товарищества неограниченную и солидарную ответственность. Полное товарищество

создается и действует на основании учредительного договора, который подписывается всеми участниками. В договоре закрепляются сведения об учредителях, условия о размере и составе складочного капитала товарищества; о размере и порядке изменения долей каждого из участников в складочном капитале; о размере, составе, сроках и порядке внесения ими вкладов; об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов.

Лицо может быть участником только одного полного товарищества. Участники полного товарищества несут полную ответственность по обязательствам. Управление полного товарищества осуществляется по общему согласию или большинством голосов, причем каждый участник имеет один голос (если иное не оговорено в учредительном договоре).

Каждый участник полного товарищества вправе действовать от имени товарищества (если особые условия не оговорены в учредительном договоре). Полномочия на ведение дел товарищества, предоставленные одному либо нескольким участникам, могут быть прекращены судом по требованию участников при наличии серьезных оснований.

К моменту регистрации полного товарищества каждый участник обязан внести не менее 50% своего вклада. Прибыль (убытки) распределяются в соответствии с долей внесенного капитала. Фирменное наименование должно содержать имена участников и слова «полное товарищество», либо одно или несколько имен, «и К» и слова «полное товарищество».

Товарищество на вере (коммандитное)

Товарищество, в котором, наряду с действующими участниками, отвечающими по обязательствам и своим имуществом (полными товарищами), имеются один или несколько ассоциированных участников (коммандистов), отвечающих только своим вкладом и не принимающих участия в осуществлении предпринимательской деятельности.

К товариществу на вере принимаются правила полного товарищества, и управление осуществляется полными товарищами. Вкладчик (коммандист) имеет право получать часть прибыли (в соответствии с долей), знакомиться с годовыми отчетами и балансами, выйти из то-

варищества по окончании финансового года и получить свой вклад в порядке, предусмотренном в учредительном договоре, передать свою долю другому вкладчику или третьему лицу. При ликвидации (банкротстве) товарищества на вере вкладчики имеют право перед полными товарищами на получение вкладов из оставшегося имущества после удовлетворения кредиторов. Товарищество на вере ликвидируется при выбытии всех участников-вкладчиков, а оставшиеся полные товарищи могут организовать полное товарищество. Однако если остается один полный товарищ или один вкладчик, то товарищество сохраняется. Имущество делится между участниками пропорционально доле в складочном капитале.

Акционерное общество (АО)

Общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков в пределах стоимости принадлежащих им акций. Если участники АО могут отчуждать свои акции без согласия других акционеров, то такое АО признается открытым (ОАО). Открытое АО обязано ежегодно публиковать годовой отчет, баланс, отчет по прибыли (убыткам). Акционерное общество, акции которого распределяются только среди учредителей или определенного круга лиц, признается закрытым АО (ЗАО). Количество участников не превышает численность, установленную законодательством для ЗАО (50 человек).

Общество с ограниченной ответственностью (ООО)

В мировой и отечественной практике наиболее распространенной формой предприятия в малом бизнесе является общество с ограниченной ответственностью (ООО). ООО рассчитано, прежде всего, на малый бизнес, и минимальный размер его уставного капитала невелик — 100 минимальных размеров месячной оплаты труда. Максимальное количество участников — 50. Действующие ООО с большей численностью могут быть преобразованы в АО или кооперативы. Данные о составе участников открыты для других лиц и отражаются в учредительных документах общества. Смена участников сопровождается регистрацией изменений в учредительных документах. Общество с ограниченной ответственностью имеет два учредительных документа:

учредительный договор и устав. Учредительные документы неидентичны. Устав шире договора. В случае несоответствия положений учредительного договора и устава преимущественную силу третьих лиц и участников общества имеют положения устава. В случае увеличения уставного капитала регистрируются только изменения в учредительных документах. Сумма, на которую происходит увеличение Уставного капитала, не подлежит налогообложению. Основное общество может безвозмездно передавать дочернему обществу денежные средства и иное имущество в качестве вклада в имущество без обложения налогами у той и другой стороны. Размер доли участника — это отношение номинальной стоимости доли к величине уставного капитала. Каждый участник общества имеет число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале. Действительная стоимость для каждого участника ООО соответствует части чистых активов общества, пропорциональной размеру его доли. Для каждого участника может быть установлен максимальный размер доли, который при купле-продаже не может быть превышен. Если один участник продает свою долю, то состав участников не меняется. Возможна продажа третьим лицам, если иное не предусмотрено в уставе. Само общество не вправе приобретать доли в своем уставном капитале, в отличие от АО. За исключением двух случаев:

- если уставом ООО запрещена уступка доли третьим лицам;
- если нет согласия участников ООО на уступку третьим лицам.

С согласия участника стоимость его доли может быть выплачена в натуральной форме, которая производится в течение года с момента перехода доли к обществу. Любой участник вправе в любое время выйти из общества. С момента подачи заявления участником о выходе из ООО его доля переходит обществу, которое обязано выплатить ему действительную ее стоимость. Расчеты векселями и иными долговыми обязательствами Законом не предусмотрены. Собственники ООО устанавливают порядок распределения прибыли. Общество вправе ежеквартально, раз в полгода или один раз в год распределять прибыль между участниками. В ООО доли в уставном капитале переходят к наследникам, но в уставе может быть предусмотрено, что участниками ООО они становятся только с согласия остальных учредителей.

Аналогичная ситуация складывается при ликвидации юридического лица – участника ООО (его доля переходит к остальным участникам ООО). Вопросы о внесении изменений в учредительный договор, о реорганизации или ликвидации должны приниматься единогласно на общем собрании участников. Оно является высшим органом управления ООО. При необходимости создается совет директоров. Текущее руководство осуществляет исполнительный орган (президент, генеральный директор). Обязательно создание ревизионной комиссии. Функции ревизора может исполнять независимый аудитор.

Производственный кооператив

Предприниматели для осуществления деятельности могут объединяться в производственный кооператив, который является также коммерческой организацией и действует на основании устава, основные положения которого аналогичны изложенным в уставе товарищества и общества с ограниченной ответственностью. Фирменное название содержит слова «производственный кооператив» или «артель». Численность участников должна быть не менее 5 человек. Участники АО заключают между собой учредительный договор, затем утверждают устав, который является главным учредительным документом. Уставный капитал формируется из номинальной стоимости акций и определяет минимальный размер имущества АО, гарантирующего интересы его кредиторов. При учреждении АО все акции должны быть распределены среди учредителей. Стоимость чистых активов после каждого финансового года не должна быть меньше уставного капитала. АО может увеличить уставный капитал путем повышения номинала стоимости акций или выпуска дополнительных акций. Доля привилегированных акций в общем объеме уставного капитала не должна превышать 25%.

Привилегированные акции – акции с фиксированным дивидендом, акции, владелец которых пользуется привилегиями по сравнению с владельцем простых акций. Привилегии могут выражаться:

- в получении фиксированных дивидендов, не ниже оговоренного размера.
- в получении большей доли имущества АО при ликвидации.
- в выкупе этих акций эмитентом на льготных условиях.

Владелец, как правило, не имеет права голоса на общем собрании акционеров.

Высшим органом управления АО является общее собрание. Исполнительный орган АО может быть коллегиальным (правление, дирекция) или единоличным (генеральный директор).

По результатам деятельности АО выплачивает дивиденды акционерам. АО не вправе объявлять и выплачивать дивиденды до полной оплаты своего уставного капитала, если стоимость чистых активов АО меньше уставного капитала и резервного фонда или уменьшится после выплаты дивидендов.

Устав представляет собой свод правил, условий, регулирующих деятельность фирмы, ее взаимоотношения с другими организациями и физическими лицами, права и обязанности в определенной сфере хозяйственной деятельности. Устав утверждается учредителями предприятиями.

Учредительный договор включает следующие пункты:

1. Наименование предприятия.
2. Правовое положение.
3. Юридический адрес.
4. Учредители (участники) ХТ или ХО.
5. Размер уставного капитала и вклады, инвестируемые каждым участником.
6. Виды деятельности.
7. Права участников по управлению имуществом.
8. Описание схемы использования дохода (прибыли).
9. Описание схемы деления убытков.
10. Взаимное информирование участников.
11. Правила передачи участником своей доли третьему лицу.
12. Правила выхода из ХТ и ХО.
13. Процедура принятия новых членов.
14. Процедура изменения уставного фонда и устава.
15. Перечень вопросов, требующих единогласного решения.
16. Перечень вопросов, требующих согласия большинства.
17. Процедура ликвидации.
18. Процедура изменения договора.

В устав вводятся все пункты учредительного договора, а также: структура управления; исключительные права общего собрания; состав, права, функции исполнительного органа, права генерального директора; отчетность; сроки проведения аудиторских проверок; полномочия ревизионной комиссии; правила образования резервного фонда; внешнеэкономическая деятельность.

БИЗНЕС-ПЛАН

За последнее время у нас в стране возник повышенный интерес к разработке бизнес-планов отдельных организаций и предприятий. Однако в публикациях по данному вопросу практически не рассматриваются вопросы определения места бизнес-плана в системе планирования предприятия, его связи с другими планами предприятия. Хотя для малых предприятий может разрабатываться только один бизнес-план, для большинства предприятий бизнес-план — только один из планов их производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности.

Бизнес-план производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия занимает промежуточное положение между стратегическим планом предприятия и его годовым планом маркетинга. Целью бизнес-плана является установление достаточно широких целей и стратегий деловой активности для стратегических хозяйственных центров на период времени до пяти лет. В этом аспекте бизнес-план подобен стратегическому плану, который также ориентирован на достаточно длительный интервал времени.

Другой общей чертой этих двух планов является стратегическое рассмотрение вопросов разработки или приобретения новых продуктов, освоения новых рынков с целью достижения желаемых финансовых целей. Бизнес-план, как и план маркетинга, основан на глубоких маркетинговых исследованиях. Однако первый не содержит программ действий, что является характерной особенностью планов маркетинга, а излагает только в обобщенном виде основные направления действий. Например, если в число выбранных стратегий входит стратегия разработки нового продукта, то в бизнес-плане приводятся также обобщенные данные о поддержке реализации этого решения. Однако кон-

статация данной стратегии не сопровождается планом разработки нового продукта.

Разработка бизнес-планов приобрела особую актуальность в нашей стране в последнее время в связи с открытием финансирования отдельных проектов российских предпринимателей со стороны зарубежных инвесторов. Обязательным документом для участия в конкурсе проектов является бизнес-план организаций, принимающих участие в таком конкурсе. Бизнес-план может включать в свой состав следующие разделы: реквизиты организации; описание бизнеса, включая характеристику форм собственности; его текущее состояние и перспективы развития; управление организацией, включая краткие автобиографические справки на руководителей; характеристику выпускаемой продукции; цели и стратегии развития; исследование рынка (рыночные сегменты и их емкость, характеристика потребителей, конкуренты, рыночная доля, барьеры проникновения на рынок); стратегии маркетинга; прогнозные оценки объемов сбыта на несколько лет (возможно, на 5 лет) с погодовой разбивкой; фонды и их использование с подробным обоснованием требуемых валютных средств; обоснование сроков возврата кредита. Можно рекомендовать разработку двух бизнес-планов.

Первый составляется для тех, кто может занять вам деньги или вложить их в ваш бизнес. Этот план призван вызвать у инвестора уверенность, что приводимые прогнозы реалистичны, а цели достижимы.

Второй план — для самого предприятия. Этот план является более детальным и более объективно и откровенно описывает текущее состояние и открывающиеся возможности. Он помогает осуществлять контроль над деятельностью предприятия, сравнивать текущую деятельность с прогнозами и объяснять различия.

Составляют бизнес-план обычно сотрудники данного предприятия при методической помощи и участии экспертов-консультантов. Никто, кроме сотрудников предприятия, лучше не знает производственных и иных возможностей этого предприятия, поставщиков, потребителей, торговых посредников и т.п. При составлении бизнес-плана в ряде случаев целесообразно проводить экспертные опросы и социологические исследования, касающиеся различных аспектов деятельности предприятия и состояния рынка.

Здесь представлены методические рекомендации по формированию бизнес-плана для компании. В ходе реализации поставленной цели решаются следующие основные задачи:

- Определение роли и места бизнес-плана в системе планирования.
- Анализ источников информационного обеспечения процесса разработки бизнес-плана.
- Выработка конкретных рекомендаций по разработке отдельных разделов бизнес-плана.

В соответствии с определенными целями и задачами последовательно раскрывается сущность и значение разработки бизнес-плана для деятельности компании в условиях рынка, структура бизнес-плана и его назначение, анализируются источники информации, необходимой для составления бизнес-плана. Ниже даются рекомендации по составлению трех разделов бизнес-плана – структура управления компанией, план маркетинга, производственный план.

СОСТАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Ниже мы объясняем, как правильно оформить и подготовить бизнес-план вашего предприятия. Здесь вы найдете примеры, основанные на реальной практике.

Последовательность оформления:

1. Титульный лист.
2. Оглавление.
3. Резюме.
4. Досье компании.
5. Продукты и услуги.
6. Производственная деятельность.
7. Анализ отрасли.
8. Объем продаж.
9. План маркетинга.
10. Финансовый план.
11. План на будущее.

Титульный лист

Хорошо оформленный титульный лист придаст бизнес-плану профессиональный вид. Первое впечатление имеет очень большое значение, особенно для тех, через чьи руки проходит много бизнес-планов, например, для банкиров.

Мы советуем вам оформить титульный лист следующим образом:

- название компании;
- период времени, который охватывает бизнес-план;
- составитель бизнес-плана и его должность;
- адрес компании, телефон, факс;
- дата составления.

Пример оформления

КОМПЛЕКСНОЕ ОФИСНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ, ИНК

БИЗНЕС-ПЛАН
на 2004 г.

Василий Петров,
директор

Россия,
Москва,
62105, улица Ленина, 1234
(095) 123-4567

10 января 2004 года

Оглавление

В оглавлении даются разделы, нашедшие отражение в бизнес-плане. Это предоставляет возможность читающему быстро переходить к наиболее интересующим его темам. Оглавление должно быть составлено очень подробно с указанием страниц для каждого раздела.

Вот примерная структура оглавления, которая может изменяться с учетом необходимости:

1. НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ
2. РЕЗЮМЕ
   «Почему» и «сколько».
3. ДОСЬЕ КОМПАНИИ.
   Кто мы и что мы продаем.
4. ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ
   Описание и характеристики того, что мы продаем.
5. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
   Необходимые для деятельности здания и оборудование.
6. АНАЛИЗ ОТРАСЛИ
   Информация по отрасли, в которой мы выступаем в качестве конкурентов.
7. ПРОДАЖИ
   Что и как мы продаем.
8. МАРКЕТИНГ
   Что и как мы продвигаем на рынке.
9. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН
   Прошлые, текущие и будущие финансовые показатели.
10. ПЛАНИРОВАНИЕ НА БУДУЩЕЕ
    Долгосрочные цели и задачи.

Оглавление — это «карта», с помощью которой можно быстро найти более подробную информацию по каждому разделу.

Пример оформления

КОМПЛЕКСНОЕ ОФИСНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ, ИНК.

1. РЕЗЮМЕ
2. ДОСЬЕ КОМПАНИИ
   - Высшее руководство
   - Структура компании
3. ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ
4. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
   - Здания
   - Оборудование
   - Сырье и вспомогательные материалы
5. АНАЛИЗ ОТРАСЛИ
   - Рынок
   - Тенденции
   - Политические и правовые проблемы
   - Конкуренция
6. ПРОДАЖИ
   - Текущий объем продаж
   - Целевые продажи
   - Ценообразование
   - Организация сбыта
   - Будущий объем продаж
7. МАРКЕТИНГ
   - Анализ клиентов
   - Продвижение товара и реклама
8. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН
   - Отчет о прибылях и убытках
   - Общие и административные расходы
   - Прогноз потока денежных средств
   - Балансовый отчет
9. ПЛАНИРОВАНИЕ НА БУДУЩЕЕ

Резюме

Цель этого раздела:

- привлечь интерес читателя;
- указать цели и задачу плана;
- изложить основные положения плана;
- заставить читающего дочитать план до конца.

Как показано в приведенном ранее примере, в резюме необходимо кратко сформулировать цель поиска средств финансирования и изложить условия и вид предлагаемого финансирования, включая:

- условия выплаты;
- информацию о прибыли по инвестированному капиталу.

Как правило, резюме составляют, когда план уже закончен, основываясь на главных положениях, нашедших отражение в подготовке бизнес-плана. Таким образом, изложенная в резюме информация будет соответствовать содержанию самого бизнес-плана.

Резюме должно представлять собой отдельно составленный документ, объясняющий суть предприятия.

Пример оформления

Компания «Комплексное офисное оборудование» существует уже два года и специализируется в области автоматизации офисов. Эта деятельность во многом отличается от продажи офисного оборудования. Хотя нашими продуктами являются компьютеры, копировальные аппараты, факсы и другое офисное оборудование, мы специализируемся в интеграции этих систем с целью создания полностью автоматизированного офиса.

Часто бывает, что компания автоматизирует свой офис постепенно, не сразу устанавливая все оборудование. Это ведет к тому, что у нее появляются не совместимые друг с другом

компьютеры. «КОО» (Комплексное офисное оборудование) продает системы, думая о будущем своих клиентов.

На данный момент у «КОО» есть два хорошо работающих офиса, и сейчас мы входим на новый региональный рынок, открывающий перед нами большие перспективы. Этот новый целевой рынок представлен большим числом компаний — потенциальных клиентов с объемом продаж на сумму более 10 млн. долл. Это идеальный рынок для реализации наших комплексных систем.

В этом плане говорится о намерении нашей компании в 1995 году открыть офис в новом регионе, где расположены основные клиенты. План также имеет своей целью получение кредита на покупку товарно-материальных запасов, необходимых для создания нового регионального отделения. Каждодневная работа компании будет финансироваться за счет денежной наличности компании.

Заявка на получение кредита

Сумма	140 тыс. долларов США
Ставка	18% годовых
Период времени	24 месяца
Погашение	5 тыс. 921 долл. США ежемесячно
Источник выплат	Доход от текущих операций
Обеспечение	Счета дебиторов и товарно-материальные запасы
Гарантии	Личная гарантия высшего руководства

Досье компании

В этом разделе дается основная информация по компании, которая должна включать:

- Название и адрес компании.
- Перечень регистрационных документов и лицензий.

- Перечень акционеров и их доля (%) участия в капитале компании.
- Цели и задачи компании.

Краткая история компании

Здесь желательно показать, насколько успешно компания решала возникавшие проблемы, дать сравнительный анализ прогресса и ожидаемые темпы роста. Только что созданные компании должны включить краткую биографию каждого руководителя компании с указанием опыта работы и достижений в соответствующей сфере деятельности.

Положение компании на данный момент

В этом разделе необходимо ответить на следующие вопросы:

- Компания приносит прибыль или несет убытки?
- Последние тенденции в реализации товара и получении прибыли.
- Какие важные изменения произошли в последнее время в отношении продуктов и услуг?
- Произошли ли какие-нибудь другие существенные изменения?

Примечание: вы можете кратко изложить информацию, которая получит более подробное объяснение в других разделах плана.

Руководство компании

Эта информация знакомит читателя с высшим руководством компании. Необходимо указать опыт работы и круг обязанностей каждого руководителя.

Организационная схема

Вы можете также включить в этот раздел описание организационной схемы. Она показывает, как организован персонал компании и кому он подчиняется. Это важно по двум причинам:

- такая схема доказывает читателю, что вы продумали и создали необходимую для вашей компании организационную структуру;
- ваши коллеги и служащие будут разбираться в структуре компании.

Пример оформления

Компания «Комплексное офисное оборудование»

Регистрационные документы и лицензии

Документ	Дата выдачи	Номер
Свидетельство о регистрации	15 февраля 1998 года	5555-555-444
Лицензия на торговлю	6 марта 1998 года	ABC — 12345

Акционеры

Имя	Доля собственности (%)
Василий Петров	50%
Татьяна Иванова	35%
Николай Лебедев	15%

Цель и задачи компании

Цель компании заключается в тесной работе с клиентами и удовлетворении их потребностей. Работая в тесном сотрудничестве с клиентами, мы можем реагировать на изменения на рынке, которые могут даже в небольшой степени повлиять на прибыль «КОО». Наша задача — расширить деятельность компании в главных географических регионах, где, применяя наш проверенный на практике способ маркетинга и реализации нашей продукции, мы можем увеличить прибыль компании.

Краткая история

Высшее руководство имеет большой опыт работы в данной области. Василий Петров, президент компании, проработал

32 года с Ай-Би-Эм и в начале 1993 г. основал в Москве компанию «Комплексное офисное оборудование». В качестве партнеров и вице-президентов он пригласил хороших знакомых по старой работе: Татьяну Иванову и Николая Лебедева. Благодаря их опыту, объем продаж в 1994 году вырос вдвое до 2 млн. долл. Он должен удвоиться и в 1995 году.

Положение компании на данный момент:

В данный момент «КОО» приносит прибыль. Поскольку наша уникальная рыночная стратегия предлагает решение по всем системам, мы можем продавать наши компьютеры клиентам по цене, равной стоимости плюс накладные расходы, получая, таким образом, ряд преимуществ по сравнению с магазинами, торгующими компьютерами. Мы получаем большую прибыль, предлагая обучение, обслуживание и ремонт, что рассматривается клиентами как дополнительное преимущество. Используя подобный, проверенный на практике подход к маркетингу и реализации своей продукции, «КОО» со дня своего основания укрепляла финансовое положение, принося прибыль.

Руководство компании

Имя	Должность	Обязанности
Василий Петров	Президент	Управление всей компанией; координация объема продаж компании и маркетинга
Татьяна Иванова	Вице-президент	Установление и поддержание связей по техническому обеспечению и обслуживанию; координация работы обслуживающего персонала
Николай Лебедев	Менеджер по обучению	Ответственный за содержание учебных материалов, обучение клиентов и непрерывный анализ потребностей клиентов в обучении

Продукты и услуги

Вопросы по продуктам и услугам

Это та область деятельности, о которой любят говорить все компании. Описывая свой продукт или услугу, укажите следующее:

- что это и как этим пользоваться;
- их особенности;
- их характеристики;
- что в них нового;
- отличие от аналогичных продуктов и услуг;
- реакция клиентов на эти характеристики;
- как вы удовлетворите потребности и желания клиентов;
- конкурентоспособность вашего продукта или услуги;
- преимущества, которые получает клиент от пользования вашим продуктом;
- результаты проверок и исследований в знак подтверждения ваших утверждений о ваших продуктах и услугах.

Соответствующие данные можно получить различными методами, включая проведение маркетинговых исследований, анализ отчетов ваших продавцов, оценок и замечаний клиентов и т.д.

Пример оформления

Как уже было сказано, «КОО» определила свою нишу на рынке — автоматизация офисов. Мы продаем персональные компьютеры, копировальные аппараты, факсы и другое офисное оборудование. Однако компьютер как таковой не решает всех проблем клиента. Именно поэтому «КОО» также предлагает программное обеспечение, включая прикладные программы ведения отчетности, компьютерной верстки, компьютерного

дизайна, текстовые процессоры, базы данных и т.д. После реализации и установки продукта мы предлагаем комплексную программу обучения и обслуживания. Умение пользоваться программным обеспечением является определяющим фактором хорошей работы программы и хорошего настроения клиента. Руководство компании ориентируется на максимальное удовлетворение потребностей клиента. Почти 75% годового дохода компания получает от работы со старыми клиентами.

«КОО» стремится к совершенству, поэтому мы торгуем продуктами главных компаний-производителей. Мы предлагаем компьютеры марок Ай-Би-Эм, Компсак, Эн-И-Си, Эппл, ксероксы и факсы фирм 3М и «Ксерокс». Программное обеспечение представлено фирмами «Лотус», «Уорд Перфект», «Майкрософт», «Элдус», «Грейт Плэйнз», «Эгитон Гейт» и «Риал Уорд Экаунтинг». «КОО» является уполномоченным дилером этих фирм, продает и обслуживает эти продукты. Руководство компании считает, что предоставление полного набора прикладных программ ДОС, а также продуктов Макинтош, будет способствовать более полному удовлетворению конкретных потребностей клиента. Мы сотрудничаем с наиболее известными фирмами, чтобы укрепить нашу репутацию одного из ведущих поставщиков качественных продуктов и услуг в этой области.

Главное преимущество «КОО» по сравнению с ее конкурентами заключается в умении полностью автоматизировать офис и умении пользоваться всеми этими продуктами. Большинство компаний, как правило, продают какой-нибудь один продукт и не знают его совместимость с другими продуктами. Поскольку мы продаем решения по автоматизации всего офиса, а не по каким-то отдельным вопросам, наши продавцы видят всю картину происходящего. Хотя они и не обслуживают оборудование, они отвечают за обучение клиента пользованию любым продаваемым ими продуктом. Таким образом, продавец может установить более тесные связи с клиентом.

Чтобы обучить клиента, продавец должен знать о продукте все досконально, все его сильные и слабые стороны. Подоб-

ные отношения позволяют продавцу не терять из вида клиента после продажи ему товара и понять его будущие потребности. Так мы сохраняем наших клиентов. Ремонт и обслуживание являются прямым результатом продажи оборудования. Каждый контракт предусматривает ежемесячное обслуживание. Мы помогаем устранить мелкие неполадки по телефону, а также выезжаем для ремонта на места. «КОО» пришлет в течение двух часов своего представителя. Если оборудование нельзя починить на месте, клиенту предоставят на срок ремонта замену.

Производственная деятельность

В плане производственной деятельности говорится о зданиях и ресурсах, которые вы планируете использовать в деятельности компании. Сюда входят описание здания, в котором вы планируете организовать производство, мебели, оборудования для производства и работы офиса, необходимого сырья и вспомогательных материалов, потребностей в персонале и т.д.

Здания

Описание основных производственных помещений и офисов компаний. Сюда должна быть включена следующая информация: здание арендуется или находится в вашей собственности, оборудование размещено стационарно или его можно передвигать, соответствует ли здание вашим текущим и будущим потребностям в соответствии с планом.

Оборудование

Описание основных производственных зданий и офисов компании. Вы должны дать описание оборудования, которое вам понадобится для производства продукта или оказания услуги.

Необходимо дать характеристику как существующего оборудования, так и оборудования, которое вам понадобится в будущем в соответствие с планом. Вы должны обязательно указать, как будущее оборудование повлияет на существующий способ предоставления и производства вашего продукта и услуги.

Будет удобно, если вы поместите в плане таблицу по зданиям и оборудованию. Они могут идти как приложение в конце бизнес-плана.

Сырье и вспомогательные материалы

Вам надо изучить сырье и вспомогательные материалы и привести их в соответствие с вашими потребностями в оборудовании. Укажите:

- имена будущих поставщиков;
- количество материалов, которое вы закажете;
- цикл заказа и доставки и как это будет соответствовать производственному циклу;
- подробные условия и сроки покупки.

Включите имена запасных поставщиков на случай, если ваши поставщики не доставят оборудование, с указанием времени, которое потребуется для выполнения этого чрезвычайного плана.

Одним из важнейших вопросов также может быть описание того, как вы будете решать вопросы привлечения дополнительного квалифицированного персонала.

План производственной деятельности — это описание необходимых для работы компании производственных ресурсов.

Пример оформления

«КОО» занимает помещения общей площадью 1000 кв. м в здании, находящемся в центре делового района Москвы, по адресу: Москва ул. Ленина, 12234. «КОО» арендует площадь на выгодных для себя условиях сроком на 10 лет и имеет возможность возобновить договор об аренде по истечении срока. В здании руководят деятельностью компании. Сейчас используется только 80% площади. Офисы руководства занимают 30% площади, отдел обслуживания и технического обеспечения — 15%, учебные помещения — 20%, ТМЗ — 15%. Оставшиеся 20% площади будут использованы для обеспечения деятельности нового регионального офиса.

Оборудование, необходимое для нового регионального офиса, потребует увеличения ТМЗ. Это компьютеры и программное обеспечение, которые будут проданы будущим клиентам в новом регионе на условиях быстрой доставки. Предложение быстрого решения проблем наших клиентов будет способствовать совершенствованию нашего стиля работы, что, в свою очередь, приведет к постоянному росту объема продаж в новом регионе. Мы сможем оперативно укомплектовать новый офис квалифицированными специалистами.

Таблица по зданиям

Администрация 30%	Учебные 20%
ТМЗ 5%	Обслуживание и ремонт 15%

Сырье и вспомогательные материалы

Оборудование/ фирма	Куплено у	Срок доставки в неделях	Кол-во дней с неизмен. ценой	Запасы в наличии	Доп. запасы для офиса	Общие запасы
IBM	IBM	6-8	30	5	8	13
Compaq	Compaq	8–10	45	3	6	9
Nec	TecComp	4-6	30	1	1	2
Apple	Apple	8-12	60	4	4	8
3M	TecComp	12-14	30	2	3	5
Xerox	Xerox	4-6	60	2	4	6
Lotus	SoftComp	2	30	3	0	3
Wordperfect	SoftComp	3	30	3	0	3
Microsoft	Q Soft Comp	2-4	30	2	0	12
Aldus	Q SoftComp	4	30	3	0	3
Great Plains	Soft Comp	10-12	30	1	3	4
Ashton-Tate	SoftComp	2	30	2	1	3
RealWorldA	Me Soft	12-14	15	2	7	9

Запасные поставщики

Существует несколько других поставщиков вышеперечисленного оборудования. Их цены выше, но в большинстве случаев они всегда имеют оборудование в наличии. В случае необходимости мы купим у этих поставщиков те ТМЗ, которые отсутствуют у нас. Дополнительные расходы будут компенсированы доходами от непрерывного обслуживания клиентов.

Анализ отрасли

В этом разделе необходимо дать общую характеристику вашей сферы деятельности. Мы выделяем здесь 4 подраздела:

- рынок;
- тенденции;
- политические и правовые проблемы;
- конкуренты.

Это общее знакомство с вашей сферой деятельности является фундаментом того, о чем вы будете более подробно говорить в разделах «Объем продаж» и «Маркетинг». Это дает возможность читателю глубже понять ваш рынок и в дальнейшем поможет ему оценить ваш бизнес-план.

Рынок

Дайте краткую характеристику вашего рынка:

- размер рынка;
- конкуренты;
- ваша доля рынка;
- потенциальная доля рынка;
- стабильность рынка;
- планируемый рост.

Тенденции

Укажите основные тенденции, например:

- основные технологические изменения;
- стиль работы.

Политические и правовые проблемы

Существуют ли политические или правовые барьеры в отношении вашего бизнеса.

Конкуренция

Четко определите главных конкурентов:

- имя;
- местонахождение;
- размер;
- доля рынка;
- их преимущества.

Пример оформления

Рынок

Компания «Комплексное офисное оборудование» в настоящее время обслуживает Москву и Московскую область. В этом регионе находится более 425 крупных компаний, из которых «КОО» обслуживает 31%. Поскольку в век электроники все больше компаний нуждаются в компьютерах, мы видим постоянный рост спроса на комплексные продукты и услуги. Непрерывное совершенствование технологий и потребность в совместном пользовании информацией являются дополнительными факторами увеличения спроса на рынке. Хотя компьютерная система может работать годами, задачи, для которых она была первоначально предназначена, меняются. Новые продукты

предлагают больше возможностей, и клиенты рассматривают их как важные инструменты повышения конкурентоспособности.

Выбирая новый региональный рынок, мы провели маркетинговый анализ и определили, что в регионе находится 350–450 крупных компаний с годовым объемом продаж на сумму более 10 млн. долл. В данный момент наша доля на этом рынке составляет 3%, учитывая то, что у нас нет своего офиса в этом регионе. На рынке есть только один конкурент — это магазин компьютеров, продающий только оборудование. Реализуя и продвигая на рынке наши комплексные системы, мы ожидаем, что в течение первого года наша доля на рынке увеличится до 18–20%.

Направления

Хотя персональный компьютер и произвел революцию в области обработки текстов и ведения отчетности, новые прикладные программы меняют стиль управления компанией. Поскольку компьютеры используются все больше, растет необходимость обмена информацией. «КОО» смогла определить эту тенденцию на рынке. Она продает клиентам не какие-то отдельные временные решения проблем, поставленных перед ними конкурентами, а комплексное решение этих проблем с помощью комплексных систем компьютеров, программного обеспечения, обучения, обслуживания и ремонта.

Политические и правовые проблемы

После недавно проведенных выборов на пост губернатора обстановка достаточно спокойная. Однако через 2 месяца в силу вступит новый закон, требующий регистрации всех компаний на федеральном и местном уровне. Это не займет много времени и никак не отразится на деятельности нашей компании.

Конкуренты

У нашей компании много разных конкурентов. Это и крупные магазины компьютеров, такие как ЭйБиСи Компьютерз и

Компьютер Терф, и розничные торговцы, занимающиеся компьютерами. Конкуренцию также составляют магазины, торгующие товарами для офисов, предлагающие ксероксы и факсы. Однако же большинство из них предлагает отдельное решение отдельных проблем. Клиенты на протяжении нескольких лет высказывают недовольство по поводу отсутствия дальнейшего сотрудничества со стороны продавцов. В своей работе с клиентами «КОО» делает большой акцент на уникальный подход к созданию комплексно-автоматизированного офиса и на качественное обслуживание — это важные преимущества перед конкурентами.

Список конкурентов

Имя	Адрес	Кол-во дней	Кол-во людей	Доля рынка (%)
ЭйБиСи Компьютерз	ул. Малышева, 45-6	5	2	35
Компьютер Торф	ул. Люфтганза	7	1	28
Офис Дампстер	ул. Красная	10	1	12
Компьютеры — это мы	ул. Комкова	4	1	12

Объем продаж

Это очень важный раздел. План объема продаж является основой ваших финансовых прогнозов.

Текущий объем продаж

Здесь вы должны поместить ваш текущий объем продаж по продукту или услуге по региону. Информация должна быть подробной.

Если у вас есть данные за прошлые годы, не забудьте включить и их, поскольку они показывают тенденции в объеме продаж и являются обоснованием ваших планируемых показателей по объему продаж, о которых речь пойдет в следующем разделе.

Планируемые показатели

Это анализ объема продаж, которого вы планируете достичь по продуктам, услугам и регионам.

Цены

Подготовьте цены по каждому продукту. Включите имеющуюся у вас информацию по ценам конкурентов.

Организация сбыта

Подробно опишите, как ваша компания реализует продукты и услуги, указав по отдельности используемые методы продажи. Рассмотрите следующие категории:

- продажи по региону;
- число продавцов;
- ответственный за продажи;
- отслеживание проданного товара;
- методы продажи: уполномоченные продавцы, дистрибьюторы, розничные торговцы и другие агенты.

Будущий объем продаж

Подготовьте список с указанием планируемых продаж по продукту и региону на ближайшие два-три года. Информация по объему продаж имеет огромное значение, поскольку она показывает жизнеспособность вашей компании.

Пример оформления

Текущий и планируемый объем продаж

Категория	На конец декабря 1998 (%) от общего объема	На конец декабря 1999 (%) от общего объема	На конец декабря 2004 (планируемый)
Продажа оборудования	45	50	45
Обучение	25	25	30
Обслуживание на месте	15	10	10
Интеграция	10	10	10
Ремонт	5	5	5
Общий объем продаж	1 млн. долл.	2 млн. долл.	4 млн. долл.

Текущий объем продаж на 2004

Категория	Главный офис	Новый региональный офис
Продажа оборудования	1 350 тыс долл.	450 тыс. долл.
Обучение	900 тыс. долл.	300 тыс. долл.
Обслуживание на месте	300 тыс. долл.	100 тыс. долл.
Интеграция	300 тыс. долл.	100 тыс. долл.
Ремонт	150 тыс. долл.	150 тыс. долл.
Общий объем продаж	3 млн. долл.	1 млн. долл.

Цена

Компания «Комплексное офисное оборудование» имеет ряд преимуществ перед конкурентами не только из-за цены. Наша ценовая стратегия заключается в том, чтобы продавать товары по стоимости, которая включает стоимость товара, комиссионные и накладные расходы. Это позволяет нам предлагать

привлекательную для покупателя цену. Компания зарабатывает деньги на дополнительной продаже обучения, обслуживания, интеграции и ремонта.

В нижеследующей таблице приводится валовая прибыль от стоимости проданных товаров.

Категория	Валовая прибыль от стоимости проданных товаров
Оборудование	20%
Обслуживание (включая обучение, интеграцию оборудования и его ремонт)	70%

Организация сбыта

«КОО» осуществляет деятельность напрямую через продавцов, работающих в двух регионах к востоку и западу от главного офиса и нового регионального офиса.

Главная задача продавцов — удовлетворить потребности всех клиентов компании. Отслеживание продаж по регионам входит в обязанности конкретного продавца, который каждую неделю передает полученную информацию лично президенту компании.

Предмет	Главный офис		Новый региональный офис	
	восток	запад	восток	запад
Количество продавцов	3	2	2	1
% от объема продаж	59	41	75	25

Маркетинг

Маркетинг позволяет вам опознать и конкретизировать клиента. Маркетинг дает вам возможность определить потребности и желания клиента и определить, как удовлетворить их.

Анализ клиента

В этом разделе мы рассмотрим основные критерии, которыми могут руководствоваться клиенты при покупке вашего продукта. Хотя вы можете и догадываться о причинах этого, лучше проверить ваши догадки. Свяжитесь со своими клиентами и потенциальными покупателями, чтобы проверить свои предположения. Анализ причин покупки вашего продукта должен включать:

- цену;
- качество;
- сбыт продукта;
- доставку;
- надежность доставки;
- квалификацию продавцов;
- спектр продуктов;
- стиль работы.

Продвижение

Для каждого продаваемого вами продукта необходимо определить способ его продвижения к конечному пользователю. Включите рекламную литературу, которая была или будет разработана для поддержки вашей маркетинговой деятельности.

Реклама

Это способ информирования потенциальных покупателей о ваших продуктах. Необходимо указать, как вы будете доводить информацию о них до потенциальных клиентов.

Составьте перечень рекламных мероприятий (публикации в средствах массовой информации, презентации, помещение рекламы в специализированных журналах и т.д.). По каждому из этих мероприятий укажите объем средств из бюджета, которые вы планируете потратить на эту деятельность.

Маркетинг — это то, как вы продвигаете свой продукт или услугу на ваш целевой рынок.

Пример оформления

Анализ клиентов

Как уже говорилось, «КОО» реализует свой товар большим компаниям. Эти компании хотят приобрести продукты по приемлемой цене и требуют обучения пользованию этим продуктом и обслуживания. Поскольку большие компании имеют большие потребности, «КОО» имеет уникальную возможность работы с ними. Такие крупные компании, как правило, выбирают одного продавца (поставщика) и сотрудничают с ним одним, пока тот не допустит ошибку или конкуренты не снизят цены. Наши клиенты очень тщательно подходят к принятию решения относительно выбора поставщика, и такие решения принимаются группой лиц. Поэтому наши квалифицированные продавцы обращают большое внимание на качество обслуживания, преданность делу и совместимость оборудования в автоматизированном офисе.

Делая акцент на автоматизацию, совместимость и рост, наша компания предлагает полное решение проблем офиса, в отличие от продавцов, торгующих отдельными продуктами, такими как копировальные аппараты, факсы или компьютеры.

Мы прекрасно понимаем, что нельзя реализовать нашу продукцию клиенту сразу же, поэтому мы готовы работать с клиентами в течение долгого периода времени, предлагая им купить наш продукт. Мы тщательно следим за наличием товарно-материальных запасов и их соответствием планируемым продажам, с тем чтобы после получения заказа сразу же установить оборудование. Это исключает конкурентов и позволяет нам предоставлять высокий уровень обслуживания.

Продвижение и реклама

С помощью своей деятельности по рекламированию и продвижению своих продуктов компания «Комплексное офисное оборудование» планирует решить две важные задачи: информировать и просвещать клиентов. Еще одна важная задача компании заключается в создании и укреплении хорошего имиджа.

Продвижение

Для поддержания и укрепления связей с клиентами мы выпускаем ежемесячный бюллетень «АВТОМАТИЗИРОВАННЫЙ ОФИС». В нем приводится информация о новых технологиях и продуктах, которые могут заинтересовать клиентов. Этот бюллетень является не рекламным инструментом, а скорее информацией для клиента. Продвижение товара — это обязанность продавца. Чтобы увеличить число компаний для рассылки нашего бюллетеня, мы приобрели список адресов основных компаний в каждом регионе. Бюллетень высылается бесплатно. В конце бюллетеня есть подписная квитанция, которую клиент заполняет, вписав в нее почтовый адрес или номер факса. Таким образом мы знаем, какие клиенты хотят и дальше получать бюллетень, и узнаем новых клиентов.

Реклама

Сейчас мы помещаем рекламу только в одном журнале — «Компьютер Солюшнз». Это профессиональный журнал с большой подпиской среди наших потенциальных клиентов.

Реклама отражает главную цель компании — предоставление комплексных решений и ориентация на обслуживание и обучение. В рекламе не говорится о каком-то отдельном продукте. Ее задача — укрепить созданный компанией имидж.

Финансовый план

Финансовый план поможет вам (и потенциальному инвестору) определить, когда и сколько средств вам понадобится для создания и развития прибыльного предприятия. Вы также сможете подсчитать прибыль, которую получите, если достанете необходимые инвестиции. Процесс прогнозирования дохода, потока денежных средств и финансовой позиции компании поможет вам продумать необходимые финансовые операции, а также выявить расхождения, пробелы или нереальные цифры.

Вам понадобится свести воедино финансовую информацию, которую вы подготовили для предыдущих разделов бизнес-плана.

Степень детализации финансовой информации, конкретные формы могут быть различны с учетом целей бизнес-плана, требований возможного инвестора, особенностей вашей отрасли. Мы приводим для примера финансовый план «КОО», подготовленный в западном стандарте. Он поможет вам понять многие общие принципы. Как окончательно подготовить ваш собственный план – посоветуйтесь в центрах поддержки предпринимательства или учебно-деловых центрах.

Отчет о результатах производственной деятельности

Его также называют отчетом о прибылях и убытках. Он показывает ожидаемый доход от реализации. Мы советуем вам составить его на ближайшие два-три года.

При подготовке Отчета о прибылях и убытках используйте план объем продаж для планирования объема продаж на будущее. Потом подсчитайте себестоимость товаров.

Составление отчета о прибылях и убытках

Информацию по объему продаж можно получить из раздела по планируемому объему продаж. Себестоимость реализованных товаров включает живой труд, непосредственно затраченный на производство продукта и основные производственные материалы.

Общие и административные расходы включают расходы на административные нужды с учетом зарплаты сотрудников и административные накладные расходы. Валовая прибыль – это разница между общим объемом продаж и себестоимостью реализованных товаров.

Торговые издержки вычитаются из валовой прибыли для получения прибыли без вычета общих и административных расходов. Прибыли вычисляются путем вычета общих и административных расходов из суммы прибыли без вычета общих и административных расходов.

Балансовый отчет

Эта таблица показывает прогнозируемые активы и пассивы. Балансовый отчет содержит информацию о стоимости ваших активов, а это:

- денежные средства;
- дебиторская задолженность;

- товарно-материальные запасы;
- машины и оборудование;
- земля;
- и т.д.

и о пассивах компании, а это:

- кредиторская задолженность;
- векселя к оплате;
- выплаты по налогам и процентам;
- выплаты по зарплате;
- и т.д.

Разница между активами и пассивами составляет стоимость имущества за вычетом обязательств (также его называют собственный, или акционерный капитал компании) на определенный период времени.

Финансовый план – это сердце и душа вашей компании. Это момент времени, когда ваша картина будущего получает количественное представление в виде долларов или рублей, а также единиц времени (дней, недель, месяцев, годов).

Пример оформления

Балансовый отчет на 31 марта 2004 года (тыс. долл.)

Активы	
Текущие	—
Денежные средства	96
Дебиторская задолженность	333
ТМЗ	50
Прочее	—
Основные	—
Стоимость	50
Амортизация	(2,4)
Балансовая стоимость основных активов	47,6
Всего активов	426,6
Пассивы и чистая стоимость капитала за вычетом задолженности	
Текущие	—
Краткосрочные долги	260
Кредиторы	115
Долгосрочный долг	0
Отсроченные налоги	0
Всего пассивов	381
Собственный/акционерный капитал	35
Нераспределенная прибыль	10
Всего собственного капитала	—
Всего пассивов и собственного капитала	426,6

Отчет о прибылях и убытках (тыс. долл.)

Год	2003	2004
Объем продаж	2004	4000
Себестоимость реализованных товаров	—	—
Материалы	800	1440
Обслуживание	300	660
Общая себестоимость реализованных товаров	1100	210
Валовая прибыль (%)	900 (55%)	1900 (%)
Торговые издержки	—	—
Зарплата	135	270
Поездки	63	126
Реклама и продвижение	198	396
Общие торговые издержки	396	792
Прибыль до вычета общих и административных расходов	504	1108
Всего общих и административных расходов	329	658
Прибыль до вычета налога	175	450
Налоги	—	—
Чистая прибыль после уплаты налогов	—	—

Общие и административные расходы 2004 (тыс. долл.)

Месяц	янв	фев	мар	апр	май	июнь	июль	авг	сент	окт	нояб	дек	год 2004
Зарплата сотрудников	12	12	12	12	12	12	16,98	16,98	16,98	16,98	16,98	16,98	173,8
Зарплата руководства	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	66
Вычеты из зарплаты и премии	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	20,1
Расходы на транспорт	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	4,8
Страховка	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	3,6
Отчетность	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	3,6
Общие расходы фирмы	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	2,4
Выплата процента	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Почтовые расходы	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,205	0,205	0,205	2,415
Товары для офиса	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	3,6
Телефон	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	13,8
Аренда	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	9,6
Коммунальные услуги	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	3,6
Амортизация	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	14,4
Командировки	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	3,6
Досуг	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	2,4
Разное	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1,2
Итого:	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	30,3	30,33	30,33	30,335	30,335	30,335	329,0

Общие и административные расходы 2004 (тыс. долл.)

Месяц	янв	фев	мар	апр	май	июнь	июль	авг	сент	окт	нояб	дек	год 2004
Зарплата сотрудников	24	24	24	24	24	24	33,96	33,96	33,96	33,96	33,96	33,96	347,76
Зарплата руководства	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Вычеты из зарплаты и премии	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	40,2
Расходы на транспорт	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	9,6
Страховка	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	7,2
Отчетность	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	7,2
Общие расходы фирмы	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	4,8
Выплата процента	0	0	0	0	0	0	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	5,28
Почтовые расходы	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,41	0,41	0,41	4,83
Товары для офиса	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	7,2
Телефон	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	3	3	3	3	3	3	27,6
Аренда	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	19,2
Коммунальные услуги	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	7,2
Амортизация	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	28,8
Командировки	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	7,2
Досуг	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	4,8
Разное	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	2,4
Итого:	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0	61,54	61,54	61,54	61,64	61,55	61,56	663,27

Прогноз потока денежных средств

Определите приток и отток денежных средств вашей компании по месяцам на следующий (или первый) год работы компании.

Чтобы лучше понять процесс движения денежных средств, посмотрите на компанию как на человека. Денежные средства являются тем питательным веществом, которое протекает по венам и артериям человека. Ваша компания — это живой организм, а деньги — это кровь, текущая в этом организме. Недостаточное количество денежных средств может привести к смерти. Полный здоровья организм превращается в скелет.

Поток денежных средств отличается от прибыли и имеет большое значение для небольшой компании. Деньги могут закончиться, и вы разоритесь, даже если вы осуществляете большой объем продаж, который мог бы принести прибыль компании.

Поток денежных средств можно использовать как инструмент планирования. Постоянно контролируя и прослеживая приток и отток денежных средств, вы можете сделать определенные выводы, которые помогут вам в планировании вашей будущей деятельности.

Чтобы понять процесс потока денежных средств, начните с учета денежных средств, имеющихся на начало месяца. К этой сумме прибавьте средства, полученные в течение месяца от клиентов и из других источников. Из этой суммы вычтите денежные средства, которые уходят каждый месяц и которые подразделяются на постоянные и переменные затраты.

Постоянные затраты представляют собой статьи, которые невозможно так просто изменить, а именно: аренда, выплата долгов, зарплата и т.д.

Переменные затраты включают расходы на рекламу, канцелярские товары, продвижение продуктов, консалтинг и другие расходы подобного рода, которые можно легко увеличивать или уменьшать от месяца к месяцу.

В результате вы получите сумму имеющихся у вас денежных средств на конец месяца.

Поток денежных средств — это линия жизни компании, разница, между средствами на начало и конец месяца.

Пример оформления

Прогноз потока денежных средств на 2005 (тыс. долл.)

Месяц	янв	фев	мар	апр	май	июнь	июль	авг	сент	окт	нояб	дек
Денежные средства на начало месяца	175	93	96	90	85	97	95	80	85	83	81	89
Выручка от продаж	233	233	275	285	265	275	270	285	265	290	275	265
Кредиты	100	100	100	110	95	100	100	95	110	105	95	125
Всего денежных средств	508	426	471	485	445	472	465	460	460	473	451	479
Общие и адм. расходы	49	49	49	49	49	49	60,7	60,7	60,7	60,7	60,7	60,7
Торговые издержки	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Выплата основного долга	0	0	0	0	0	0	5,83	5,83	5,83	5,83	5,83	5,83
Покупка оборудования	300	215	266	285	233	262	264,2	254,2	256,2	271,2	271,2	120,4
Итого денежных выплат на сторону	415	330	381	400	348	377	385	375	377	392	362	392
Положение с денежными средствами на конец месяца	93	96	90	85	97	95	80	85	83	81	89	87

Планирование на будущее

В этом разделе речь пойдет о долгосрочном планировании деятельности вашей компании. Эта информация поможет вашей компании двигаться вперед к целям, которые соответствуют долгосрочным задачам.

В этом разделе укажите следующее:

- Где бы я хотел видеть компанию через пять лет?
- Какой она будет?

Формулировка будущих планов поможет вам определить потребности, необходимые для достижения долгосрочных целей.

Пример оформления

Долгосрочная цель и задача компании «Комплексное офисное оборудование» заключается в сохранении существующих клиентов и поддержании традиционно высокого уровня обслуживания клиентов. Высокий уровень обслуживания позволит компании выйти на новые рынки и укрепиться на них. Мы хотим, чтобы нас знали на каждом рынке, где мы работаем, как компанию по комплексным системам и комплексному обслуживанию — компанию, которую первой зовут на помощь в случае необходимости.

«КОО» планирует открыть еще один региональный офис в 2007 году. Планируемый объем продаж — 10 000 000 долл.

Для обеспечения роста компании потребуется дополнительный штат продавцов и специалистов по маркетингу.

Упражнения по подготовке к составлению бизнес-плана

Цель этого раздела пособия — помочь вам собрать информацию, необходимую для написания бизнес-плана. Мы настоятельно советуем вам сделать эти упражнения, поскольку они помогут вам:

- определить внешние факторы, которые могут повлиять на ваш бизнес;

- определить внутренние проблемы, которые необходимо разрешить для укрепления бизнеса;
- ориентировать ваш план на главные цели, к которым вы стремитесь.

Это очень полезно, поскольку:

- вы сможете четко сформулировать свои цели, что облегчит составление бизнес-плана;
- определив основные препятствия и барьеры, вы сможете предусмотреть чрезвычайные обстоятельства, что придаст силу вашему плану и поможет противостоять опасностям и оппозиции;
- вы сможете просто и понятно изложить все необходимые вопросы, что поможет читающему оценить ваш бизнес-план;
- все это укрепит ваши шансы достичь запланированных и определенных в плане целей.

В этот раздел мы включили три упражнения, которые помогут вам собрать необходимые для написания бизнес-плана данные и информацию:

- анализ обстановки;
- анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз;
- цели и задачи.

Анализ обстановки

Цель упражнения — определить основные факторы окружающей среды, которые могут повлиять на вашу деятельность. Если вы сможете определить эти основные тенденции, вы сможете воспользоваться предоставляемыми ей возможностями и, где возможно, избежать опасности в отношении вашего бизнеса.

Как провести анализ окружающей среды

Мы советуем вам выполнить это упражнение совместно с вашими коллегами, но вы также можете работать самостоятельно. В приведенной здесь таблице мы обозначили заголовками ряд тем, которые помогут

вам организовать ваши мысли. Мы называем это «мозговой атакой». Ваша задача заключается в том, чтобы написать в этих рубриках как можно больше идей, не оценивая их. Мы оценим их позже. Очень часто одна мысль влечет за собой другую, еще лучшую, поэтому мы просим вас не анализировать мысль, когда она у вас появится: просто как можно быстрее запишите ее на бумаге.

Задумайтесь над следующими вопросами:

- Что происходит в политике и как это может повлиять на мой бизнес?
- Что происходит в экономике?
- На какие социальные вопросы следует обратить внимание?
- Ожидаются ли перемены в правительстве или в местной администрации, собираются ли принимать новые законы и проводить какие-либо реформы?
- Как изменения в технологии повлияют на бизнес?
- Какие основные положительные и отрицательные тенденции наблюдаются в моей сфере деятельности?

Например, могут произойти изменения в процессе регистрации компаний, что может повлиять на выбор формы регистрации компании.

Такие вопросы помогут вам определить факторы, которые могут повлиять на вашу компанию и которые необходимо отразить и предусмотреть в бизнес-плане.

Ниже мы приводим образец анализа окружающей обстановки для фирмы «КОО».

Пример оформления

Политика	Экономика	Социальные вопросы	Технология	Глобальные и др. вопросы
Избран новый губернатор	Рост числа западных компаний	Заинтересованность клиента в высоких технологиях	Внедрение чипов «Пентиум»	Автоматизация
Относительно стабильная обстановка	Развитие городской инфраструктуры	Рост числа молодых предпринимателей, знакомых с этими технологиями	Более мощные компьютеры	Рост обмена информацией между многонациональными компаниями
Новые законы о регистрации компании	Рост потенциального рынка		Быстрое устаревание продукции	
Льготы для совместных компаний			Планы по модернизации московской телекоммуникационной сети	Децентрализация управления создает потребность в обмене информацией

Теперь вы можете сами заполнить таблицу для своей компании. Чистая форма дана далее.

Политика	Экономика	Социальные вопросы	Технология	Глобальные и др. вопросы

Поздравляем! Вы собрали много необработанного, «сырого» материала, который вы можете проанализировать и определить факторы, которые могут повлиять на ваш бизнес. Вы должны определить как опасности, так и новые возможности, которые предоставляет вам анализ обстановки.

Мы настоятельно вам советуем просмотреть главные факторы, которые могут повлиять на ваш бизнес, и держать при себе их перечень, чтобы можно было в дальнейшем обратиться к нему при написании бизнес-плана. Вы можете делать заметки здесь.

Возможности

- рост потребности в автоматизированном офисе;
- увеличивающаяся потребность в обмене информацией;
- потребность в поставке всей системы, которая разом решает все проблемы клиента.

Возможные препятствия и опасности

- конкуренты копируют стратегию обслуживания покупателей;
- быть в курсе изменений в технологиях.

Анализ ССВУ

Анализ ССВУ — это критический анализ того, что происходит внутри компании и вне ее и может повлиять на ваш бизнес. Анализ окружающей среды исследовал ту обстановку, в которой вы работаете. Анализ ССВУ делает акцент на саму компанию.

Первые два вопроса — сильные стороны и слабые стороны — непосредственно касаются вашего бизнеса. Они обращены к анализу положения дел в самой компании.

Каковы ваши сильные стороны?

У вашего персонала может быть большая мотивация или вы имеете хорошую программу поощрения сотрудников. Ваша компания может иметь крупные контракты или очень надежное оборудование. Это все сильные стороны.

Если говорить о слабых сторонах, то это может быть незнание иностранных языков, нечеткое понимание своих обязанностей, большие отходы при производстве продукта, медленное движение больших товарно-материальных запасов. Нужно внимательно проанализировать компанию изнутри.

Другие два вопроса — возможности и угрозы — касаются внешних условий для вашей компании. Какие факторы дают вам возможности, а какие представляют собой угрозу для бизнеса? При заполнении этой таблицы вы можете пользоваться информацией, собранной для анализа окружающей обстановки.

Пример оформления

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Высокий уровень обслуживания клиентов	Недостаточное знание иностранных языков	Растущие потребности в автоматизации офисов и новых технологий	Копирование конкурентами стратегии компании по комплексному обслуживанию клиентов
Высокий уровень обслуживания клиентов	Трудности в получении телекоммуникационных линий	Признание растущей ценности услуг по обслуживанию клиентов	Компании, работающие в этой же сфере, пытаются переманить квалифицированный персонал
Ориентация на технологические изменения	Трудности с высококвалифицированным техническим персоналом	Стремление к комплексному решению всех проблем	Конкуренты учатся лучше обслуживать клиентов
Всегда в наличии есть компьютеры		Возможность укрепиться на рынке в новом регионе	
Полностью оборудованный главный офис			
Разработанные в компании учебные материалы			
Сотрудники владеют иностранными языками			
Большая доля рынка			

Цели и задачи

Наш опыт показывает, что намечаемые цели и задачи в процессе работы могут ускользнуть. Мы можем «закрепить» их, записав на бумагу. Вы скажете, что это и так понятно. Но вы удивитесь, когда узнаете, какое количество компаний не может четко изложить свои цели и задачи. Если мы не будем точно знать, куда мы направляемся, мы:

- Не сможем определить, когда мы выполнили наши цели.
- Будем рисковать ценными ресурсами.
- Не сможем оценить и измерить наш успех.

Тому, кто читает бизнес-план, необходимо знать:

- Куда вы направляетесь — чего вы хотите достигнуть.
- Как и насколько успешно вы достигнете своего.
- Как вы будете измерять свой успех в процессе движения к цели.

Все эти элементы представлены в разных разделах бизнес-плана. Для примера, цели компании «КОО» таковы:

Пример оформления

Цели «КОО» на ближайшие 1–3 года

- Повысить уровень удовлетворения потребностей клиента.
- Через три года создать новый региональный офис.
- Продолжать увеличивать объем продаж.

Итак, каковы цели вашей организации? Где вы хотите находиться в следующие 1–3 года?

Пожалуйста, ниже укажите свои цели.

Мои цели на ближайшие 1–3 года

1.
2.
3.

Задачи

Теперь, когда вы записали свои цели, вам необходимо определить, какие задачи вы хотите осуществить. Задачи, как правило, формулируются на срок от 6 до 18 месяцев. Задачи носят более конкретный характер и включают в себя методы и сроки их выполнения. Цель, не поддержанная конкретными мерами, так и останется целью. Задача позволит вам начать измерять цель и превратить ее в реальность. Ниже даны примеры задач, сформулированных «КОО»:

Пример оформления

Увеличить свое присутствие на рынке автоматизации офисов на 20 процентов

к 31 декабря 2005 года.

«КОО» хочет увеличить свою долю рынка. Сформулировав и записав задачу, они выражают цель намного проще и получают возможность ее измерить. Таким образом, компания сможет отслеживать свое движение и будет знать, когда достигнут результат. Подобная информация имеет большое значение для тех, кто оценивает ваш бизнес-план, и показывает им, что вы тщательно его продумали.

Увеличить уровень удовлетворения потребностей клиентов на 10 баллов по оценочной шкале

к 31 марта 2005 года.

Шкала оценки уровня удовлетворения потребностей клиентов основывается на вопросниках, которые клиенты заполняют по просьбе компании раз в год или каждый раз при покупке оборудования. «КОО» следит за уровнем удовлетворения потребностей клиента с помощью оценочной шкалы. «КОО» обнаружила, что самый хороший отзыв о деятельности компании и рекомендацию воспользоваться ее услугами дает довольный клиент. Поэтому мы решили повысить уровень удовлетворения клиентов и таким образом увеличить число рекомендаций, что, в свою очередь, приведет к росту объема продаж. Конечно, нам пришлось сделать и многое другое, как-то: повысить уровень обслуживания клиентов, уровень подготовки, количество жалоб клиентов, разработать основные направления работы по связям с общественностью. Но эта задача была первым конкретным шагом во всем процессе.

Сократить количество проблем с компьютерами
до уровня 1:35 и ниже

к 31 марта 2005 года.

Цель заключалась в повышении качества продуктов компании. Это повысило бы конкурентоспособность на рынке и сократило бы число жалоб. Руководство компании обсудило этот вопрос с группой обслуживания и ремонта, и вместе они пришли к выводу, что это реальная задача. Она требует определенных усилий, но ее можно выполнить. Они знали уровень неисправностей на текущий момент, смогли проследить свое движение и узнали, когда количество неисправностей стало сокращаться. Компания смогла увеличить число клиентов и свою долю рынка.

Теперь ваша очередь. Заново просмотрите цели и затем напишите одну или несколько задач, которые помогут вам осуществить эту цель. Используйте предложенные здесь форму записи и контрольный листок.

Контрольный лист

Ваша задача должна быть:

- конкретной;
- измеряемой;
- достижимой;
- выполнимой, но требующей определенных усилий;
- ппределена по времени выполнения (конкретная дата).

Напишите свой бизнес-план

Поздравляем! Вы собрали много информации и теперь можете приступать к составлению собственного бизнес-плана. Мы настоятельно рекомендуем вам использовать образец, приведенный в этом пособии, поскольку он основан на опыте практической работы и показал хорошие результаты на практике.

Советуем вам обратиться к написанию краткого резюме после того, как вы составите бизнес-план. При работе над резюме используйте записи, сделанные в процессе написания бизнес-плана.

Если вам понадобится квалифицированная помощь, обращайтесь в ближайшие Центры Поддержки Предпринимательства. Они с радостью помогут вам решить проблемы и направят вас в нужное русло.

Удачи и успеха в бизнесе!

Глава 6

Этапы создания организации

ПЕРВЫЕ ШАГИ

Если вы решили создать организацию и произвели необходимые действия по ее учреждению (провели учредительное собрание, подготовили необходимые учредительные документы, оплатили уставный капитал), то теперь вам необходимо:

1) пройти государственную регистрацию и получить соответствующее свидетельство о государственной регистрации.

После этого необходимо сразу сделать нотариальное заверение (или заверение регистрирующим органом) необходимого количества копий учредительных документов и свидетельства о регистрации, — они будут требоваться для представления на следующих этапах.

2) встать на учет в налоговом органе и получить ИНН — организации перед постановкой на учет в налоговом органе уже должны иметь печать, поскольку заявление о постановке скрепляется печатью организации.

3) получить справку из органа статистики о присвоении кодов деятельности (ОКПО) и встать на учет в органах внебюджетных фондов (пенсионном фонде и фонде социального страхования).

Постановка на учет в органах государственных внебюджетных фондов производится в таком же порядке, как и постановка на учет в налоговых органах. При этом форма заявления о постановке на учет разрабатывается органами государственных внебюджетных фондов по согласованию с МНС РФ (ст. 83–84 НК РФ).

4) открыть расчетный счет в банке и об открытии расчетного счета уведомить налоговый орган.

5) получить лицензию (для лицензируемых видов деятельности).

Исключение: если вы хотите открыть частное детективное (охранное) агентство, то лицензию нужно получить до государственной регистрации и предоставить ее в регистрирующий орган при регистрации (см. Закон РФ от 11.03.92 № 2487-1 «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации»).

После этого можно начинать работать.

ФИРМА «ПОД КЛЮЧ» ОБРАЩЕНИЕ К ЮРИСТАМ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Если все это вам не хочется делать самостоятельно, то можно обратиться к юристам, которые помогут создать организацию.

Наверняка вам не раз приходилось видеть объявления «регистрация предприятий», «создание предприятий под ключ», «продаю готовые фирмы» или что-то подобное.

Существуют юридические организации, специализирующиеся на такого рода деятельности: в них клиенту помогут выбрать организационно-правовую форму деятельности и с учетом его пожеланий составят учредительные и иные требуемые документы. Затем клиенты (учредители) подписывают эти документы и оплачивают уставный капитал, после чего от имени учредителей эта юридическая организация подает документы в регистрирующий орган.

Если клиент заказал создание предприятия «под ключ», то эта юридическая организация и после регистрации продолжит работу: поставит вновь созданную организацию на учет в налоговых органах и во внебюджетных фондах, откроет счета в банках, а для акционерных обществ зарегистрирует выпуск акций.

Если вы собираетесь работать всерьез и надолго, то лучше заказывать предприятие «под себя», а не покупать «готовую фирму» («готовые фирмы», хотя они и дешевле, подходят в общем для всех и ни для кого в частности и хороши в основном для фирм-однодневок).

Лучше для создания «своего дела» обратиться в солидную юридическую организацию, там для вас составят юридически грамотные документы, в которых учтены особенности именно вашего случая и надежно закреплены ваши права.

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА

Организация (юридическое лицо) считается созданной после ее государственной регистрации, т.е. со дня внесения сведений о ней в единый государственный реестр юридических лиц. Однако прежде чем обратиться в регистрирующий орган, учредители должны выполнить необходимые действия по созданию (учреждению) организации и решить следующие вопросы:

- определить наименование и организационно-правовую форму создаваемой организации;
- местонахождение органа, величину уставного капитала, его распределение между учредителями и порядок его формирования (формы и сроки оплаты);
- схему управления организацией и компетенцию органов управления;
- разработать проекты необходимых учредительных документов;
- провести учредительное собрание (если учредителей более одного), на котором необходимо:
    - заключить учредительный договор или договор о создании организации,
    - утвердить устав (на основе разработанного проекта), а также избрать (назначить) органы управления организацией.

Собрание оформляется протоколом, который также представляется в регистрирующий орган вместе с учредительными документами;

- оплатить денежные вклады в уставный капитал, а для неденежных вкладов — провести их денежную оценку и оформить передачу соответствующего имущества.

Порядок выполнения этих действий, набор требуемых документов и их содержание различны для разных видов юридических лиц и определены в соответствующем законе, регламентирующем деятельность данной организации. Кроме того, набор требуемых документов и их содержание может также зависеть от количества учредителей.

Документы, подтверждающие вклады в уставный капитал

Для ряда юридических лиц до государственной регистрации организации требуется оплатить денежные вклады в уставный капитал, а для неденежных вкладов — провести их денежную оценку и оформить передачу соответствующего имущества.

Ранее, до 1 июля 2002 года, документы, подтверждающие вклады в уставный капитал, было необходимо предоставить в регистрирующий орган. Сейчас их предоставлять законом не требуется, но при регистрации дается «подписка», что соблюден требуемый законом порядок оплаты уставного капитала.

Документы для регистрации организации

Для государственной регистрации создаваемой организации необходимо представить в регистрирующий орган следующие документы (ст.12 закона «О государственной регистрации»):

- подписанное заявителем заявление о государственной регистрации;
- набор документов для учреждении данной организации:
    - решение о создании организации в виде протокола, договора (договор о создании или учредительный договор) или иного документа в соответствии с законодательством РФ;

- учредительные документы (подлинники или нотариально удостоверенные копии);
- документ об уплате государственной пошлины.

Кроме того, в случае учредителя иностранного юридического лица необходимо представить выписку из реестра иностранных юридических лиц соответствующей страны происхождения или иное равное по юридической силе доказательство юридического статуса иностранного юридического лица.

Понятно, что учредители должны представить также свои паспорта, а если документы подаются представителем, то и соответствующую доверенность.

Регистрирующий орган не вправе требовать представление других документов, кроме документов, установленных законом о регистрации (ст. 9 закона «О государственной регистрации»).

Нотариальное удостоверение документов, представляемых при государственной регистрации, необходимо только в случаях, предусмотренных федеральными законами (ст. 9 закона «О государственной регистрации»).

Заявление о регистрации организации

С 1 июля 2002 года постановлением Правительства РФ введены единые для всей территории РФ формы заявлений. Заметим, что для регистрации вновь создаваемой организации и для регистрации организации, создаваемой в результате реорганизации, предусмотрены разные формы.

Заявитель удостоверяет своей подписью заявление, представляемое в регистрирующий орган, и указывает (ст. 9 закона «О государственной регистрации»):

- свои паспортные данные или, в соответствии с законодательством РФ, данные иного удостоверяющего личность документа;
- идентификационный номер налогоплательщика (при условии его наличия).

Подпись заявителя на заявлении должна быть нотариально удостоверена.

НАБОР ДОКУМЕНТОВ ДЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Набор требуемых при учреждении данной организации документов и их содержание различны для разных видов юридических лиц и определены в соответствующем законе, регламентирующем деятельность данной организации.

Документ об уплате государственной пошлины

С 1 июля 2002 года установлен единый размер оплаты (государственной пошлины) — за государственную регистрацию юридических лиц, в том числе за государственную регистрацию изменений, вносимых в учредительные документы юридических лиц, государственная пошлина взимается в размере 2000 рублей (п. 6 ст. 4 Закона РФ «О государственной пошлине»).

Органы государственной власти и местного самоуправления; профсоюзные организации, профессиональные союзы и их объединения (ассоциации) освобождаются от уплаты пошлины за регистрацию юридических лиц (п. 7 ст. 5 Закона РФ «О государственной пошлине»).

Какие документы требоваться при регистрации не должны

Напомним, что регистрирующий орган не вправе требовать представление других документов, кроме документов, установленных законом о регистрации (ст. 9 закона «О государственной регистрации»).

Отказ в регистрации по причине непредоставления любых иных документов является незаконным.

Документы, подтверждающие оплату уставного капитала

Ранее было необходимо предоставлять в регистрирующий орган документы, подтверждающие оплату уставного капитала, а в том случае, если в уставной капитал вносилось имущество, то и документы, подтверждающие право собственности на него. Сейчас требование предоставления этих документов в регистрирующий орган является незаконным — вместо их предоставления сейчас в заявлении о государственной регистрации заявитель ставит подпись в подтверждение того, что «при создании юридического лица соблюден установленный для юридических лиц данной ОПФ порядок их учреждения, в том чис-

ле оплаты уставного капитала (уставного фонда, складочного капитала, паевых взносов) на момент государственной регистрации.

Документ, подтверждающий согласие антимонопольного органа
Есть случаи, когда для регистрации необходимо согласие антимонопольного органа, и ранее требовалось предъявление документа о таком согласии в регистрирующий орган. Сейчас требование предоставления этого документа в регистрирующий орган является незаконным — вместо его предоставления сейчас в заявлении о государственной регистрации заявитель ставит подпись в подтверждение того, что «в установленных законом случаях вопросы создания юридического лица согласованы с соответствующими государственными органами и (или) органами местного самоуправления».

Заметим, что ранее (до 1 июля 2002 года) регистрирующий орган должен был проверять предоставленные документы на соответствие законодательству (например, устав организации). Сейчас это не входит в обязанности регистрирующего органа — в заявлении о государственной регистрации заявитель ставит подпись в подтверждение того, что «представленные учредительные документы соответствуют установленным законодательством Российской Федерации требованиям к учредительным документам юридического лица данной организационно-правовой формы (ОПФ)».

Если же окажется, что документы законодательству не соответствовали или в них были указаны недостоверные сведения, то лицо, предоставившее такие сведения, несет ответственность, при этом регистрирующий орган вправе потребовать в судебном порядке ликвидации организации.

Однако отказать в регистрации по основанию несоответствия содержания документов регистрирующий орган не вправе.

Ответственность за невыполнение требований регистрации
Заявители, юридические лица и (или) индивидуальные предприниматели несут ответственность, установленную законодательством РФ, за непредставление, или несвоевременное представление, или представление недостоверных сведений, необходимых для включения в государственные реестры (ст. 25 закона «О государственной регистрации»).

Напомним, что организации и индивидуальные предприниматели обязаны своевременно, и именно в трехдневный срок, сообщать в регистрирующий орган об изменениях сведений о них, занесенных в реестр.

В настоящее время за эти нарушения установлена административная ответственность в виде наложения штрафа на должностных лиц в размере 50 МРОТ, т.е. 5000 рублей (ч. 3 ст. 14.25 КоАП РФ). Заметим, что для индивидуальных предпринимателей аналогичная административная ответственность пока не предусмотрена.

Если же были предоставлены документы, содержащие заведомо ложные сведения, то установлена административная ответственность по ч. 4 ст. 14.25 КоАП РФ (если такое действие не содержит уголовно наказуемого деяния) с наказанием в виде наложения штрафа на должностных лиц в размере 50 МРОТ или дисквалификацию на срок до 3 лет.

Кроме того, регистрирующий орган вправе обратиться в суд с требованием о ликвидации юридического лица (ст. 25 закона «О государственной регистрации»):

- в случае допущенных при создании такого юридического лица грубых нарушений закона или иных правовых актов, если эти нарушения носят неустранимый характер,
- а также в случае неоднократных либо грубых нарушений законов или иных нормативных правовых актов о государственной регистрации юридических лиц.

Возможно прекращение деятельности в качестве индивидуального предпринимателя.

Кроме того, регистрирующий орган вправе обратиться в суд с требованием о прекращении деятельности физического лица в качестве индивидуального предпринимателя в принудительном порядке в случае неоднократных либо грубых нарушений им законов (ст. 25 закона «О государственной регистрации»).

Так, возможно прекращение деятельности в качестве индивидуального предпринимателя, зарегистрированного до 1 января 2004 года, в случае невыполнения ими требований о подаче сведений о себе в срок до 1 января 2005 года.

РЕГИСТРАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА

Государственная регистрация при создании юридического лица осуществляется по месту нахождения юридического лица в территориальных налоговых органах в отделах, осуществляющих регистрацию и учет налогоплательщиков, за исключением некоторых налоговых инспекций. Адрес налогового органа, осуществляющего работы по государственной регистрации по каждому конкретному адресу, можно узнать на сайте УМНС России по г. Москве.

Документы, которые необходимо представить при государственной регистрации создаваемого юридического лица с одновременной постановкой на учет в налоговом органе:

- Заявление о государственной регистрации по форме Р11001, утвержденной Правительством Российской Федерации, в 1 экземпляре с нотариально заверенной подписью заявителя. В заявлении подтверждается, что представленные учредительные документы соответствуют установленным законодательством Российской Федерации требованиям к учредительным документам юридического лица данной организационно-правовой формы, что сведения, содержащиеся в этих учредительных документах, иных представленных для государственной регистрации документах, заявлении о государственной регистрации, достоверны, что при создании юридического лица соблюден установленный для юридических лиц данной организационно-правовой формы порядок их учреждения, в том числе оплаты уставного капитала (уставного фонда, складочного капитала, паевых взносов) на момент государственной регистрации, и в установленных законом случаях согласованы с соответствующими государственными органами и (или) органами местного самоуправления вопросы создания юридического лица. В заявлении о государственной регистрации наименование юридического лица указывается в точном соответствии с учредительными документами.
- Решение о создании юридического лица в виде протокола, договора или иного документа в соответствии с законодательством РФ.

- Один экземпляр учредительных документов.
- Выписка из реестра иностранных юридических лиц соответствующей страны происхождения или иное равное по юридической силе доказательство юридического статуса иностранного юридического лица-учредителя.
- Подлинник платежного поручения об уплате государственной пошлины в размере 2000 рублей на счет бюджетной классификации 1400104 (Федеральный бюджет).
- Заявление по форме № 12-1-1 (приложение к Приказу МНС России от 09.08.2002 г. № БГ-3-09/426).
- 2 экземпляра Расписки.

В этом случае регистрирующий орган, осуществив государственную регистрацию юридического лица, проставляет на обороте последнего листа на месте прошивки учредительных документов штамп.

Экземпляр документа хранится в регистрирующем органе.

Один экземпляр учредительных документов выдается (направляется) заявителю вместе со Свидетельством о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц. (Основание: Письмо МНС России от 17.02.2003 № ММ-6-09/203).

РЕГИСТРАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, СОЗДАВАЕМОГО ПУТЕМ РЕОРГАНИЗАЦИИ

При государственной регистрации юридического лица, создаваемого путем реорганизации (преобразования, слияния, разделения, выделения), в регистрирующий орган представляются следующие документы:

- Заявление о государственной регистрации каждого вновь возникающего юридического лица, создаваемого путем реорганизации, по форме Р12001, утвержденной Правительством Российской Федерации, в 1 экземпляре с нотариально заверенной подписью заявителя. В заявлении подтверждается, что учредительные до-

кументы созданных путем реорганизации юридических лиц соответствуют установленным законодательством Российской Федерации требованиям к учредительным документам юридического лица данной организационно-правовой формы, что сведения, содержащиеся в этих учредительных документах и заявлении о государственной регистрации, достоверны, что передаточный акт или разделительный баланс содержит положения о правопреемстве по всем обязательствам вновь возникшего юридического лица в отношении всех его кредиторов, что все кредиторы реорганизуемого лица уведомлены в письменной форме о реорганизации и в установленных законом случаях вопросы реорганизации юридического лица согласованы с соответствующими государственными органами и (или) органами местного самоуправления;

- Учредительные документы каждого вновь возникающего юридического лица, создаваемого путем реорганизации (подлинники или нотариально удостоверенные копии);
- Решение о реорганизации юридического лица;
- Договор о слиянии или присоединении в случаях, предусмотренных федеральными законами;
- Передаточный акт или разделительный баланс;
- Подлинник платежного поручения об уплате государственной пошлины в размере 2000 рублей на счет бюджетной классификации 1400104 (Федеральный бюджет).
- 2 экземпляра Расписки.

Требования к оформлению документов

Формы документов, используемые при государственной регистрации юридических лиц, и требования к их оформлению утверждены Постановлением Правительства Российской Федерации от 19.06.2002 г. № 439 «Об утверждении форм документов, используемых при государственной регистрации юридических лиц, и требований к их оформлению».

Каждый документ, содержащий более 1 листа, представляется в прошитом, пронумерованном виде. Количество листов подтверждается

подписью заявителя либо нотариуса на обороте последнего листа документа на месте его прошивки.

Документы для представления в регистрирующий орган представляются уполномоченным лицом непосредственно или направляются почтовым отправлением с объявленной ценностью при его пересылке и описью вложения.

Нотариальное удостоверение документов, представляемых при государственной регистрации, необходимо только в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Уполномоченным лицом (заявителем) могут являться следующие физические лица:

- руководитель постоянно действующего исполнительного органа регистрируемого юридического лица или иное лицо, имеющие право без доверенности действовать от имени этого юридического лица;
- учредитель (учредители) юридического лица при его создании;
- руководитель юридического лица, выступающего учредителем регистрируемого юридического лица;
- конкурсный управляющий или руководитель ликвидационной комиссии (ликвидатор) при ликвидации юридического лица;
- иное лицо, действующее на основании доверенности или иного полномочия, предусмотренного федеральным законом, или актом специально уполномоченного на то государственного органа, или актом органа местного самоуправления.

Заявитель удостоверяет своей подписью заявление, представляемое в регистрирующий орган, и указывает свои паспортные данные или в соответствии с законодательством Российской Федерации данные иного удостоверяющего личность документа и идентификационный номер налогоплательщика (при его наличии).

Подпись заявителя на указанном заявлении должна быть нотариально удостоверена.

Документы принимаются и соответствующие сведения вносятся в Книгу государственной регистрации (Постановление Правительства

России от 19.06.02 № 438). Оба экземпляра Расписки оформляются подписью и печатью уполномоченного на государственную регистрацию лица. Один экземпляр Расписки подшивается в регистрационное дело, второй экземпляр выдается на руки либо на следующий день отправляется по почте по адресу, указанному в Заявлении заявителем. В течение 5 рабочих дней осуществляется регистрация и подготавливается Свидетельство о государственной регистрации юридического лица (форма Р51001) либо Решение об отказе в государственной регистрации.

Основания для отказа в государственной регистрации:

- непредставление определенных Федеральным законом от 08.08.01 № 129-ФЗ документов, необходимых для регистрации;
- представление документов в регистрирующий орган.

Один экземпляр решения выдается лично либо отсылается по почте. Второй экземпляр решения подшивается в регистрационное дело.

Свидетельство о государственной регистрации (либо решение об отказе) выдается не позднее 5 рабочих дней со дня подачи документов (Свидетельство подписывается уполномоченным лицом согласно Приказу ИМНС). В свидетельстве о государственной регистрации наименование юридического лица указывается в точном соответствии с учредительными документами.

Моментом государственной регистрации признается внесение налоговым органом соответствующей записи в государственный реестр.

За государственную регистрацию юридических лиц, в том числе за государственную регистрацию изменений, вносимых в учредительные документы юридических лиц, взимается государственная пошлина в размере 2000 рублей (в соответствии с Федеральным законом 21.03.2002 № 31-ФЗ) и вносится на код бюджетной классификации 1400104.

От уплаты государственной пошлины за государственную регистрацию юридических лиц освобождаются:

- органы государственной власти, органы местного самоуправления;
- профессиональные союзы, объединения (ассоциации) профессиональных союзов, первичные профсоюзные организации при их

государственной регистрации в качестве юридических лиц, в том числе при государственной регистрации изменений, вносимых в их учредительные документы.

РЕГИСТРАЦИЯ ФИЗИЧЕСКОГО ЛИЦА

С 1 января 2004 года государственная регистрация физического лица в качестве индивидуального предпринимателя осуществляется в межрайонной налоговой инспекции МНС России № 46 по г. Москве.

Адрес:

Походный проезд, вл. 3, проезд: м. Сходненская, авт. 199, 678 до ост. «Походный проезд»; режим работы: с 9 до 18, в пятницу – до 16:45; тел. для справок 955-99-99).

Необходимые для регистрации документы

Документы, которые необходимо представить при государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя:

- Государственная регистрация физического лица в качестве индивидуального предпринимателя.
- Государственная регистрация осуществляется в межрайонной налоговой инспекции МНС России № 46 по г. Москве (Походный проезд, вл. 3, тел. 955-99-99, проезд: м. Сходненская, авт. 199, 678 до ост. «Походный проезд». Часы работы – с 9 до 18 час., в пятницу – до 16:45).

Документы:

- подписанное заявителем заявление о государственной регистрации по форме, утвержденной Правительством Российской Федерации;
- копия основного документа физического лица, регистрируемого в качестве индивидуального предпринимателя (в случае, если физическое лицо, регистрируемое в качестве индивидуального

предпринимателя, является гражданином Российской Федерации);

- копия документа, установленного федеральным законом или признаваемого в соответствии с международным договором Российской Федерации в качестве документа, удостоверяющего личность иностранного гражданина, регистрируемого в качестве индивидуального предпринимателя (в случае, если физическое лицо, регистрируемое в качестве индивидуального предпринимателя, является иностранным гражданином);
- копия документа, предусмотренного федеральным законом или признаваемого в соответствии с международным договором Российской Федерации в качестве документа, удостоверяющего личность лица без гражданства, регистрируемого в качестве индивидуального предпринимателя (в случае, если физическое лицо, регистрируемое в качестве индивидуального предпринимателя, является лицом без гражданства);
- копия свидетельства о рождении физического лица, регистрируемого в качестве индивидуального предпринимателя, или копия иного документа, подтверждающего дату и место рождения указанного лица в соответствии с законодательством Российской Федерации или международным договором Российской Федерации (в случае, если представленная копия документа, удостоверяющего личность физического лица, регистрируемого в качестве индивидуального предпринимателя, не содержит сведений о дате и месте рождения указанного лица);
- копия документа, подтверждающего право физического лица, регистрируемого в качестве индивидуального предпринимателя, временно или постоянно проживать в Российской Федерации (в случае, если физическое лицо, регистрируемое в качестве индивидуального предпринимателя, является иностранным гражданином или лицом без гражданства);
- подлинник или копия документа, подтверждающего в установленном законодательством Российской Федерации порядке адрес места жительства физического лица, регистрируемого в качестве

индивидуального предпринимателя, в Российской Федерации (в случае, если представленная копия документа, удостоверяющего личность физического лица, регистрируемого в качестве индивидуального предпринимателя, или документа, подтверждающего право физического лица, регистрируемого в качестве индивидуального предпринимателя, временно или постоянно проживать в Российской Федерации, не содержит сведений о таком адресе);

- нотариально удостоверенное согласие родителей, усыновителей или попечителя на осуществление предпринимательской деятельности физическим лицом, регистрируемым в качестве индивидуального предпринимателя, либо копия свидетельства о заключении брака физическим лицом, регистрируемым в качестве индивидуального предпринимателя, либо копия решения органа опеки и попечительства или копия решения суда об объявлении физического лица, регистрируемого в качестве индивидуального предпринимателя, полностью дееспособным (в случае, если физическое лицо, регистрируемое в качестве индивидуального предпринимателя, является несовершеннолетним);
- документ об уплате государственной пошлины.

Порядок предоставления документов

Представление документов при государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя осуществляется в следующем порядке.

Документы представляются в регистрирующий орган непосредственно или направляются почтовым отправлением с объявленной ценностью при его пересылке и описью вложения. Иные способы представления документов в регистрирующий орган могут быть определены Правительством Российской Федерации.

Требования к оформлению документов, представляемых в регистрирующий орган, устанавливаются Правительством Российской Федерации.

Заявление, представляемое в регистрирующий орган, удостоверяется подписью уполномоченного лица (далее — заявитель), подлин-

ность которой должна быть засвидетельствована в нотариальном порядке. При этом заявитель указывает свои паспортные данные или, в соответствии с законодательством Российской Федерации, данные иного удостоверяющего личность документа и идентификационный номер налогоплательщика (при его наличии).

При государственной регистрации индивидуального предпринимателя заявителем может являться физическое лицо, обращающееся за государственной регистрацией или зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя.

Датой представления документов при осуществлении государственной регистрации является день получения документов регистрирующим органом.

Заявителю выдается расписка в получении документов с указанием перечня и даты их получения регистрирующим органом, в случае, если документы представляются в регистрирующий орган непосредственно заявителем. Расписка должна быть выдана в день получения документов регистрирующим органом.

В ином случае, в том числе при поступлении в регистрирующий орган документов, направленных по почте, расписка высылается в течение рабочего дня, следующего за днем получения документов регистрирующим органом, по указанному заявителем почтовому адресу с уведомлением о вручении.

Регистрирующий орган не вправе требовать представление других документов, кроме документов, установленных настоящим Федеральным законом.

Государственная регистрация физического лица в качестве индивидуального предпринимателя осуществляется в срок не более 5 рабочих дней со дня представления документов в регистрирующий орган.

Не допускается государственная регистрация физического лица в качестве индивидуального предпринимателя, если не утратила силу его государственная регистрация в таком качестве, либо не истек год со дня принятия судом решения о признании его несостоятельным (банкротом) в связи с невозможностью удовлетворить требования кредиторов, связанные с ранее осуществляемой им предпринимательской деятельностью, или решения о прекращении в принудительном порядке его деятельности в качестве индивидуального предпринимате-

ля, либо не истек срок, на который данное лицо по приговору суда лишено права заниматься предпринимательской деятельностью.

Отказ в государственной регистрации

Отказ в государственной регистрации допускается в случае:

- непредставления определенных настоящим Федеральным законом необходимых для государственной регистрации документов;
- представления документов в ненадлежащий регистрирующий орган;
- предусмотренном пунктом 2 статьи 20 или пунктом 4 статьи 22.1 настоящего Федерального закона.

Решение об отказе в государственной регистрации должно содержать основания отказа с обязательной ссылкой на нарушения, предусмотренные пунктом 1 настоящей статьи.

Решение об отказе в государственной регистрации направляется лицу, указанному в заявлении о государственной регистрации, с уведомлением о вручении такого решения.

Граждане, которые были зарегистрированы до 1 января 2004 года, должны будут в течение следующего года представить сведения о себе. Речь идет о копии документа, удостоверяющего личность, и выданном ранее документе о государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя. Те, кто до 1 января 2005 года их не представит, не смогут работать, поскольку их регистрация будет считаться утратившей силу.

ТИПОВЫЕ УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

Перечень документов, которые необходимо представить при регистрации, определяется Федеральным законом от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц».

Учредительные документы для индивидуального предпринимателя:

- заявление, составленное по установленной форме;
- документ об уплате регистрационного сбора.

Для государственной регистрации ООО:

- подписанное заявителем заявление о государственной регистрации по форме, утвержденной Правительством Российской Федерации;
- решение о создании юридического лица в виде протокола, договора или иного документа в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- учредительные документы юридического лица (подлинники или нотариально удостоверенные копии);
- выписка из реестра иностранных юридических лиц соответствующей страны происхождения или иное равное по юридической силе доказательство юридического статуса иностранного юридического лица — учредителя;
- документ об уплате государственной пошлины.

Требования к оформлению документов

Требования к оформлению документов, используемых при государственной регистрации юридических лиц, а также физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей.

- Заявления, уведомления и другие документы, используемые при государственной регистрации юридических лиц, а также физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей, прекращения физическим лицом деятельности в качестве индивидуального предпринимателя, при внесении изменений в сведения об индивидуальном предпринимателе, содержащиеся в Едином государственном реестре индивидуальных предпринимателей, представляются на бумажном носителе и по возможности в электронном виде. Вид носителя и формат информации, представляемой в электронном виде, устанавливаются федеральным органом, уполномоченным осуществлять государственную регистрацию юридических лиц, крестьянских (фермерских) хозяйств, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей, прекращения физическим лицом деятельности в качестве инди-

видуального предпринимателя, а также внесение изменений в сведения об индивидуальном предпринимателе, содержащиеся в Едином государственном реестре индивидуальных предпринимателей (далее именуется – регистрирующий орган). Юридическая сила документов, представленных в электронном виде, подтверждается в соответствии с законодательством Российской Федерации.

- Заявления, уведомления и сообщения, а также приложения к ним заполняются от руки печатными буквами чернилами или шариковой ручкой синего или черного цвета либо машинописным текстом. В случае, если какой-либо раздел или пункт раздела заявления не заполняется, в соответствующих графах проставляется прочерк.
- Заявление, уведомление или сообщение заполняется в одном экземпляре и представляется в регистрирующий орган непосредственно заявителем либо направляется почтовым отправлением с объявленной ценностью при его пересылке и описью вложения. На конверте рекомендуется сделать пометку «РЕГИСТРАЦИЯ». Подлинность подписи заявителя на заявлении, уведомлении и сообщении в обязательном порядке свидетельствуется нотариально.
- Каждый документ, содержащий более одного листа, представляется в регистрирующий орган в прошитом, пронумерованном виде. Количество листов подтверждается подписью заявителя или нотариуса на обороте последнего листа на месте прошивки.
- Расписка (приложение к заявлению), в которой содержатся наименование и реквизиты документов, представленных заявителем для государственной регистрации юридического лица, а также физического лица в качестве индивидуального предпринимателя, прекращения физическим лицом деятельности в качестве индивидуального предпринимателя, внесения изменений в сведения об индивидуальном предпринимателе, содержащиеся в Едином государственном реестре индивидуальных предпринимателей, заполняется регистрирующим органом в 2 экземплярах. При этом один экземпляр остается в регистрационном деле юридического лица или индивидуального предпринимателя, второй

экземпляр, заверенный подписью должностного лица регистрирующего органа, выдается (направляется) заявителю с указанием даты получения документов регистрирующим органом.

ОПЛАТА ДЕНЕЖНЫХ ВКЛАДОВ. ВРЕМЕННЫЙ НАКОПИТЕЛЬНЫЙ СЧЕТ

Оплата денежных вкладов производится путем внесения соответствующих сумм на специально открываемый временный накопительный счет банка, справка из банка будет предъявляться в регистрирующий орган в подтверждение оплаты.

Временный накопительный счет открывается юридическому лицу для внесения, частично или полностью, уставного капитала организации еще до момента его государственной регистрации. Исходя из общей практики, временный накопительный счет обычно открывается в случае, если организация формирует уставный капитал деньгами для временного аккумулирования денежных средств, хотя такой счет имеет право открыть любое юридическое либо физическое лицо. Счет также может использоваться для поступлений денежных средств из других источников, но при этом снимать деньги и использовать его для расчетов организация не может.

Для открытия временного накопительного счета необходимо предоставить в банк учредительные документы создаваемой организации: устав, учредительный договор (если он есть), протокол учредительного собрания, протокол либо приказ о назначении руководителя и главного бухгалтера.

После открытия временного накопительного счета и внесения денежных средств банк дает справку о внесении денежных средств в счет оплаты уставного капитала.

Внесение неденежного вклада

Внесение неденежного вклада оформляется актом приема-передачи, а его оценка в одних случаях может производиться соглашением самих учредителей, а в других — необходимо проведение оценки у независимого оценщика. Порядок оценки устанавливается соответ-

ствующим законом, регламентирующим деятельность организации данного вида.

Оплата уставного капитала в АО

Внесение вкладов в уставный капитал акционерного общества (АО) производится в форме размещения акций.

В соответствии с новой редакцией Федерального закона «Об акционерных обществах» установлено, что не менее 50% акций (т.е. уставного капитала) должно быть оплачено в течение 3 месяцев с момента гос. регистрации (а не на момент регистрации, как было до 1 января 2002 года).

Для этого — уже после регистрации АО — общее собрание АО принимает решение о выпуске эмиссионных ценных бумаг (акций) на основании договора о создании АО, затем — производится гос. регистрация выпуска акций, а затем — размещение акций путем распределения среди учредителей (т.е. их оплата).

Если уж мы заговорили об акциях, напомним, что АО обязано вести и хранить реестр своих акционеров с момента гос. регистрации АО.

Однако оплата уставного капитала может быть осуществлена и до регистрации АО, а оформление выпуска ценных бумаг осуществляется в том же порядке, что указан выше.

ОТКАЗ В РЕГИСТРАЦИИ

Порядок отказа в государственной регистрации аналогичен для организаций и для индивидуальных предпринимателей, однако имеются специфические основания отказа для этих случаев.

Отказ в государственной регистрации допускается в случае (ст. 23 закона «О государственной регистрации»):

- непредставления необходимых для регистрации документов;
- представления документов в ненадлежащий регистрирующий орган.

Кроме того, для организаций возможен отказ по основаниям, предусмотренным пунктом 2 статьи 20, а для индивидуальных предприни-

мателей — по основаниям, предусмотренным пунктом 4 статьи 22.1 закона «О государственной регистрации».

Кроме того, не допускается государственная регистрация изменений, вносимых в учредительные документы ликвидируемого юридического лица, а также регистрация в отношении лиц, учредителем которых выступает указанное юридическое лицо, а также государственная регистрация юридических лиц, которые возникают в результате его реорганизации (п. 2 ст. 20 закона «О государственной регистрации»).

Также не допускается государственная регистрация физического лица в качестве индивидуального предпринимателя (п. 4 ст. 22.1 закона «О государственной регистрации»), если:

- не утратила силу его государственная регистрация в таком качестве,
- не истек год со дня принятия судом решения о признании его несостоятельным (банкротом) в связи с невозможностью удовлетворить требования кредиторов, связанные с ранее осуществляемой им предпринимательской деятельностью, или решения о прекращении в принудительном порядке его деятельности в качестве индивидуального предпринимателя,
- либо не истек срок, на который данное лицо по приговору суда лишено права заниматься предпринимательской деятельностью.

Решение об отказе в регистрации

Решение об отказе в регистрации должно содержать основания отказа с обязательной ссылкой на нарушения, для решений также установлены формы.

Подчеркнем, что отказ в регистрации по иным причинам (например, из-за непредоставления иных документов, кроме указанных в законе о регистрации, или из-за несоответствия содержания документов законодательству) не является законным (ст. 23 закона «О государственной регистрации»).

Решение об отказе в регистрации должно быть принято не позднее срока, установленного для государственной регистрации, т.е. в течение 5 дней со дня поступления документов в регистрирующий орган.

Решение об отказе направляется лицу, указанному в заявлении о государственной регистрации, с уведомлением о вручении такого решения.

Решение об отказе в государственной регистрации может быть обжаловано в судебном порядке.

НЕОБОСНОВАННЫЙ ОТКАЗ В РЕГИСТРАЦИИ

За необоснованный, то есть не соответствующий указанным основаниям, отказ в регистрации, а также неосуществление регистрации в установленные сроки или иное нарушение порядка регистрации должностные лица регистрирующих органов несут ответственность, установленную законодательством (ст. 24 закона «О государственной регистрации»).

Несвоевременное или неточное внесение записей в единый государственный реестр влечет административную ответственность по ч. 1 ст. 14.25 КоАП РФ с наложением штрафа на должностных лиц органов, осуществляющих государственную регистрацию, в размере от 10 до 20 МРОТ, т.е. от 1000 до 2000 рублей.

Неправомерный отказ в государственной регистрации индивидуального предпринимателя или юридического лица либо уклонение от их регистрации, если эти деяния совершены должностным лицом с использованием своего служебного положения, могут повлечь уголовное наказание по ст. 169 УК РФ.

Кроме того, регистрирующий орган возмещает ущерб, причиненный отказом в регистрации, уклонением от регистрации или нарушением порядка регистрации, допущенным по его вине.

ПОЛУЧЕНИЕ ЛИЦЕНЗИИ, СЕРТИФИКАЦИЯ И ДР.

Если вид деятельности, которым вы собираетесь заниматься, относится к лицензируемым видам деятельности, то заниматься им можно только после получения соответствующей лицензии.

Списки видов деятельности, для которых нужно получить лицензию (или иное разрешение), приведены в таблицах (см. Приложения 1, 2).

Для видов деятельности, не попавших в эти списки, получение лицензии (или иного разрешения на занятие ими) не требуется.

Для получения лицензии нужно обратиться в лицензирующий орган.

Срок действия лицензии не может быть менее 5 лет. Положениями о лицензировании конкретных видов деятельности может быть предусмотрено бессрочное действие лицензии.

Кроме того, для ряда товаров, работ и услуг (их перечень определен законом) необходимо выполнить проверку их безопасности, качества и соответствия иным требованиям закона. Этот процесс называется сертификацией. Так что, если вы собираетесь производить товары, для которых требуется проведение обязательной сертификации, или если вы собираетесь выполнять работы (оказывать услуги), для которых предусмотрена сертификация, то вам будет необходимо их сертифицировать в соответствующем органе.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БЕЗ ЛИЦЕНЗИИ

Уголовная ответственность

Осуществление предпринимательской деятельности без специального разрешения (лицензии) в случаях, когда такое разрешение (лицензия) обязательно, или с нарушением условий лицензирования, если это деяние причинило крупный ущерб гражданам, организациям или государству либо сопряжено с извлечением дохода в крупном размере, наказывается (ст. 171 УК РФ):

- штрафом в размере до 300 тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 2 лет,
- либо обязательными работами на срок от 180 до 240 часов,
- либо арестом на срок от 4 до 6 месяцев.

То же деяние, совершенное организованной группой; сопряженное с извлечением дохода в особо крупном размере, наказывается еще серьезней.

При этом крупным размером, крупным ущербом, доходом либо задолженностью в крупном размере признаются стоимость, ущерб, до-

ход либо задолженность в сумме, превышающей 250 тысяч рублей, особо крупным — 1 миллион рублей (примечание к ст. 169 УК РФ).

Административная ответственность

С 1 июля 2002 года начал действовать новый Кодекс РФ об административных правонарушениях, в котором предусмотрена ответственность за нарушения в области лицензирования как общего характера: за осуществление деятельности без лицензии или с нарушением ее условий (ч. 2–3 ст. 14.1 КоАП РФ для предпринимательской деятельности и ст. 19.20 КоАП РФ для деятельности, не связанной с извлечением прибыли), так и частного: за осуществление того или иного вида деятельности с нарушениями (ст. 6.2 КоАП РФ — незаконное занятие частной медицинской практикой, ст. 7.3 КоАП РФ — пользование недрами без разрешения (лицензии) и т.д.).

Заметим, что в старом КоАП РСФСР наказания за нарушения в области лицензирования были предусмотрены только для деятельности в области связи (ст. 139.6), для деятельности на транспорте (ст. 157.3) и для некоторых узко специальных видов деятельности.

СЕРТИФИКАЦИЯ ТОВАРОВ, РАБОТ И УСЛУГ

Определенные виды продукции допускаются к производству, применению и реализации после прохождения санитарно-эпидемиологической экспертизы и при наличии заключения установленного образца.

Для ряда товаров, работ и услуг (их перечень определен законом) необходимо выполнить проверку их безопасности, качества и соответствия иным требованиям закона. Этот процесс называется сертификацией.

Сертификация — процедура подтверждения соответствия, посредством которой независимая от изготовителя (продавца, исполнителя) и потребителя (покупателя) организация удостоверяет в письменной форме, что продукция (работа, услуга) соответствует установленным требованиям.

Сертификат соответствия — документ, выданный для подтверждения такого соответствия.

Причем сертификат соответствия может быть выдан только при наличии необходимых для данной продукции (работ, услуг) документов (гигиеническое/санитарно-эпидемиологическое заключение, ветеринарное свидетельство, сертификат пожарной безопасности и др.).

Сертификация может иметь обязательный и добровольный характер.

Порядок проведения сертификации регламентируют следующие нормативные акты:

- О техническом регулировании. Федеральный закон от 27 декабря 2002 года № 184-ФЗ. Действует с 1 июля 2003 года;
- Правила по проведению сертификации в Российской Федерации. Утверждены Постановлением Госстандарта России от 10 мая 2000 г. № 26 (далее — Правила по сертификации);
- Порядок проведения сертификации продукции в Российской Федерации. Утвержден Постановлением Госстандарта России от 21 сентября 1994 г. № 15 (далее — Порядок сертификации);
- О техническом регулировании. Федеральный закон от 27 декабря 2002 года № 184-ФЗ. Действует с 1 июля 2003 года.

И другие, в том числе многочисленные нормативные акты с Правилами (или Порядком) сертификации для конкретных товаров (работ, услуг).

Лица, нарушившие требования правил обязательной сертификации и стандартизации, подлежат административной или уголовной ответственности (см. Приложения 3, 4).

САНИТАРНО-ЭПИДЕМИОЛОГИЧЕСКИЙ НАДЗОР

Конституционное право граждан на охрану здоровья и благоприятную окружающую среду обеспечивается различными мерами, в том числе и разработанными санитарно-эпидемиологическими требованиями и государственным санитарно-эпидемиологическим надзором за выполнением этих требований.

Основной нормативный акт в этой области: Федеральный закон от 30 марта 1999 года № 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения».

Из главы III этого закона вы можете видеть, что санитарно-эпидемиологические требования разработаны для всех жизненных сфер (ст. 12–28 закона). Эти требования конкретизируются в соответствующих санитарных правилах, гигиенических и иных нормативах, за соблюдением которых производится санитарно-эпидемиологический надзор органами государственной санитарно-эпидемиологической службы.

В соответствии с этими требованиями определенные виды продукции допускаются к производству, применению и реализации только после прохождения санитарно-эпидемиологической экспертизы и при наличии санитарно-эпидемиологического заключения установленного образца.

Организации и индивидуальные предприниматели обязаны выполнять требования санитарного законодательства, за неисполнение этих требований на нарушителей может быть возложена административная и уголовная ответственность.

Санитарно-эпидемиологическая экспертиза продукции

Определенные виды продукции и товаров допускаются к производству, применению и реализации после прохождения санитарно-эпидемиологической экспертизы и при наличии заключения установленного образца.

Проведение санитарно-эпидемиологической экспертизы регламентируется Порядком проведения санитарно-эпидемиологической экспертизы продукции, утвержденным Приказом Минздрава РФ от 15 августа 2001 г. № 325.

Перечень видов продукции и товаров, подлежащих санитарно-эпидемиологической экспертизе, приводится в приложениях 2 и 3 к этому Приказу. По результатам экспертизы выдается санитарно-эпидемиологическое заключение (см. Приложение 5).

Заметим, что ранее этот процесс назывался «гигиенической оценкой», по результатам его выдавалось гигиеническое заключение, которое еще раньше называлось гигиеническим сертификатом.

С 1 января 2001 года заключение называется санитарно-эпидемиологическим.

Ранее этот процесс регламентировался «Положением о проведении гигиенической оценки продукции и товаров, а также производств», утвержденным Приказом Минздрава России от 20 июля 1998 г. № 217, который был отменен Приказом Минздрава РФ от 15 августа 2001 г. № 325.

Что такое санитарно-эпидемиологическая экспертиза продукции

Санитарно-эпидемиологическая экспертиза продукции — деятельность по установлению ее соответствия (несоответствия) нормативно-технической документации на продукцию, продукции, санитарным правилам.

Экспертиза продукции проводится органами и учреждениями государственной санитарно-эпидемиологической службы, организациями, аккредитованными в установленном порядке, экспертами и включает в себя:

- проведение экспертизы документации;
- лабораторные и инструментальные исследования и испытания.

А при экспертизе продукции с обследованием условий производства осуществляется также обследование условий производства. Такая экспертиза осуществляется на добровольной основе по заявлению производителя и проводится с целью выдачи санитарно-эпидемиологического заключения на всю производимую номенклатуру продукции (в заключении указывается вся номенклатура продукции, прошедшей экспертизу).

По результатам экспертизы выдается санитарно-эпидемиологическое заключение установленного образца о соответствии (несоответствии) продукции и/или нормативно-технической документации на продукцию государственным санитарно-эпидемиологическим правилам и нормативам.

Заключение подписывается главным государственным санитарным врачом или его заместителями.

Заключение вносится в Реестр санитарно-эпидемиологических заключений.

Органы, выдающие заключения

Выдачу санитарно-эпидемиологического заключения на продукцию осуществляют (п. 2.1 Приказа от 15.08.01 № 325):

- Департамент государственного санитарно-эпидемиологического надзора Министерства здравоохранения Российской Федерации;
- Федеральный центр государственного санитарно-эпидемиологического надзора Министерства здравоохранения Российской Федерации;
- центры государственного санитарно-эпидемиологического надзора в субъектах Российской Федерации;
- центры государственного санитарно-эпидемиологического надзора в регионах на транспорте, а также подчиненные им центры государственного санитарно-эпидемиологического надзора по согласованию с главными государственными санитарными врачами по субъектам Российской Федерации, регионам на транспорте;
- центры государственного санитарно-эпидемиологического надзора Федерального управления медико-биологических и экстремальных проблем при Министерстве здравоохранения Российской Федерации;
- центры госсанэпиднадзора, иные учреждения санитарно-гигиенического и эпидемиологического профиля, структурные подразделения, уполномоченные осуществлять государственный санитарно-эпидемиологический надзор:
    - Министерства путей сообщения Российской Федерации;
    - Министерства обороны Российской Федерации;
    - Министерства внутренних дел Российской Федерации;
    - Министерства юстиции Российской Федерации;
    - Главного управления специальных программ Президента Российской Федерации;
    - Медицинского центра Управления делами Президента Российской Федерации;

- Федеральной службы безопасности Российской Федерации;
- Федеральной пограничной службы Российской Федерации;
- Федеральной службы налоговой полиции Российской Федерации;
- Федерального агентства правительственной связи и информации при Президенте Российской Федерации;
- Федеральной службы охраны Российской Федерации в пределах полномочий, определенных «Положением о государственной санитарно-эпидемиологической службе РФ».

Срок действия заключения и зона действия

Срок действия заключения составляет 5 лет, на опытную партию продукции — до 1 года. Заключения действуют на всей территории Российской Федерации.

Порядок выдачи копий заключений

Копии заключений заверяются органами и учреждениями госсанэпидслужбы России, выдавшими заключение, защищаются двумя голографическими знаками в местах их размещения на оригинале или заверяются в установленном порядке.

Какая продукция подлежит экспертизе

Экспертизе подлежит продукция:

- производимая в Российской Федерации;
- при постановке продукции на производство;
- при изменении состава, комплектации, конструкции, технологического процесса производства, нормативной или технической документации на продукцию;
- опытная партия продукции;
- ввозимая на территорию Российской Федерации;
- при истечении срока действия ранее выданного заключения.

Требования, предъявляемые к санитарно-эпидемиологической экспертизе продукции, производимой на территории Российской Федерации и ввозимой из-за рубежа, являются едиными.

Перечень видов продукции, подлежащей экспертизе, приведен в приложении.

Порядок проведения санитарно-эпидемиологической экспертизы

Проведение санитарно-эпидемиологической экспертизы продукции осуществляется по договорам с гражданами, индивидуальными предпринимателями, юридическими лицами.

Экспертиза продукции включает:

- прием и регистрацию заявки на проведение экспертизы продукции;
- определение необходимого объема экспертизы;
- оформление договора на оплату работ, связанных с экспертизой;
- проведение экспертизы документации;
- проведение лабораторных и инструментальных исследований и испытаний;
- принятие решения по результатам проведенной экспертизы продукции;
- выдачу заключения и внесение его в Реестр санитарно-эпидемиологических заключений на продукцию, прошедшую санитарно-эпидемиологическую экспертизу.

Срок проведения экспертизы

Срок проведения экспертизы продукции определяется в зависимости от вида и объема исследований конкретного вида продукции, но не может превышать 2 месяцев.

Документы для проведения экспертизы

Для проведения экспертизы продукции заявитель представляет следующие документы.

Для отечественной продукции:

- нормативную и (или) техническую документацию на продукцию (технические условия, технологические инструкции, состав продукции и др.);
- протоколы испытаний продукции (при их наличии);
- другие документы, подтверждающие безопасность продукции;
- образцы продукции, необходимые для санитарно-эпидемиологической экспертизы.

Для импортной продукции:

- документ организации-изготовителя, подтверждающий безопасность продукции;
- сертификат безопасности страны-изготовителя, выданный уполномоченными на то органами;
- протоколы испытаний продукции (при их наличии);
- образцы продукции в количестве, необходимом для санитарно-эпидемиологической экспертизы;
- техническое описание продукции с указанием условий применения (использования), другие нормативные и технические документы о составе и условиях применения;
- для пищевых продуктов, парфюмерно-косметических средств, средств гигиены полости рта, товаров бытовой химии — образцы или макеты этикеток;
- контракт (договор) или сведения о контракте (договоре) на поставку продукции.

Документы страны-производителя (поставщика) следует представлять в органы и учреждения государственной санитарно-эпидемиологической службы с переводом на русский язык, заверенным в установленном порядке.

Различные виды ответственности, к которой могут привлекаться предприятия за нарушение санитарно-эпидемиологических требований, приведены в таблице Приложения 6.

Глава 7

Помещение для предприятия

КАК НАЙТИ ОФИС ДЛЯ НАЧАЛА

Офис необходим любому бизнесмену, независимо от сферы деятельности. На первый взгляд, вопрос этот на сегодня решается в Москве очень просто: от обилия объявлений «сдается» и «продается» просто рябит в глазах. Но существует, к сожалению, еще и проблема денег — арендные ставки на помещения в бизнес-центрах класса «А» находятся на уровне $475–575/кв. м в год, а в самых лучших зданиях — до $700. В классах «В» и «С» цены, естественно, ниже ($400–500 и $200–250 соответственно), но для многих и они оказываются неподъемными. Все это заставляет бизнесменов, особенно начинающих, искать иные пути.

Самый дешевый вариант — аренда «по знакомству» чего-нибудь совершенно не офисного. В городе огромное количество нежилых помещений (всевозможные комитеты ветеранов при ДЭЗах, детские кружки по месту жительства, спортивные секции), и распоряжаются ими живые люди — за определенную плату вполне можно договориться о выделении скромной комнатушки. Автору известен случай, когда сотрудник милиции решил запустить свою фирму — и первые полгода она «жила» в опорном пункте охраны порядка.

Все эти способы, разумеется, абсолютно нелегальны, никто не афиширует такую деятельность, не регистрирует договор аренды, а деньги просто передаются налом из рук в руки. Цены, понятно, тоже «договорные», никакие «средние для рынка ставки» рассчитать тут невозможно.

Власти с подобным нецелевым использованием площадей борются, но поймать кого-нибудь за руку удается редко — прежде всего потому, что обе стороны процесса заинтересованы в том, чтобы сидеть и помалкивать. Раньше бороться с нелегалами было проще, потому что для бизнеса практически всегда требуется телефон, и фирма, дающая рекламу на номер, принадлежащий детскому кружку, была заметна.

Сегодня существуют мобильные телефоны с безлимитными тарифами, есть коммерческие операторы связи (они без вопросов проведут вам телефоны в любое помещение, только платите деньги), — и поймать нарушителей стало практически невозможно.

Вступая в подобные взаимоотношения, однако, следует понимать, что арендатор сразу становится заложником «собственника» помещения, и, если тот решит прервать их договоренность или поднять цену, у арендатора нет никаких способов оспорить это решение.

КУДА ПОТОМ ПЕРЕЕХАТЬ

Но время идет, бизнес развивается, и офис становится одним из элементов престижа — сидеть в красном уголке ДЭЗа становится просто неприлично. Если и на этой стадии переезд в шикарный бизнес-центр кажется вам делом ненужным, можно присмотреться к первым этажам жилых домов. Дешево, комфортно и вполне пристойно для не очень большой фирмы, не гоняющейся за евростандартом.

Такое помещение можно арендовать. Максимальные рыночные цены, разумеется, для торговых площадей в Центре, и они могут достигать $5000/кв. м в год — если это Тверская улица и само помещение не очень большое. Для офисов, расположенных тоже в Центре, но не в первом ряду домов, арендные ставки заметно ниже — в районе $500/кв. м в год. На окраине цена снижается до $250–300.

Аренда от города

Но все это — цены рыночные, а есть в Москве еще и такое явление, как аренда от города. Помещения эти всегда стоили заметно меньше — что, кстати, не раз служило поводом для заявлений городских руководителей, включая мэра Юрия Лужкова, о том, что Москва приведет цены в соответствие с рыночными реалиями. Цены аренды действительно постоянно повышаются, но все равно они заметно ниже среднерыночных — сейчас находятся на уровне 50–60% от них. Открыто, правда, никто не продает: если фирма заявляет, что она уступает право аренды кому-то, помещение у нее отберут, не дадут совершить операцию и покупателю. Поэтому продажа права аренды происходит иначе: юрлицо, имеющее договор с городом, переводит все свои активы на другие юрлица; у фирмы остается только этот договор — и она продается новому владельцу. Номинально фирма остается прежней, а фактически ей владеют уже новые люди.

Несмотря на дешевизну аренды «от города», этот вариант обладает и рядом недостатков.

Во-первых, все хорошие помещения давно сданы и, как правило, пересдаются в субаренду более или менее легально по обычным рыночным ценам.

Во-вторых, при оформлении первичного договора аренды с городом арендатор должен, как правило, выкупить «право заключить договор аренды», т.е. единовременно заплатить некоторую сумму, которая определяется на конкурсной основе (конкурсы по продаже прав аренды регулярно проводятся в территориальных агентствах ДГМИ). Стартовые цены рассчитываются по специальной методике ДГМИ и зависят от местоположения, состояния и других параметров помещения.

Часто эти конкурсы проводятся по предварительной договоренности с чиновниками, когда «победитель» на определенное помещение известен заранее. Кроме того, город оставляет за собой право в одностороннем порядке изменять арендную плату.

Таким образом, аренда «от города» — штука не такая уж и дешевая. А надежность ее ниже, чем аренды от собственника. Соответственно, и цена ее несколько ниже.

Офис на первом этаже жилого дома

И, конечно, нежилое помещение для бизнеса можно купить. Последние несколько лет все первые этажи в московских домах-новостройках делаются нежилыми. Это удобно для всех: жить на первом этаже всегда было неудобно и не престижно, а для коммерческого использования эти площади подходят очень хорошо и пользуются повышенным спросом.

Процедура приобретения нежилого помещения на первом этаже ничем не отличается от покупки квартиры в новом доме — они тоже, как правило, реализуются «на котловане». Можно заключить договор соинвестирования непосредственно с фирмой-застройщиком или купить через агентство недвижимости. В целом этот рынок, как и квартирный, достаточно чистый — скандалов, связанных с тем, что кто-то заплатил деньги, а помещения не получил, в последнее время не было. Хотя определенная доля риска, несомненно, имеется — в первую очередь из-за возможного несоблюдения сроков сдачи объекта.

Цены на первые этажи вполне соизмеримы с ценами на квартиры: в районах массовой застройки нежилые помещения продаются от $1000–1200/кв. м, в Центре — до $5–6 тыс. Сроки строительства такие же, единственное отличие — в нежилое помещение приобретатель может попасть немного раньше, чем в квартиру, просто потому, что первый этаж строится раньше последнего. Так что есть возможность раньше приступить к ремонту — он здесь необходим, поскольку реализуются площади «без отделки», т.е. в состоянии голого бетона. Минимальные вложения в обустройство составят от $150/кв. м.

Еще один вариант — приобретение квартиры на вторичном рынке. Правда, использовать ее под торговлю или офис запрещено — статья 288 Гражданского кодекса РФ гласит, что жилые помещения могут быть использованы только для проживания граждан, а все остальное возможно лишь после перевода квартиры в нежилой фонд. В Москве эта процедура регламентируется распоряжением мэра № 560-РМ от 11 ноября 1994 г. «Об упорядочении перевода жилых помещений в нежилой фонд и оформления документов о разрешении перепланировки жилых и нежилых помещений в жилых домах». Как явствует из

названия, этот документ касается не только интересующей нас темы, но и перепланировок, однако вторая часть была впоследствии заменена специальным законом. То же, что касается перевода в нежилой фонд, действует.

Минусы первого этажа

Документ признает три основания для того, чтобы превратить жилое помещение в «нежилье»: оно непригодно для постоянного проживания; оно временно непригодно (на период до устранения причин); исключительные случаи «целесообразности изменения функционального назначения жилых помещений, расположенных на первых этажах строений, в целях улучшения жилищно-коммунального и бытового обслуживания населения, получения дополнительных средств для расширенного воспроизводства жилищного фонда». Совершенно очевидно, что владельцу нормальной квартиры (стены не поражены грибком, перекрытия не грозят обвалом, концентрация фенола в воздухе не превышает в 20 раз ПДК и т.д.) подходит только третье основание. Оно настолько растяжимо, что позволяет сделать нежилым практически любое жилое помещение на первом этаже. Вопрос только в том, что власти прекрасно понимают, что перевод вы затеваете с целью получения доходов. И требуют поделиться — на официальном языке это называется «оплатой разницы стоимости жилого и будущего нежилого помещения».

Чисто технически перевод начинается со сбора согласований в Госпожнадзоре и Санэпиднадзоре. В институте Мосжилниипроект или другой организации, имеющей лицензию на подобного рода деятельность, нужно получить техническое заключение о состоянии конструкции дома. Пункт, о который разбивались надежды очень многих, — заключение районного архитектора о возможности обустройства отдельного выхода. Московские власти считают, что негоже, чтобы многочисленные посетители офиса или магазина топтали общественное парадное; а отдельный вход не должен портить архитектурный облик здания.

Все эти документы вместе со справками, полученными в БТИ, ДЭЗе, а также копиями документов владельца квартиры (для частного лица — паспорт, для фирмы — учредительные) подаются в район-

ную Межведомственную комиссию (МВК). Если на предварительной стадии все было сделано правильно, МВК обычно в течение месяца выносит положительное решение.

Следующий этап — финансовый. Городское БТИ выдает «Справку о разнице стоимостей помещений при переводе их из жилищного фонда в нежилой», окружная Комиссия по приватизации и управлению жилищным фондом указанную в ней сумму утверждает. Предсказать, какой именно будет цифра, довольно сложно — БТИ учитывает более 20 параметров, включая и общую площадь, и состояние дома, и назначение будущего нежилого помещения. В общем, для частных лиц сумма обычно бывает $100–300/кв. м.

После оплаты собственник получает комплект документов, включающий выписку из протокола городской МВК, выписку из протокола Комиссии по приватизации и управлению жилищным фондом Москвы и распоряжение по городскому Департаменту жилищной политики и жилищного фонда (бывший ДМЖ) о выводе квартиры из жилищного фонда. Теперь осталось известить БТИ об изменении статуса помещения и провести государственную регистрацию в Москомрегистрации.

Отрадно отметить, что бегать по всем перечисленным выше инстанциям самому владельцу недвижимости нет никакой нужды — многие риэлторские компании готовы взять на себя все хлопоты, и это потребует лишь около $50/кв. м. И примерно три-шесть месяцев времени.

Помощь от государства

В последние годы органами исполнительной и законодательной власти столицы в сфере обеспечения нежилыми помещениями малых предприятий (магазинами, складами, офисами, производственными площадями) была проделана значительная работа. Еще в 1997 г. Правительство Москвы приняло постановление № 683 «О развитии малого предпринимательства в «спальных» районах города Москвы». В 1999 г. по заданию Департамента поддержки и развития малого предпринимательства и Департамента экономической политики и развития г. Москвы Москомархитектура разработала «Схему размещения предприятий и учреждений малого бизнеса в различных градостроительных условиях г. Москвы».

Важным моментом обеспечения малых предприятий нежилыми помещениями является переход к проектированию и строительству многомодульных и отдельно стоящих нежилых помещений для размещения предприятий и учреждений малого бизнеса на территории районов Москвы, отстающих по возможностям обеспечения занятости населения и развитию социально-бытовой инфраструктуры. Примером пилотного проекта в данном направлении является проектирование многофункционального делового центра площадью около 16 кв. м. на Люблинской улице. В дальнейшем, в соответствии с Комплексной программой развития малого предпринимательства на 2001–2003 гг., предполагается создание подобных деловых центров в каждом административном округе столицы.

По инициативе Департамента поддержки и развития малого предпринимательства совместно с Москомархитектурой разработан механизм подготовки исходно-разрешительной документации для размещения объектов некапитального строительства и нестационарных объектов малого предпринимательства (Распоряжение Мэра Москвы от 10.05.2000 № 495-РМ). Указанное распоряжение упрощает процедуру выдачи разрешений на строительство, эксплуатацию объектов малого предпринимательства потребительского рынка и услуг в районах массового жилищного строительства.

Большую роль в поддержке малого предпринимательства в сфере аренды нежилых помещений играет Департамент имущества города Москвы. На веб-сервере Департамента (www.mki.mos.ru) размещается как нормативно-правовая информация по вопросам аренды и приобретения в собственность нежилых помещений, так и объявления о проводимых конкурсах на право аренды.

Еще одним важным шагом стало создание Целевого фонда нежилых помещений, предназначенных для последующей продажи субъектам малого предпринимательства, который ежегодно будет формироваться в Москве. Это решение принято «в целях осуществления конкретной имущественной поддержки предприятий малого бизнеса путем продажи нежилых объектов с предоставлением длительной рассрочки платежей».

В первом квартале каждого года в Москве будет формироваться перечень ликвидных объектов нежилого фонда, свободных от юридиче-

ских обязательств, общей площадью до 5 тыс. кв. м для последующей продажи субъектам малого предпринимательства. При этом в состав фонда не будут включаться технические подвальные помещения, а также объекты, расположенные в Зеленоградском округе. Перечни нежилых помещений включают адрес, общую площадь объекта и стоимость за 1 кв. метр. Впоследствии эти помещения будут реализовываться предприятиям малого бизнеса, в том числе в рассрочку до 10 лет.

Глава 8

Сотрудники предприятия

КАДРЫ — ЗАЛОГ УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Важным участком деятельности, определяющим достижение стратегического успеха компании, является создание и функционирование гибких самонастраивающихся структур, которые обычно именуются командой.

Команда — это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое.

Создание команды

При ее формировании должно быть учтено следующее:

- каждый участник команды обязан осознавать цель, поставленную перед коллективом;
- команда функционирует как единый организм, и ответственность за результаты ее деятельности носит коллективный, а не индивидуальный характер;

- любой участник команды должен постоянно совершенствовать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными, энциклопедическими в своей сфере знаниями и трудовыми навыками. Он должен быть способен в любое время подставить плечо нуждающемуся в этом члену коллектива, постоянно взаимодействовать с другими его представителями;
- управление командой осуществляется коллективно. За руководителем закрепляются функции координации и представления ее интересов во внешней сфере.

Создание эффективно действующей команды является необходимым условием успешной деятельности любого предприятия.

Поэтому подбор сотрудников — задача ответственная и одновременно творческая. Ее решение начинается с разработки комплекса требований к кандидатам, которые формируются исходя из должностных обязанностей.

Поиск персонала

Источники поиска персонала могут быть внешние и внутренние. Внешние источники — кандидаты, до этого не связанные трудовыми отношениями с данным предприятием, внутренние — работники данного предприятия.

Внешними средствам привлечения персонала могут стать:

- объявления о приеме через средства массовой информации и рекламу предприятия;
- организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, бюро, консультационные центры, кадровые агентства и т.п.);
- вузы, колледжи, техникумы, профессиональные училища и т.п.;
- работники предприятия.

Внутренние средства привлечения персонала:

- объявления о найме на работу во внутрифирменных средствах информации;
- резерв кадров на выдвижение;

- выпускники учебных заведений и центров, прошедшие подготовку и переподготовку по направлению предприятия;
- переводимые и перемещаемые работники предприятия;
- внутрифирменное совмещение должностей и т.д.

Следует отметить, что как внешний, так и внутренний источники набора имеют свои преимущества и недостатки.

Использование лучших рабочих качеств, наиболее глубокое знание достоинств и недостатков работников предприятия, положительный пример реализованных возможностей и продвижения по службе, тем не менее, могут создать угрозу накопления сложных личных взаимоотношений работников и вызвать плохое отношение к человеку со стороны его бывших коллег.

При всем богатстве выбора кандидатов извне и меньшей угрозе возникновения интриг внутри предприятия период адаптации нового сотрудника будет более длительным, а эффективность может оказаться минимальной.

Как показывает практика, в реальной жизни не существует специалистов с универсальным набором положительных характеристик. Поэтому для эффективной работы кадровым службам следует разумно сочетать внутренние и внешние источники подбора рабочей силы.

Отбор персонала

Для того чтобы быть абсолютно уверенным в будущем сотруднике, нужно знать не только его возраст, образование и опыт работы, но и его социальные и индивидуальные психологические качества, поэтому в личной беседе с кандидатом, помимо общих сведений, необходимо выяснить:

- Основной род деятельности в настоящее время, профессиональные интересы.
- Причины, по которым кандидат хотел бы поменять место работы.
- Какие цели ставит перед собой?

- Что нестандартного (нового) может предложить на новом месте работы?
- Что он ожидает от предстоящего места работы?
- Какая работа ему наиболее по душе: с бумагами, компьютером, непосредственный контакт с людьми?
- На какую зарплату рассчитывает?
- Как повышает свои профессиональные знания?
- Как строит свои взаимоотношения с коллегами и испытывает ли трудности в общении?
- Не помешает ли личная жизнь новой работе?
- Есть ли у него вопросы?

Кроме того, следует обратить внимание на его внешний вид (стиль одежды, умение держаться), культуру поведения (жестикуляция, манеры), культуру речи (умение формировать и формулировать мысли), умение слушать, его активность и заинтересованность.

Очевидно, что успешность деятельности кандидата зависит от ситуации, в которой ему придется работать, индивидуального стиля руководителя, иерархии ценностей уже сложившегося коллектива, поэтому большое значение имеет ознакомление кандидатов с профилем предстоящей работы, системой оплаты труда, социальными услугами предприятия, а также с некоторыми аспектами психологического климата в коллективе.

Кроме того, кандидату может быть предоставлена информация по следующим интересующим его вопросам:

- Каковы основные требования, предъявляемые к работнику, критерии оценки производительности его труда и связанная с ними оплата (санкции)?
- Кто определяет, каким образом должна быть обеспечена требуемая производительность и качество труда?
- Откуда и какую помощь можно ожидать?

- Каковы важнейшие негласные нормы, касающиеся работы и межличностных отношений сотрудников?
- Что требуется для успешной работы на предприятии? Что ценится здесь как достоинство? Какие люди чаще других вызывают уважение?
- Что считается серьезным просчетом в работе? Какие ошибки не прощаются?
- Каким основным правилам должен следовать каждый сотрудник предприятия (стиль одежды, жизни; что говорят и делают; о чем не говорят и чего не делают и т.д.)?

Помимо этого, каждый кандидат может иметь и другие потребности в информации о своей будущей работе.

Наем персонала

Наем персонала является заключительной фазой поиска и отбора персонала, в процессе которого происходит окончательное выяснение предстоящих отношений между работодателем и работником.

Оно предполагает строгое соблюдение законов РФ, Постановлений Правительства РФ, ведомственных и других актов, касающихся трудовых отношений.

Учитывая форму собственности предприятия, статус работника может быть различным. Он может быть работающим собственником (акционером) или наемным работником.

Как собственник, он, как минимум, имеет три основных права:

- на участие в управлении (в соответствии с видом и количеством имеющихся у него акций);
- на дивиденды;
- на ликвидационную квоту.

Как наемный работник, он подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка, установленного на предприятии в соответствии с разделом VIII Трудового кодекса РФ, который может включать следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения работников;
- права и обязанности работодателя и работников;
- рабочее время и время отдыха;
- поощрения за успехи в работе;
- дисциплинарные взыскания за нарушения трудовой дисциплины;
- ответственность работодателя и работников и т.д.

Отдельно могут быть выделены разделы о конфиденциальности и авторстве на созданные в процессе труда изобретения, в силу их актуальности для ряда предприятий.

Наем персонала оформляется в соответствии с разделом III Трудового кодекса РФ, которая предусматривает трудовые договоры:

- на неопределенный срок;
- на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор), если иной срок не установлен настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то договор считается заключенным на неопределенный срок.

В случае, если ни одна из сторон не потребовала расторжения срочного трудового договора в связи с истечением его срока, а работник продолжает работу после истечения срока трудового договора, трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок.

Трудовой договор, заключенный на определенный срок при отсутствии достаточных к тому оснований, установленных органом, осуществляющим государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, со-

держащих нормы трудового права, или судом, считается заключенным на неопределенный срок.

Запрещается заключение срочных трудовых договоров в целях уклонения от предоставления прав и гарантий, предусмотренных работникам, с которыми заключается трудовой договор на неопределенный срок.

В трудовом договоре указываются:

- фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя – физического лица), заключивших трудовой договор.

Существенными условиями трудового договора являются:

- место работы (с указанием структурного подразделения);
- дата начала работы;
- наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция.

Если в соответствии с федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, специальностям или профессиям связано предоставление льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, специальностей или профессий и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством РФ:

- права и обязанности работника;
- права и обязанности работодателя;
- характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях;
- режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации);
- условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);

- виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.

В трудовом договоре могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной), об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя, а также иные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с настоящим Кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме.

В случае заключения срочного трудового договора в нем указываются срок его действия и обстоятельство (причина), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Адаптация персонала

Адаптация персонала на предприятии является своего рода индикатором успешности или провала работы по поиску, подбору и найму персонала.

В процессе адаптации следует плавно вводить нового работника в его деятельность и исключать ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение работника в трудовой ритм коллектива, непредвиденные трудности, связанные с перегрузками и т.п.

Примерный порядок адаптации выглядит следующим образом:

- ознакомление с фирмой, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком, социальными льготами и стимулами;
- беседа с руководителем;
- представление коллективу;
- инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности;
- обучение по специальной программе;
- работа на своем рабочем месте.

В процессе адаптации должны быть достигнуты:

- чувство причастности к делам предприятия, фирмы;
- правильное понимание своих задач, должностных обязанностей;
- развитие навыка выполнения своих обязанностей;
- высокий уровень заинтересованности в улучшении дел на предприятии, фирме;
- понимание своей роли в успехе фирмы.

КАКИЕ ЗАРПЛАТНЫЕ СХЕМЫ СУЩЕСТВУЮТ

Белая

Компания честно заявляет официальную зарплату сотрудника и платит с нее налоги.

Серая

Компания официально заявляет небольшую часть настоящей зарплаты сотрудника и платит с нее налоги, а остальные деньги выдает сотруднику «в конверте».

Черная

Компания целиком выдает сотруднику зарплату «в конверте» и не платит налогов.

Страховая

Компания страхует сотрудников на крупную сумму, процент по страховке равен зарплате и перечисляется на расчетный счет сотрудника в коммерческом банке.

Профсоюзная

Профсоюзы, как и инвалиды, освобождены от выплат по ЕСН. Сотрудники компании переводятся в штат профсоюза и заключают договор на выполнение тех услуг, которые раньше они выполняли в штате своей компании.

Индивидуальные предприниматели

Компания регистрирует своих сотрудников как индивидуальных предпринимателей (ПБОЮЛ – предприниматель без образования юридического лица). С каждым ПБОЮЛом заключается контракт на пре-

доставление услуг. Выгода двойная: компания экономит на ЕСН, а сотрудник экономит на подоходном налоге: перейдя на упрощенную систему налогообложения, он имеет право платить не 13%, а 6% налога.

Акционеры

Работодатель размещает крупную сумму на счетах компании, не являющейся плательщиком российских налогов. Работники становятся держателями акций, по которым им ежемесячно выплачиваются дивиденды.

Бухгалтерская

Зарплата проводится как премиальные или командировочные. Бухгалтер учитывает эти платежи в выплатах по налогу на прибыль. Вместо 35,6% ЕСН приходится платить 24%.

Способы уменьшения затрат на зарплату сотрудников

Не так давно среди бизнесменов был проведен опрос с целью актуализации публикуемых в прессе материалов и выяснения важных вопросов, требующих детального разбора. Результат опроса оказался, мягко говоря, неожиданным. Бизнесмены-руководители хотели, помимо прочего, со страниц изданий получить ответ на такой вопрос: «Как, не выплачивая заработную плату, добиться, чтобы сотрудники работали качественно и с огоньком?». Специалистам, оказывающим услуги по кадровому консалтингу, понадобилось время, чтобы сформировать мнение и подходы к решению этой неординарной задачи, поставленной бизнесменами.

На рынке труда присутствуют два главных действующих лица: соискатель и работодатель. Ни один соискатель не станет сотрудником и ни один сотрудник не задержится в фирме долго, если не будет удовлетворен условиями работы и предложенным вознаграждением за свой труд. В то же время ни один работодатель не сможет предложить высокую заработную плату сотрудникам, если не будет иметь для этого денежных средств. Решение поставленного бизнесменами-руководителями вопроса должно было быть взаимовыгодным для обеих сторон. Найти взаимную выгоду реально, если посмотреть на ситуацию глазами психологов, которые утверждают, что за любым (даже самым негативным) поведением стоит позитивное намерение. Например, не слишком позитивное желание не выдавать сотрудникам зарплату свя-

зано с достаточно позитивным намерением иметь больше денежных средств для того, чтобы вложить их в бизнес и, повысив доходы, увеличить траты на личные нужды.

Любая компания создается для получения прибыли, которой будет достаточно и для личных трат учредителей, и для развития, и для оплаты труда персонала. В этом заинтересованы как сотрудники, так и руководство. Сегодня рынок кадровых услуг предлагает двухуровневый подход к решению данной задачи: первый уровень позволяет наладить бесперебойную работу фирмы-заказчика, второй — существенно сэкономить средства на выплатах заработной платы.

Рекрутинг

Наберите сотрудников, которым не жалко выдавать зарплату. Подбор персонала, как известно, проводят кадровые агентства. Роль рекрутмента состоит в том, чтобы помочь работодателю укомплектовать штат такими сотрудниками, которые смогут четко наладить работу компании, запустить бизнес-процесс, то есть сделать так, чтобы компания работала и давала прибыль. Задача работодателя — правильно сформулировать, в каком конкретно сотруднике нуждается компания, что этот сотрудник должен будет делать на новом рабочем месте, какими навыками и опытом ему необходимо обладать.

Наиболее часто совершаемой работодателями ошибкой в целях экономии на заработной плате является возложение на одного сотрудника обязанностей разных должностных единиц. Особенно это характерно для такой должности, как руководитель отдела продаж. Он должен и продавать, и следить за ассортиментом, ценообразованием, конкурентами (маркетинг), и разрабатывать мероприятия по увеличению сбыта (реклама, PR), и подбирать сотрудников к себе в отдел (кадровая работа), и т.д. Конечно, один человек не может быть профессионалом во всех областях. Поэтому через некоторое время работы такого сотрудника, ответственного за все, у руководителя пропадет желание выдавать ему заработную плату, так как не все обязанности будут выполняться им качественно, а бизнес-процесс, позволяющий получить прибыль, начнет тормозиться. В таких ситуациях рекрутеры говорят: «Экономя в малом, можно потерять в большом». И рекомендуют взять на работу хотя бы двух сотрудников: руководителя отдела

продаж и руководителя отдела рекламы и маркетинга. Безусловно, придется платить заработную плату обоим. Но! Грамотно поставив им задачу и правильно поделив обязанности, можно добиться планомерного развития компании и увеличения оборота, а следовательно, и увеличения свободных средств, которые могут быть потрачены на разные цели, в том числе и личные.

Хед-хантинг

Найдите тех, кто заработает для вас деньги. Поиском таких специалистов занимаются хед-хантеры, или «охотники за головами». Они закрывают топ-вакансии, предлагая высококвалифицированных сотрудников, хорошо проявивших себя на рабочих местах в других компаниях. Оценивают таких специалистов не только по уровню образования, профессиональному опыту и личным характеристикам, но и по результатам их труда.

К примеру, финансовый директор — человек, который разрабатывает и реализует четкую корпоративную и финансовую стратегию компании, работает с банками и налоговыми органами, привлекает необходимое внешнее финансирование и тем самым создает для владельцев бизнеса стоимость, размер которой во много раз превышает его заработную плату. Так кого же предпочесть: кандидата с зарплатой $5000, который создаст стоимость в $100 000 в месяц, или кандидата с зарплатой $10 000, который создаст стоимость в $200 000? В данном случае экономия на заработной плате может привести к существенному снижению доходов компании. Укомплектовывать весь штат элитными специалистами, конечно, не нужно, а вот пригласить профессионалов на ключевые позиции и платить им высокую заработную плату необходимо, чтобы дать компании шанс расти и развиваться.

Помимо финансистов, на данный момент востребованы топ-специалисты по продажам, высококвалифицированные специалисты по PR, маркетологи, специалисты по оптимизации бизнес-процессов. И если рекрутеры, подбирая персонал разного уровня, берут за свои услуги 20–30% годового дохода специалиста, то хед-хантеры за элитного сотрудника могут запросить и все 100%. В этом вопросе экономить нельзя.

Если же штат укомплектован, в нем есть высококвалифицированные стратеги, тактики и ответственные исполнители, то можно рассматривать схемы минимизации расходов по заработной плате.

Лизинг

Выделите работы, которые может выполнить временный персонал. В компании могут возникать виды работ, для осуществления которых нецелесообразно брать сотрудника в штат (на постоянную работу) и платить ему заработную плату. В этом случае можно воспользоваться схемами лизинга (осуществляя подбор временного персонала). По этой схеме сотрудник официально состоит в штате кадрового агентства, которое выполняет функции отдела кадров, бухгалтерии, решает административные вопросы, ведет трудовые книжки, отвечает за соблюдение трудового законодательства, решает вопросы с местными государственными органами. Компания же берет у агентства сотрудника на время, оплачивает агентству часы, проведенные им на данной работе. Основную заработную плату специалисту платит кадровое агентство.

На сегодняшний день наиболее часто по схемам лизинга проходят секретари, IT-специалисты, менеджеры по кадрам. Как это происходит? К примеру, компании нужно разработать программу для систематизации базы данных клиентов. Компания обращается в кадровое агентство, которое занимается лизингом персонала, и берет временного программиста. Он создает программу, запускает ее, обучает постоянный персонал работе с ней, после чего возвращается в кадровое агентство. Если в ходе выполнения работ руководство компании недовольно специалистом, то агентство обязано заменить его другим сотрудником. Как правило, в агентствах по лизингу имеется достаточно большой штат IT-специалистов, поэтому для замены потребуется лишь несколько часов. Понравившегося специалиста можно привлекать периодически для выполнения временных работ, а через год, при необходимости, даже перевести его в штат. За это кадровое агентство не возьмет денег (как в схеме рекрутинга).

Лизинг целесообразен и в том случае, когда у компании появляется новый проект, для осуществления которого набирать штат еще рано, а объем работ уже достаточно большой. Начать можно с временного

персонала, а потом, по мере развития проекта, укомплектовать штат. При грамотном использовании схема лизинга дает существенную экономию именно на заработной плате сотрудников, не вызывая у последних критики действий руководства.

Аутсорсинг

Передавайте непрофильные работы сторонней организации. В любой компании есть работы, выполнение которых силами самого предприятия ведет к усложнению структуры, раздуванию штата и — как следствие — увеличению фонда заработной платы. Это могут быть маркетинговые исследования, разработка и проведение рекламных и PR-кампаний, подбор, обучение, асессмент персонала и т.д. Выполнение этих работ сторонней организацией и есть аутсорсинг, т.е. сопровождение бизнеса. В современных условиях вести бизнес без этого тяжело, а создавать специальные отделы и укомплектовывать их высокопрофессиональными сотрудниками накладно. В этом случае прибегают к услугам рекламных агентств, тренинговых, консалтинговых компаний, агентств по подбору персонала. В существующей практике имеют место две схемы взаимодействия между компаниями заказчика и исполнителя. Рассмотрим их на примере рекламного агентства. Первая схема заключается в том, что агентству время от времени поручаются разовые работы, а что, как, зачем и в какой последовательности делать, определяет порой не очень квалифицированный сотрудник компании-заказчика, отвечающий за рекламу или маркетинг. В этом случае проводимые агентством работы чаще всего носят разрозненный характер, без оптимальной и досконально продуманной единой стратегии продвижения. Разработку такой стратегии, определяющей концепцию рекламной кампании, лучше было бы доверить профессионалам. Возникает иллюзия экономии, ведь такая концепция стоит подчас достаточно дорого. Однако при ее отсутствии рекламная кампания может в лучшем случае оказаться неэффективной (с убытком, равным затраченным на нее средствам), а в худшем — нанести значительный ущерб, приведя к снижению числа продаж и потере постоянных клиентов.

Вторая схема предполагает более ответственный подход к делу со стороны заказчика. Последний заказывает агентству рекламную кам-

панию «под ключ», т.е. полную ее разработку и сопровождение, а ответственный за это направление сотрудник компании-заказчика выступает в роли помощника агентства и координатора. И пусть в этом случае вознаграждение агентству окажется больше, зато итоговый баланс после проведения кампании при правильном выборе исполнителя будет положительным (прибыль компании-заказчика несоизмеримо больше затрат). Наиболее бережливые заказчики, которых, к сожалению, меньшинство, поступают именно так.

Оптимальное сочетание всех вышеперечисленных подходов (рекрутинга, хед-хантинга, лизинга и аутсорсинга) обеспечит бесперебойную работу и планомерное развитие фирмы, а также столь желанную экономию, в том числе и на заработной плате сотрудников.

ЭКОНОМИЯ НА ЗАРПЛАТАХ

Налоговая революция, задуманная ради вывода экономики из тени, рискует увенчаться тем, что зарплаты в стране станут символическими. Причина «символизации» заработков — пониженный налог на прибыль. Зарплата для предпринимателя — издержки. Поэтому она входит в себестоимость продукции, которую выпускает фирма. Но сверх зарплаты хозяин фирмы должен вносить еще единый социальный налог за каждого своего работника — 36,1% с фонда оплаты труда.

К примеру, заплатив работнику 1000 руб., хозяин, кроме того, платит 361 руб. во внебюджетные фонды — Пенсионный фонд, Фонд социального страхования и Фонд обязательного медицинского страхования. Итого работник обходится предпринимателю в 1361 руб. Но если ту же тысячу заплатить не из себестоимости, а из прибыли, то работник, по словам г-на Голова, будет обходиться дешевле. Из прибыли можно выплатить премию, дивиденды — все что угодно, не называемое зарплатой. В себестоимость продукции такие выплаты не включаются и не облагаются единым социальным налогом. А ставка налога на прибыль — 24%, по которой и будет уплачен налог с тысячи, выданной работнику из прибыли. То есть фирма сэкономит, потратив на работника 1240 руб.

Не платить зарплаты вообще не имеет права никто, поскольку действует Трудовой кодекс, а также закон о минимальном размере оплаты труда. Чтобы не нарушить закона, хозяин должен платить минимальный размер оплаты труда, а все остальное платить из прибыли и «без всяких теневых схем». Бюджет от этого не пострадает, так как подоходный налог взимается с любых выплат. Но внебюджетные фонды явно потеряют доходы.

Ставку соцналога можно сокращать совершенно безболезненно. Если бы правительство, разрабатывая пенсионную реформу, воспользовалось таким вариантом, то ему не понадобилось бы дробить на две части отчисления в ПФ. Можно было бы просто сократить соцналог на 14%, сохранив для ПФ другие 14%. А деньги для базовых пенсий в бюджете появились за счет того же акциза. И нефтегазовый комплекс никак не пострадал бы от такой манипуляции: потеряв деньги на акцизах, он сэкономил бы ровно такую же сумму на соцналоге.

Зато зарплата точно пошла бы из тени. И не потому, что у работодателей заговорила бы совесть. Просто теневые схемы стали бы терять свою рентабельность. Ни «серые», ни «черные» не обходятся хозяину даром. Работодатели, уклоняясь от соцналога, выгадывают на самом деле 10–15% той суммы, которую им пришлось бы отдать государству, если бы всю зарплату платили официально. Снижение соцналога не удешевит обходных схем. Поэтому выгода, которую они приносят, вряд ли будет оправдывать хлопоты, которыми сопровождается теневой оборот.

Кроме того, на «обеление» зарплаты сработал бы еще один механизм, который следует узаконить. Когда работник при окладе 1000 руб. обходится фирме в 1361, то его «стоимость» не должна падать при снижении соцналога. То есть зарплата его должна вырасти настолько, чтобы вместе с пониженными платежами по соцналогу он обходился бы фирме не дешевле 1361 руб. Но редко кто из россиян в курсе, что стоимость его рабочей силы не ограничивается размером заработка. И знать этого не будут до тех пор, пока не начнут платить из своей зарплаты часть соцналога. В странах развитых рыночных отношений во внебюджетные фонды платят на равных и работник, и работодатель.

Глава 9

Реклама, методы продвижения товара

СОЗДАНИЕ ИМИДЖА ФИРМЫ

Имидж фирмы (Corporate Identity) — это комплексная система визуальной идентификации компании, способствующая формированию благоприятного стиля компании и усиливающая эффективность рекламных контактов с потребителями, повышающая доверие партнеров и способствующая повышению общего имиджа и репутации компании на рынке.

Уникальность имиджа фирмы может быть достигнута путем применения самых различных приемов: классный графический дизайн, подбор запоминающегося визуального ряда, выбор нестандартных материалов и применение редко встречающихся технологий изготовления рекламной продукции на основе фирменного стиля. Иногда в профессионально разработанном фирменном стиле присутствует один, а иногда все из вышеперечисленных пунктов. Но в любом случае этот стиль должен наилучшим образом подходить именно для вашей компании.

Имидж фирмы может состоять из сколь угодно большого количества элементов, но базовыми для каждой компании являются следующие элементы: логотип, визитная карточка, фирменный бланк,

различные типы конвертов, факсимильное сообщение, фирменная папка для бумаг, выбор фирменных шрифтов, фирменные цвета.

Имидж фирмы — не яркая побрякушка и не дань моде. Как и логотип, он является своего рода визуальным высказыванием, подчеркивающим яркую индивидуальность компании, для которой он был разработан.

В зависимости от вида деятельности компании фирменный стиль может включать в себя целый комплекс различных видов воздействия на целевую аудиторию: визуальных, психологических, звуковых, а иногда и некоторых других.

Наиболее распространенным является визуальное воздействие, имеющее своей целью подчеркнуть уникальность компании, ее товаров и услуг, а также ее роль на рынке. Разумеется, об этом ни в коем случае не говорится «открытым текстом», речь идет лишь о тонко проработанных нюансах и заранее просчитанных ассоциациях. Если вы ударитесь в нескромное самовосхваление — потребители отвернутся от Вас. Поэтому самое эффективное воздействие является незаметным. Управление ассоциациями потребителей является мощнейшим оружием, овладев которым, вы наверняка обеспечите себе успех.

СОЗДАНИЕ ТОВАРНОГО ЗНАКА (БРЭНДА)

Торговая марка, или брэнд, — своего рода визитная карточка товара. И от того, насколько удачным окажется название, во многом зависит объем продаж, а в конечном счете — финансовый успех компании. Создание брэнда представляет собой процесс, который начинается с исследования рынка. Для более точного попадания в цель и достижения коммерческого успеха определяют целевую аудиторию, по которой будет готовиться точечный удар.

И все-таки сначала новый (а иногда и старый) продукт или услуга должны получить уникальное имя, способное привлечь внимание к товару. По названию потребитель будет первоначально судить о качестве и привлекательности этого продукта или услуги, а в случае успешного знакомства безошибочно отыскивать его среди сотен тысяч других на полках магазинов и в прайс-листах компаний.

СОЗДАНИЕ ЛОГОТИПА

Удачный логотип способен значительно повлиять на восприятие фирмы на рынке. Плохой логотип или полное отсутствие логотипа в лучшем случае лишит фирму одного из важнейших конкурентных преимуществ — узнаваемости, а в худшем случае вообще способен оттолкнуть потенциальных потребителей, особенно на корпоративном рынке.

Сегодня вести долговременный успешный бизнес без логотипа не представляется возможным. В производстве, сфере услуг, ритейле и дистрибуции — в любом виде бизнеса любой компании в первую очередь необходимо выделиться из множества других компаний на рынке. В этом вам поможет логотип.

Логотип — лицо компании и основной элемент ее фирменного стиля. Corporate Identity (фирменный стиль) — это целый комплекс мер визуального (а иногда и не только визуального) воздействия на потребителя, который позволяет потребителю безошибочно выделить вашу компанию, а также ее продукцию и услуги из множества других на современном перенасыщенном рынке, а также обеспечить вашим товарам и услугам все конкурентные преимущества, которые может предоставить продажа марочной продукции — идентификация вашей компании и ее товаров и услуг потребителем, защита рекламных и маркетинговых инвестиций от конкурентов, лояльность потребителей выбранной марке, возможность торговать по более высоким ценам и многие другие.

Логотип является ядром фирменного стиля и его основным элементом, вокруг которого строятся все остальные элементы фирменного стиля: цветовые сочетания, шрифты, фирменная верстка, дополнительная фирменная графика и визуальный ряд. Только после разработки логотипа вы сможете провести запоминающуюся и эффективную рекламную кампанию в любых оффлайновых СМИ (прессе, радио, телевидении), наружной рекламе и сети Интернет, а также выпустить представительскую полиграфическую, рекламную и сувенирную продукцию европейского уровня, создать классную упаковку и этикетку для вашей продукции и P.O.S.-материалы для ее рекламы в местах продаж.

ФРАНЧАЙЗИНГ

Франчайзинг — один из все более популярных способов распространения товаров и услуг. Впрочем, при ближайшем рассмотрении франчайзинг оказывается куда более многогранным явлением, чем элементарное право на аренду торговой марки. Ведь франшиза — это полная бизнес-система, которую франчайзер передает партнеру (франчайзи). По этой схеме франчайзи получает готовый проект предприятия (и именно в этом главная привлекательность франчайзинга), за пользование которым платит вступительный взнос и определенный процент с оборота — роялти. Сумма роялти, как правило, колеблется в пределах 5–8% от оборота. Некоторые брэнды взимают еще и дополнительную компенсацию за то, что дают рекламу, а значит, «продвигают» бизнес своих партнеров. Такой сбор, как правило, не превышает одного-полутора процентов от оборота. Что вносит франчайзи? Прежде всего, свои усилия, капитал и информацию. И, наконец, в общем случае франчайзи не нужно создавать предприятие шаг за шагом, ощупью, как это должен делать любой другой предприниматель, начинающий с нуля. Наоборот, предприятие франчайзи возникает «за один день», если только не трактовать эту метафору буквально.

Своей популярностью в системе мировой экономики франчайзинг обязан прежде всего тому, что он позволяет совместить стимул к владению малым предприятием с управленческим мастерством и маркетинговым опытом более крупного бизнеса. В Соединенных Штатах сегодня действует более 1500 франчайзинговых систем и, соответственно, 350 тысяч предприятий-франчайзи, причем каждые восемь минут по такой схеме образуется новое предприятие. В Германии 800 франчайзинговых систем с 37 тысячами бизнес-единиц, в Испании — 600 франчайзеров и 26 тысяч франчайзи.

Характерным является также и то, что многие уже давно существующие фирмы для расширения бизнеса все активнее используют франчайзинговую модель. В России, по оценкам Ассоциации развития франчайзинга, сегодня оперирует от 100 до 150 отечественных франчайзинговых систем, а согласно оценкам ТПП РФ, общие инвестиции во франчайзинговые проекты составляют сегодня в целом по стране около 600 миллионов долларов. Но в любом случае ясно,

что в России франчайзинг находится пока лишь на начальном этапе развития.

Президент Российской ассоциации развития франчайзинга Александр Майлер уверен, что основными препятствиями на пути развития франчайзинга у нас остаются низкий качественный уровень законодательства в этой области и недостаточная информированность деловых людей о возможностях франчайзинга — как маркетинговых, так и финансовых. Тем не менее, в последнее время на развитие франчайзинга в России стали обращать внимание государственные структуры. Так, в начале ноября в Москве прошла выставка «Купи брэнд. Новая философия бизнеса», организованная Торгово-промышленной палатой РФ. В свою очередь, зарубежные государственные организации выражают готовность помочь российским предпринимателям в поиске брэндов и конкретных бизнес-проектов. Скажем, Американская торговая палата и Министерство торговли США развивают специальные программы содействия франчайзингу американских брэндов русскими предпринимателями.

РЕКЛАМНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРА

Если малое предприятие хочет достичь поставленных целей по сбыту, оно обязательно должно разработать план продвижения продукции. В малом бизнесе реклама, будучи частью этого плана, имеет следующие цели:

- продать больше товаров и услуг;
- увеличить долю предприятия на местном рынке;
- развить конкретный вид деятельности;
- объявить, что ваше предприятие начало свою деятельность в данной области и готово к сотрудничеству;
- сообщить покупателям причину, по которой они должны прийти к вам;
- организовать наступление на конкурентов или отразить угрозу наступления с их стороны;

- повысить престиж вашего предприятия;
- привлечь людей, которые только что заинтересовались данным сектором рынка;
- провести исследование;
- напомнить людям, знающим о вас, что вы постоянно готовы обслужить их;
- сообщить, что вы являетесь местным уполномоченным продавцом изделий марки, известной по всей стране, и постоянно имеете запасы этой продукции.

Продвижение продукции малых предприятий часто создает проблемы для их владельцев и руководителей. Считается, что 70% средств, идущих на рекламу и продвижение в малом бизнесе, не оказывает непосредственного влияния на объем продаж. Этот факт, однако, является результатом главным образом недостаточного внимания к планированию со стороны владельцев-руководителей предприятий.

Ключевые факторы, действующие в любом виде деятельности по продвижению продукции:

- Как начать свой бизнес.
- Агентство по развитию предпринимательства.
- Рекламное обращение.
- Предприятие.
- Целевой рынок.
- Потенциальный сбыт.

Малое предприятие должно определить свой целевой рынок, выбрать соответствующее средство передачи своего обращения, а затем трансформировать полученные запросы в продажу.

Определение целевого рынка

Первым этапом планирования продвижения продукции является определение целевого рынка. Эту задачу потенциальному руководителю малого предприятия поможет решить исследование рынка.

Возможные методы продвижения будут продиктованы характером и структурой целевого рынка. Возможно, исследования рынка позволят выявить целевых покупателей уже на ранней стадии деятельности предприятия, но предприниматель должен периодически производить повторную оценку целевого рынка, ибо его структура может изменяться. Оценка целевого рынка производится по системе, представленной в рабочей таблице.

Пример оформления

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА

Кто покупает мои товары и услуги?
А) Бытовой сектор
Женщины _____ %
Мужчины _____ %
Семьи с детьми _____ %
Возраст:
до 16 лет _____ %
от 16 до 19 лет _____ %
от 20 до 29 лет _____ %
от 30 до 39 лет _____ %
от 40 до 49 лет _____ %
старше 49 лет _____ %
Б) Промышленность
Место расположения _____
Сектор:
производство _____
услуги _____
розничная торговля _____
Размеры компании
количество сотрудников _____
оборот ($) _____

Рекламное обращение

Определив свой целевой рынок, необходимо представить на нем свое рекламное обращение. Как владелец-руководитель, вы должны четко решить, на какие средства передачи рекламы рынок может откликнуться.

Ваша цель — обеспечить охват заданного числа потенциальных покупателей с минимально возможными затратами.

Основной задачей рекламного обращения является появление перед соответствующей аудиторией в соответствующем месте в соответствующее время.

Хорошее рекламное обращение должно содержать ответы на шесть ключевых вопросов:

- *Почему* ко мне должны идти покупатели?
- *Что* я продаю?
- *Когда* я работаю?
- *Как* со мной можно установить контакт?
- *Где* я нахожусь?
- *Кто* я?

Потенциальный покупатель должен получить эту информацию независимо от того, какое средство передачи рекламы вы избрали. Эти шесть вопросов выглядят очевидными, однако на удивление часто малые предприятия в своих рекламно-пропагандистских кампаниях пренебрегают одним или несколькими из этих правил.

В бизнесе существует широкое разнообразие практических методов рекламы. Необходимо выделить те из них, которые имеют отношение к малому бизнесу.

Выбор метода рекламы

Каждому методу рекламы присущи свои достоинства и недостатки. Выбор метода не всегда должен основываться на величине затрат. Упор делается на то, какого опережения в сбыте продукции можно достичь в результате рекламной кампании.

Таблица 9.1 Сравнение методов рекламы

Метод рекламы	Стоимость	Достоинства	Недостатки
Прямая почтовая реклама (письмо)	Низкая	Целенаправленность. Вероятность ответа в небольшой почтовой рекламной кампании может составить 10% и выше.	Большие затраты времени, частично ввиду трудоемкости процесса составления рассылочного списка.
Небольшой рекламный плакат	Низкая	Большая читательская аудитория. Доступность для чтения в течение длительного времени.	Возможность расклейки только в разрешенных местах. Обращение должно быть коротким.
Объявление в местной газете	Средняя	Местная аудитория	Круг читателей. Значительно больше целевого рынка. Конкуренция за внимание читателя. Короткий срок службы.
Объявление в специализированном профессиональном журнале	Средняя или высокая	Целенаправленность. Возможная редакционная поддержка. Иногда сопровождается услугой «запрос читателей».	Нет, кроме, может быть, цены.
Объявление по местному радио	Высокая	Широкая аудитория. Удовлетворяет конкретные потребительские и промышленные рынки.	Очень короткий срок службы и, как следствие, необходимость частого повторения.
Объявление в общенациональной газете или журнале	Высокая	Аудитория по всей стране. Возможность частого повторения.	Конкуренция за внимание читателя. Редакционная поддержка менее вероятна.
Объявление в иллюстрированном массовом журнале	Высокая	Возможна некоторая целенаправленность. Возможно цветное оформление.	Необходимость предварительного заказа. Высокая стоимость производства особенно в цветном оформлении).

Составление рекламного объявления

Решив, по каким причинам вы будете рекламировать свою продукцию и где размещать рекламу, приступайте к составлению рекламного обращения.

Рассмотрим, как написать объявление, которое даст положительный результат. Основные правила довольно просты. Для получения эффекта не нужно быть слишком одаренным или остроумным.

Некоторые бизнесмены получают большое удовольствие от составления хорошей рекламы. Это как хобби. Один специалист по рекламе даже утверждает, что рекламирование — «это самая большая забава, которую можно себе позволить, не снимая одежды».

Структура рекламного объявления

Некоторые предприятия предпочитают давать рекламу в газетах, журналах и других изданиях. Хорошие рекламные объявления в большинстве случаев имеют следующую структуру:

- Заголовок — эффектное заявление, содержащее указание на основной коммерческий аргумент (дешевле, быстрее и т.п.).
- Иллюстрация (не всегда) — подчеркивает мысль заголовка (например, показывает принцип работы изделия).
- Тело объявления — основной текст, который убеждает читателя в необходимости купить ваш товар.
- Заключительная фраза — подытоживает данные об изделии или политике вашей компании.
- Сведения о компании — название, адрес, номер телефона и эмблема (если она у вас есть).

Поглядите на окружающую нас рекламу и решите, какая форма рекламного объявления более всего подойдет для вашего предприятия. Что может выделить вашу рекламу среди других?

Что вы продаете?

Основными коммерческими аргументами большинства преуспевающих малых предприятий являются такие заявления в разных формах:

- Предприятие — настоящий специалист, эксперт в своей области.
- Предприятие удобно расположено, недалеко от покупателей.
- Предприятие обеспечивает прекрасное обслуживание.
- Предприятие предлагает получить за деньги определенные выгоды.
- Предприятие надежно и высоко котируется.

Именно эти особенности заставят клиентов покупать вашу продукцию — и именно это должно сообщить клиентам ваше рекламное объявление.

Если у вас есть единственный в своем роде коммерческий аргумент (например, ваш магазин продает широкий ассортимент аппаратов для подводного плавания на севере Англии), выделите это. Это автоматически выделит вас на фоне конкурентов.

Если у вашей продукции нет явных преимуществ, необходимо приложить значительные усилия для того, чтобы представить ее каким-либо уникальным способом. Если вы не можете это сделать, не стоит тратить деньги на рекламу. Возможно, даже не стоит вообще продавать этот товар.

Заголовок рекламы

Заголовок — это первое, на что обращают внимание большинство читателей (иногда они даже не смотрят на иллюстрацию). Если заголовок не привлечет их внимание, вызывая любопытство или предлагая что-либо, реклама не сработает.

- Выделите заголовок крупным жирным шрифтом.
- Скажите в нем что-либо, представляющее реальный интерес для читателя.
- Сделайте так, чтобы заголовок можно было легко понять.

Плохими являются, например, следующие заголовки:

- Название фирмы — это может быть интересно вам, но привлечет ли оно внимание читателей?

- Неуместная шутка — ничего не сообщает об изделии, следовательно, не привлекает потенциальных покупателей.
- Фраза, вводящая в заблуждение — люди, возможно, прочтут объявление до конца, но будут разочарованы, обнаружив, что именно вы на самом деле предлагаете.

Heyman & Johnson, фирма по отделке ванных комнат, не получила никакого отклика на рекламу, в которой были даны следующие заголовки:

HEYMAN & JOHNSON

Оборудуем ванные комнаты

Эй, люди! Пора принимать ванну!

Вкусите тайну и очарование востока

... в одной из оборудованных нами ванных комнат

Нужно было использовать какой-нибудь простой заголовок, например: Элегантные ванные комнаты.

Иллюстрация

Хорошая картинка улучшает качество рекламы, но лишь при условии, что она имеет отношение к рекламируемой продукции, т.е. подчеркивает или разъясняет заголовок. Если вам нечего иллюстрировать, не чувствуйте себя обязанным вставлять рисунок лишь ради самого рисунка.

С другой стороны, не думайте, что ваше изделие недостаточно фотогенично для получения хорошей иллюстрации. Хороший фотограф или художник может сделать самые уродливые вещи прекрасными.

Недорогая альтернатива — платное использование «фильмотеки» — стандартной библиотеки иллюстраций (например, рисунков или фотографий изделий — консервных коробок без этикеток и т.д.). Не стоит, однако, брать плохую фотографию лишь потому, что она дешевая. Иллюстрация должна быть черно-белой, если вы не собираетесь делать более дорогую цветную рекламу.

Структура рекламы

Заголовок привлекает внимание, иллюстрация закрепляет его — теперь нужен хороший текст.

Возьмем в качестве примера рекламу «сверхострых кухонных ножей»:

- Для начала под заголовком укажите — насколько они острые?
- Дайте факты, подтверждающие заявление — почему они такие острые?
- Объясните другие достоинства — дешевизна, выбор цвета.
- Предупредите читателей, что они много потеряют, если не купят ваш товар — сообщите, например, о специальном предложении на короткий срок.
- Вынудите читателей выяснить другие подробности или купить изделие.
- Сообщите им, как они могут это сделать (например, дайте фразу «Подробности по телефону»).
- В заключение дайте еще одну фразу, подчеркивающую выгоду использования данного товара — например, о том, что ножами приятно пользоваться.

Кроме того, обратите внимание на следующие вопросы:

- Читаемость: рекламное объявление должно быть ясным, четким и кратким.
- Искренность.
- Простота изложения.

Самые удачные рекламные объявления выглядят несложными, но состоят из фраз, привлекающих читателей.

Законодательство требует, чтобы рекламное объявление было «законным, приличным, честным и правдивым».

Способы испортить рекламу

- *Скидки.* Слова «распродажа» и «скидки» могут придать вашему предприятию оттенок дешевизны и несовременности. Тот ли это имидж, о котором вы мечтаете?

- *Беспорядок.* Если вы сверх всякой меры напичкали рекламу словами и рисунками, то читатели не будут утруждать себя, да и для чего?
- *Жаргон.* Трудные для понимания слова и длинные предложения отпугивают людей. Обращение должно быть простым.
- *Избыток фактов.* Никому не интересно читать сухие нагромождения статистических данных. Лучше изложите «голые» факты — это возбудит аппетит у читателей.

Проверка рекламы

Итак, вы написали четыре-пять черновиков, узнали мнение посторонних и выбрали из них один вариант. Теперь проверьте свое рекламное объявление, задав себе следующие пять вопросов:

- Привлечет ли заголовок — и иллюстрация, если она есть, — внимание читателя?
- Интересен ли основной текст? Сообщает ли он читателю нечто такое, что тот хочет узнать?
- Предлагает ли или обещает объявление что-нибудь читателю?
- Побуждает ли оно читателя к действию? Разъясняет ли оно, что следует делать?
- Представлены ли особые достоинства вашего изделия так, как они того заслуживают?

Если вы можете посмотреть на свою рекламу глазами читателя — одного из ваших потенциальных клиентов — и ответить на эти вопросы «да», это значит, что вы составили хорошее объявление.

В противном случае, вероятно, лучше будет заплатить кому-нибудь за составление хорошего рекламного текста, чем тратить деньги на размещение рекламы, которая не принесет вашему предприятию никакой прибыли.

Рекламные агентства имеют навык подгонки стиля и содержания рекламы под перспективных клиентов. Если ваша фирма не может позволить себе воспользоваться услугами рекламного агентства, обрати-

тесь к индивидуальному составителю рекламных текстов. В сотрудничестве с ним вы сможете выдать массу хороших идей по составлению рекламы.

Хорошее рекламное объявление

Читатель с первого взгляда поймет, о чем это объявление, и решит, стоит ли его читать.

- Заголовок, выполненный жирным шрифтом и содержащий четкое сообщение, привлекает внимание читателя.
- Ключевой коммерческий аргумент. Заголовок сам по себе оставил бы читателя размышлять о том, можно ли позволить себе «прекрасные австралийские вина».
- Название фирмы дано крупным жирным шрифтом, поэтому читатели запомнят его.
- Поясняется, кто и что продает читателю.
- Сведения о фирме.
- Дополнительные коммерческие аргументы. Легки для понимания.
- Специальное предложение вызывает интерес, а лимит времени понуждает читателя действовать.

Плохое рекламное объявление

- Заголовок не выделяется и создает впечатление, что это магазин уцененных товаров, что вводит в заблуждение.
- То, что интересно вам, может не быть интересно читателю.
- Обращение составлено беспорядочно и хаотично. Коммерческие аргументы скрыты в тексте.
- Кто такие Philglas & Swiggot? Где они находятся?

Методы стимулирования сбыта в розничной торговле

Стратегия розничной продажи должна базироваться на согласованном подходе. Необходимо рассмотреть целый ряд методов стимулирова-

ния сбыта. Первая сложность — заставить покупателей придти в ваш магазин. Зайдя в магазин, они должны купить как можно больше. Поэтому необходимо создать хорошие условия для демонстрации, хранения и продажи товаров.

Стратегический подход

В своей деятельности розничный торговец должен учитывать конкретные факторы маркетинговой стратегии, уметь выделить те из них, которые сильнее других действуют в данном конкретном случае, и отбросить лишние. Например, в магазине по продаже дорогой техники необходим высокий уровень обслуживания покупателей. Магазин, продающий большое количество дешевых товаров, может уделить больше внимания оборудованию выставок и краткосрочным стимулирующим мерам. Следует иметь генеральную стратегию стимулирования сбыта, каждый элемент которой должен финансироваться и оцениваться отдельно.

Местонахождение

Местонахождение магазина имеет огромное значение. Если клиенты великолепного, продающего высококачественные товары магазина живут далеко от него и не хотят ездить, этот магазин не преуспеет. Если рядом с новым магазином находится слишком много аналогичных торговых точек, то ему придется побороться за жизнь, если только торговец не предложит нечто новое. Возможны самые разные варианты размещения магазина. Это, например, относительно современная торговая зона, главная дорога, традиционные жилые районы, новые владения, деревни. Каждый вариант имеет свои преимущества и недостатки, которые следует рассматривать с точки зрения типа создаваемого магазина. Стоимость размещения в центре города, возможно, будет для многих малых предприятий слишком высокой, несмотря на большой поток потенциальных клиентов. Некоторые магазины в центрах городов и на главных дорогах лишатся потенциальных покупателей, проезжающих мимо, из-за отсутствия стоянки. Если же рядом есть автобусная остановка, то они, наоборот, могут рассчитывать на успех. В деревнях число покупателей ограничено. Продажа товаров проезжающим не будет столь интенсивной, как в других районах. Если же

магазин стоит на главной дороге, идущей через деревню или по туристической зоне, этот вид торговли будет прибыльным.

Решая вопрос об участке для размещения магазина, посмотрите, много ли помещений свободно в этом районе. Может быть, люди уезжают оттуда, и район пустеет? Расположение магазина в таком районе также может отпугнуть потенциальных покупателей. Магазин сам по себе может показаться грязным и неопрятным. Важную роль играет и размер района.

Фасад магазина

Следующий этап после правильного выбора участка для размещения магазина — оформление фасада. Фасад магазина должен выглядеть привлекательно и побуждать людей заходить в него. Кроме того, хорошо оформленный фасад повышает осведомленность о существовании магазина. Покупатели, возможно, решат посетить его позже. Следует сделать яркую, привлекательную вывеску. Некоторые фирмы занимаются изготовлением вывесок для магазинов, но иногда используют их как свою рекламу, поэтому подходите к этому вопросу внимательно. Название магазина должно выделяться на основном фоне и содержать указание на род деятельности. Ваша задача — создать своему заведению имидж, соответствующий его типу. Можно установить освещенную вывеску, но для этого, возможно, понадобится специальное разрешение.

Витрины

Витрины магазина — основной инструмент рекламы. Естественно, витрины необходимо регулярно мыть. Помимо привлечения покупателей, витрины показывают, что в данный момент продается на льготных условиях, с сезонной скидкой, и побуждают покупателей покупать эти товары. Можно делать специальные выставки товаров на Рождество, Пасху и другие праздники.

Витрины — это продолжение торгового зала и должны рассматриваться как таковой. Выставки товаров следует регулярно менять. Некоторые товары в витринах блекнут и теряют свою привлекательность. Если вы собираетесь использовать рукописные рекламные плакаты, они должны быть написаны аккуратно и четко. Витрину нужно хоро-

шо освещать. Здесь можно использовать различные методы освещения, например, подсветить определенные товары прожекторами. Витрину не следует перенасыщать товарами, иначе она выглядит беспорядочной и реальный потенциал товаров не виден.

Оформление выставок и составление рукописных плакатов можно поручить профессионалам.

Планировка магазина

Магазин должен быть размещен логически так, чтобы покупатель, проходя рядом с ним, видел сопутствующие товары и покупал их. Основные товары следует располагать вдали от дверей, чтобы покупатель проходил через весь магазин мимо других товаров, в результате чего многие покупки совершаются спонтанно. Расположение оборудования также зависит от продаваемого товара. Компоновка продуктовой лавки полностью отличается от компоновки магазина одежды, поскольку требования к оборудованию и окружающему воздуху совершенно разные.

В магазине возникают своеобразные «горячие точки», в которых объем продажи выше (например, у кассы). В этих местах следует располагать товары, продаваемые на льготных условиях, и те товары, которые вы хотите продать быстро. Если разместить товары на уровне глаз, они будут раскупаться быстрее тех, которые лежат ниже и выше этого уровня. Товары не должны лежать слишком высоко, если вы хотите дать покупателям возможность рассмотреть их перед покупкой. Этого также не нужно делать в магазинах самообслуживания, ибо труднодоступное расположение товаров приводит к потере покупательского интереса. Вообще говоря, помните о том, что походы по магазинам — это своеобразный досуг. Для того чтобы победить в конкурентной борьбе, магазин должен создать для покупателей приятные условия.

Продажа

Тип магазина до некоторой степени определяет поведение персонала в процессе продажи. В некоторых случаях требуются глубокие знания продаваемых изделий, чтобы помочь покупателю принять более обоснованное решение. Покупатель постепенно приобретает уверенность

в необходимости покупки, что очень важно, если товар достаточно дорогой.

Персонал можно материально стимулировать за объем продаж — например, выплатой комиссионных сверх основного жалованья. Это хороший стимул; продавцы понимают, что чем больше они продадут, тем больше получат. Для вас это тоже выгодно, потому что, несмотря на дополнительные расходы на заработную плату, они окупятся ростом объема продаж.

Создание запасов

Хотя у любого торговца всегда есть ходовые товары, которые в любое время будут хорошо продаваться, существует возможность расширения и изменения ассортимента. Для того, чтобы точно предсказать, будет ли данное изделие продаваться или нет, нужны определенные знания о покупателях. Не следует оставлять в запасе большое количество товара одного наименования, поскольку некоторые товары расходятся хорошо, пока их рекламирует телевидение. Другие — например, товары для детей — быстро выходят из моды.

Тем не менее, необходимо экспериментировать с новыми товарами, в противном случае покупатели в поисках новейших товаров пойдут в другие магазины. Предложите покупателям и продавцам высказать свои предложения. Создание запасов новых товаров дает возможность вести рекламную кампанию и привлекать в магазины новых покупателей.

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО В ИНТЕРНЕТ

Без собственного сайта предприятию нынче не обойтись. Точнее, обойтись можно, но не нужно, ибо грамотно разработанный сайт окупает себя очень быстро. Многие покупатели сегодня ищут товары и услуги в первую очередь в Интернет, где их можно не спеша изучить и выбрать в удобное для себя время. Но любой ли сайт способен убедить покупателя приобрести что-то именно у вас? Итак, разберемся, как правильно сделать бизнес-сайт. Здесь как в шахматной игре с новичком — чтобы выиграть, достаточно не делать ошибок.

Зачем фирме нужен сайт? Функций у него обычно три: информационная (что фирма предлагает и по какой цене, как проехать, как позвонить), представительская (создать представление о серьезности фирмы) и торговая (возможность оформить заказ на понравившийся товар). В любом случае, сайт должен увеличивать доход фирмы. По-другому в бизнесе не бывает.

Один из главных вопросов, встающих при создании сайта, — кто его должен разрабатывать: поручить ли это одному из сотрудников, взять в штат специалиста, подрядить смышленого студента или обратиться в дизайн-студию. Универсального рецепта здесь нет. Можно сказать только, что хороший сайт даже для крупной фирмы можно сделать за сумму меньше чем в 1000 долларов. Основной минус «студентов» — недостаток опыта и знаний технологий, минус дизайн-студий — избыток того и другого (за большие деньги будет сделан суперсайт, который, возможно, у 80% пользователей просто не будет загружаться).

Сайт должен сразу внушить покупателю доверие к фирме. Достигнуть этого несложно.

Во-первых, не экономьте и зарегистрируйте домен второго уровня типа www.imya_kompanii.ru. Стоит это всего около 20 долларов в год, что ниже расходов на кофе и сахар в среднем офисе. Имя можно зарегистрировать с помощью провайдера, причем желательно оформить его на себя или свою фирму с тем, чтобы потом можно было перейти к другому провайдеру, сохранив его. Название домена — дело вкуса, тут надо соблюсти баланс между запоминаемостью и солидностью. Это может быть название фирмы в какой-либо латинизированной форме либо просто запоминающееся слово (например, сайт www.lopata.ru предлагает... заправку картриджей для оргтехники). На этом же домене можно создать и служебные почтовые адреса, по которым могут обращаться посетители.

Имя должно легко произноситься и не допускать двойного написания. В противном случае пользователи будут промахиваться и попадать в никуда или на сайт, имеющий отдаленное отношение к вашей продукции. Для страховки от ошибок можно зарегистрировать несколько вариантов написания имени (например, kredit и credit), а также зарегистрировать домен в нескольких зонах (например, com или biz).

Отдельный вопрос — что делать, если домен с желанным именем уже занят. Если ваше фирменное наименование используют в корыстных целях (например, домен заняли только ради того, чтобы предложить его вам же за цену в десятки и сотни раз большую), можно попытаться отсудить домен (правда, с относительно небольшими издержками это удастся только в доменной зоне «ru»). Правоприменительная практика в этом вопросе уже сложилась, о чем можно почитать на специализированных сайтах (например, www.internet-law.ru).

Если занять домен с желаемым именем невозможно, то остается либо придумать другое имя, либо использовать другую доменную зону (.com, .net, доменные зоны других стран), либо же использовать домен третьего уровня в региональных или специализированных доменах (например, www.company_name.spb.ru).

Последний вариант хорош, кстати, и тем, что обойдется дешевле, чем регистрация в домене второго уровня, причем часто это, как правило, разовый сбор (как, например, в домене spb.ru).

Итак, доменное имя сайта должно быть по меньшей мере солидным и запоминающимся.

Базовые принципы интерфейса сайта

Об интерфейсе сайта можно говорить очень много, однако существует несколько базовых принципов, которые полезно учитывать при создании сайта.

Принцип Ефремова: целесообразность красоты. Интерфейс сайта не должен затмевать его назначения. Сайт должен быть красивым потому, что он удобен и полезен.

«Бритва Оккама»: не плодите сущностей без необходимости. Все, с чем сталкивается пользователь, должно быть оправдано с практической точки зрения. Лишняя информация, пункты меню, которые никогда не понадобятся, должны быть исключены. «Бритва Оккама» порождает еще три требования к интерфейсу.

Первое состоит в необходимости защиты от ошибочных действий пользователя. Поэтому должны быть заблокированы (или невидимы) функции, которые не могут быть выполнены или являются бессмысленными в каком-то контексте, либо их выполнение приведет к нежелательным последствиям. Второе требование — принцип умолчания.

На сайте, например, в формах заполнения, должны быть предусмотрены установки по умолчанию, которые позволяют использовать их без дополнительной подготовки. Причем эти установки должны быть выбраны оптимальным образом.

«Кошелек Миллера»: человек в состоянии одновременно воспринимать зрением 7±2 объекта. Это значит, что примерно столько должно быть пунктов в меню, категорий товаров (остальное следует поместить в подкатегории). Если количество объектов больше, то они должны укладываться в иерархию, где количество подуровней должно быть в указанных пределах. Производным к «кошельку Миллера» является принцип иерархичности – доступность функции должна быть пропорциональна частоте ее использования.

Принцип обратной связи. Пользователь всегда должен видеть результат воздействия на сайт. С этой точки зрения шпингалет в деревенском туалете гораздо более выигрышен с точки зрения интерфейса, чем новомодная «евроручка» в городском аналоге. Во втором случае трудно бывает определить сразу, закрыта дверь или нет. Этот пример хорошо иллюстрирует и следующий принцип.

Принцип дежа-вю (преемственность интерфейсов). Пользователь, знакомясь с новым интерфейсом, ищет аналогии с ранее виденным. Представьте, что на ваш сайт он пришел после посещения десятка аналогичных сайтов конкурентов. Поэтому следует изучить их интерфейс и использовать этот опыт при проектировании своего.

Как выделиться

То есть товаром. Какой бы оригинальный товар или услугу ни предлагал ваш сайт, его интерфейс должен быть понятным и узнаваемым. Для этого стоит выбрать стандартную структуру и пункты меню на главной странице. Для сайта, который является интернет-витриной или виртуальным представительством, целесообразно устроить следующие разделы:

- *О компании.* Краткая справка об истории компании, предлагаемых ею услугах.
- *Как найти.* Адрес, телефон, электронные адреса. Это необходимо не только для полноты информации, но и для ощущения ре-

альности и доступности фирмы. Мало кто доверится фирме, присутствующей только в Интернет.

- *Товары (цены).* Это ядро сайта, где посетитель может ознакомиться с каталогом товаров, прейскурантом (удобно, когда его можно скачать), описанием и фотографиями конкретных позиций.
- *Форумы, ссылки.* Некоторые сайты поддерживают у себя на странице тематические форумы, давая возможность потребителям обмениваться информацией между собой. Это простой и эффективный способ создать устойчивую аудиторию сайта, распространить информацию о нем среди заинтересованной публики. Здесь, однако, как и в разделе новостей, необходимо поддерживать ощущение свежести, например, нанимать специальных людей, которые бы отвечали на реплики и начинали новые темы.
- *Новости.* Раздел новостей необходим и с информационной точки зрения (появился новый товар, снижены цены на какие-то позиции), и с психологической. Если у компании есть новости, значит, она живая. Если же пользователь заглянет в раздел новостей и обнаружит там спецпредложение к прошлому Новому году (к счастью, в этот раздел заглядывают далеко не все), то о вашей компании он может подумать самое страшное. Ленту новостей можно вывести и на стартовую страницу, но тогда требования к ее свежести вырастают на порядок.

На главной странице интернет-сайта, как ни странно, необходимо разместить контактный телефон, желательно крупными цифрами и ни в коем случае не девятизначный. Наличие телефона, повторимся, во-первых, дает ощущение реальности вашего бизнеса, во-вторых, многие пользователи, найдя, что и где купить, предпочитают оформить заказ (если таковой предусмотрен) не через Интернет, а через оператора — телефон дает ощутимую обратную связь.

Используйте главную страницу для размещения собственной рекламной информации. Например, объявите о скидке, действующей на определенный товар или до известного времени. Можно поместить на первую страницу картинки наиболее ходовых товаров с ценами.

Посетитель, который уже знаком с разбросом цен, легко «зацепится» за выгодное предложение.

Существует несколько технологий, на которых может быть создан сайт: от простенького сайта на классическом HTML до динамических сайтов на PHP. Их обсуждение заслуживает отдельной статьи, да и обычному бизнесмену не до этих тонкостей. Главное — чтобы не стать «маленькой, но очень гордой птичкой». Это значит, что какие бы технологии ни использовались, сайт всегда должен адекватно отображаться:

- при любом разрешении экрана (от 800x600) и любой цветности монитора;
- в любом браузере (Internet Explorer, Opera, Netscape Navigator), в том числе старых, давности до 3–5 лет (например, для Internet Explorer — это 4-я версия);
- на любой аппаратной платформе (IBM-совместимый компьютер или Apple) и в любой операционной системе.

Конечно, требования несколько категоричные, но надо понимать, что сайт создается не только для вас, но и для потенциальных потребителей, а компьютерный парк в российских регионах весьма разношерстный.

Как избежать ошибок

Рассмотрим наиболее распространенные ошибки, которые приводят к потере потенциальных покупателей.

- Насыщенность страниц графикой и иными элементами, замедляющими загрузку сайта для тех, кто пользуется модемным доступом.
- Необходимость загрузки для просмотра дополнительных модулей, не входящих в стандартный комплект браузеров.
- Наличие обильной рекламы, всплывающих окон, баннеров и других мешающих восприятию рекламных элементов. Во-первых, реклама раздражает, во-вторых, пользователь подумает, что вы подрабатываете еще и на рекламе. Для привлечения потребите-

лей есть такое умеренное средство, как обмен партнерскими ссылками (например, в виде кнопок).

К сожалению, невозможность загрузить стартовую страницу по какой-либо причине (в том числе из-за неудачного выбора провайдера) является наиболее неприятным последствием ошибки такого проектирования.

Глава 10

Страхование малого предприятия

ЗАЧЕМ НУЖНА СТРАХОВКА

Предприятие с небольшим оборотом может и без помощи страхования вставить разбитое стекло или выделить небольшие средства из своего бюджета для компенсации других незначительных убытков. Главная цель для предпринимателя — обеспечить страховую защиту от катастрофических, серьезных по своим последствиям убытков, что позволит малому или среднему предприятию продолжить свою деятельность, остаться на плаву.

Страховать у малых предприятий есть что. Это отдельные здания и офисные помещения, оборудование, инвентарь, товарные запасы. Страхуют, как правило, от пожара, стихийных бедствий, повреждения водопроводных систем, взрывов бытового газа, противоправных действий третьих лиц. Как правило, полис по страхованию имущества предусматривает наличие франшизы — небольшой денежной величины, в любом случае вычитаемой из суммы страхового возмещения. Не является исключением и страхование малого и среднего бизнеса. Клиенту компенсируют только крупные убытки, а, например, расходы по замене поврежденной при взломе двери или выбитых окон клиент будет нести из своего кармана. Величина франшизы — не более

тысячи долларов, а годовая стоимость типового полиса для малых предприятий составляет от 0,4–0,5 процента от страховой суммы.

Следует, правда, оговориться, что малый бизнес с точки зрения страхования далеко не однороден. Например, торговые палатки, с которыми, собственно, и ассоциируется у большинства населения малое предпринимательство, у страховщиков не вызывают энтузиазма. Большинство серьезных страховщиков не будет заниматься страхованием такого рода имущества. Степень риска здесь очень велика — слишком уж уязвимы эти сооружения: их без особого труда можно сжечь, изломать и даже угнать. На сегодня в России из 100 тысяч реально работающих малых предприятий застраховано не более 20 процентов. Это немного, особенно если учесть, что многие из них застрахованы в добровольно-принудительном порядке: эта процедура необходима для получения лицензии на некоторые виды деятельности. Потенциальный объем рынка страхования для малого бизнеса еще даже толком не оценен: одни эксперты говорят, не менее 50 млн. долларов в год, другие называют цифру в 10 раз больше. Многие страховые компании даже и не берутся считать эти объемы во всероссийском масштабе. Главное — начать, считают они, а там видно будет. Сейчас, во всяком случае, спрос есть, и упускать момент было бы невыгодно. Вопрос в том, с чего начать — с Москвы или с регионов. «Ингосстрах», например, начал продвижение программы страхования малого бизнеса именно с регионов. В отличие от столицы, там этот продукт более востребован и у страховщиков есть более обширное поле деятельности.

Все больше и больше компаний переключается на страхование малого бизнеса. Главная причина заключается в том, что страхование крупного бизнеса не так уж выгодно, как кажется на первый взгляд. Нередко страховые схемы являются чисто финансовыми операциями, направленными на минимизацию налогов, и не имеют отношения к собственно страхованию рисков. Кроме того, крупных клиентов отечественные страховщики перестраховывают в зарубежных фирмах, а значит, и немалые деньги уходят за рубеж.

Другая причина повышенного внимания к малому и среднему бизнесу заключается в том, что многие ожидают ослабления налогового и бюрократического пресса, который давит сейчас на предпринимателей. Это значит, что все больше и больше людей приобщится

к предпринимательству, количество малых и средних предприятий будет расти, следовательно, будет расти и численность работающих в этой сфере.

Кстати, о людях. Тот же «Ингосстрах» разработал программу медицинского страхования тех, кто работает в малом бизнесе. Малочисленные коллективы имеют возможность приобрести медицинскую страховку по цене крупных предприятий.

Но до сих пор представители малого бизнеса страхуются крайне редко — полисы страхования ответственности имеют не более 5% малых предприятий. Страхуют, как правило, фирменную недвижимость, оборудование, отделку офисов (в 4–6% случаев). Руководитель предприятия непременно застрахует свой служебный автомобиль, особенно если у него уже угнали любимый джип. Страхуются те, кто работает с арендованным имуществом и берет кредиты под залог собственности (ни того, ни другого без страховки просто не получишь).

ОТ ЧЕГО НАДО СТРАХОВАТЬСЯ

Сегодня практически все известные страховые компании (такие как «Ингосстрах», Промышленно-страховая и Военно-страховая компании, Восточно-Европейское Страховое Агентство, НАСТА, Национальная страховая группа, ПАРИ) предлагают малому бизнесу широкий спектр продуктов: от полисов страхования ответственности, любого имущества, грузов, автотранспорта до страхования строительно-монтажных рисков, оборудования «от поломок» и сотрудников — от несчастного случая.

Владельцам мелкого бизнеса в любом случае имеет смысл страховаться от так называемых «огневых и сопутствующих» рисков. По такому полису обычно оплачивается ущерб от порчи или гибели имущества в случае пожара и поджога; удара молнии; взрыва газа и аппаратов под давлением; падения летательных объектов и их обломков, повреждения водой при аварии водопроводных, канализационных, отопительных систем; стихийного бедствия; противоправных действий третьих лиц, а также краж. При желании можно застраховаться лишь от отдельных опасностей, к примеру, от залива или кражи.

Полис страхования производственных помещений, ангаров, складов по полному пакету «огневых» рисков обычно обходится в 0,2–0,8% от записанной в договоре страховой суммы в год. Обычно страховая сумма соответствует действительной стоимости объекта. За безопасность офисных помещений фирмам приходится платить 0,3–0,9% от страховой суммы в год, оборудования — 0,2–0,5%, готовой продукции и сырья — 0,3–1,5%. Но эти тарифы могут быть на 3–5% ниже базовых, если руководитель предприятия заранее позаботится об охране складов, противопожарной сигнализации и современных системах пожаротушения.

В «Ингосстрахе», Восточно-Европейском Страховом Агентстве, «Энергогаранте» и некоторых других компаниях машины и оборудование отдельно можно застраховать еще и на случай поломки. По такому страховому договору покрываются повреждения техники в результате: короткого замыкания, повышенного напряжения, ошибок и неосторожности персонала при эксплуатации, дефектов и недостатков их изготовления и монтажа. Цена полиса страхования на случай поломки составляет 0,6–2% от стоимости самого оборудования в год, но может достигать и 3%. Все зависит от «сложности» и цены оборудования, срока и условий его эксплуатации.

Страхование корпоративного транспорта

Большинству малых предприятий никак не обойтись без автотранспорта. Это и обычные легковушки отечественного производства, и крутые иномарки хозяина фирмы, и «рабочие лошадки» типа «газели» или «бычка». Легковые автомобили угоняются несравнимо чаще грузового транспорта. Именно от этой опасности их нужно застраховать в первую очередь. Страховой тариф по наиболее популярной программе «автокаско», включающей защиту авто от «угона» и «ущерба», составляет 8–16% от страховой суммы (максимальной суммы, которая может быть выплачена, если автовладелец лишится своего авто) в год. Но в каждом конкретном случае стоимость страховки будет зависеть от марки автомобиля, его возраста и технического состояния.

Фирме нелишне обзавестись полисом страхования автогражданской ответственности (АГО) — ведь ваш шофер может «въехать» в чу-

жую машину. Годовой полис АГО обойдется в 0,8–2,5% от лимита ответственности страховой компании по договору страхования.

Малое предприятие может застраховать любое имущество на период его транспортировки: минеральные удобрения, продукты питания, напитки, бытовую, аудио- и видеотехнику, предметы искусства и прочее. Если застрахованный груз повредится или пропадет в пути по причине стихийных действий, аварий, пожаров, а также краж и прочих неприятностей, страховая компания возместит владельцу груза убыток.

Помимо компенсации материального ущерба от гибели или порчи груза, все страховщики возмещают владельцам застрахованных грузов расходы по спасанию уцелевшего груза. Договор страхования груза обычно заключается не «на срок», а «на рейс». Но если ваша фирма регулярно возит грузы, лучше заключить «генеральный договор», который позволяет не только разом застраховать все запланированные, к примеру, на полгода перевозки, но и сэкономить.

Стоимость полиса страхования груза сильно зависит от вида груза, способа транспортировки и маршрута. Она может составлять и 0,2–1,1% от страховой суммы, то есть максимальной суммы, которую страховщик должен выплатить по договору при полной гибели перевозимого груза. Чем больше перегрузок и перевалок, тем, соответственно, страховка дороже.

Страхование ответственности строителей

Строительство торговых павильонов или ангаров редко бывает без проблем. Случаются пожары, из-за ошибок проектирования разрушаются недостроенные сооружения, подземные коммуникации. Наконец, банальные кражи стройматериалов. Чтобы избежать убытков такого рода, можно застраховать стройку на весь период работ от перечисленных строительно-монтажных рисков. Полный полис страхования строительно-монтажных рисков покрывает стоимость и строительных работ, и стройматериалов, и бытовок, и техники — кранов, лебедок и пр. Такая страховка обойдется в 0,4–0,8% от стоимости строительного контракта за весь период работ.

В стандартном договоре также имеется раздел «страхование ответственности строителей» — ведь мало ли, как писал классик, что «при-

дет в голову этим пчелам». Стоимость страхования ответственности строителей за причинение ущерба жизни и здоровью людей, а также чужому имуществу составляет 1,0–2,0% от суммы ответственности страховщика. А вот самих строителей нужно страховать от несчастного случая на производстве отдельным полисом, который стоит 0,1–0,2% от лимита ответственности страховой компании по данному договору.

ЭКОНОМИЯ НА СТРАХОВАНИИ

Подсчитав, во что обойдется страхование от всех возможных опасностей, можно прослезиться: полная безопасность требует серьезного финансирования. Поэтому пока фирма не развилась и не стала приносить прибыль, можно ограничиться страхованием самого важного. Так, фирмы, занимающиеся закупкой, доставкой и оптовой продажей продуктов питания и товаров народного потребления, должны первым делом застраховать свои грузы на время перевозки. Транспортные предприятия — автомобили и ответственность перед владельцами перевозимых грузов. Для строителей особенно важно страхование строящегося объекта в целом «от всех рисков» на весь период строительства. Производственные предприятия первым делом должны позаботиться о безопасности оборудования, без которого работа остановится.

Стоимость любого страхового полиса можно снизить на 10–35%, если застрахованный согласится частично компенсировать возможный ущерб за собственный счет. Для этого в договор страхования включается специальное условие — франшиза. Это та сумма убытка, которую предприятие будет оплачивать самостоятельно.

Безусловная франшиза вычитается из суммы возмещения при наступлении страхового случая. А предприятию по полису с безусловной франшизой выплачивают меньшую сумму, чем без нее. При малом ущербе фирма вообще может не получить страховки. По договору с условной франшизой страховщики возмещают ущерб полностью, но только в том случае, если убыток превысил оговоренный договором размер.

ГДЕ ЗАСТРАХОВАТЬСЯ

Человеку, не особо разбирающемуся в страховом бизнесе, довольно сложно самому оценить финансовые показатели страховой компании, судить о надежности страховщика. Конечно, первым делом он должен навести справки о приглянувшейся ему компании, провести мониторинг среди друзей и знакомых. В самой же компании нужно поинтересоваться сроком ее работы на страховом рынке, учредителями, размером уставного капитала, наличием у нее лицензии на соответствующий вид страхования. Компания не имеет права продать вам полис страхования от поломки линии по разливу напитков, если у нее имеется лишь лицензия на страхование имущества от огневых и сопутствующих рисков. Размер уставного капитала компании, страхующей имущество, по действующим с 2000 года правилам должен составлять не менее 25 тыс. минимальных размеров оплаты труда (около 2,1 млн. руб.). Расспросите страховщика о его клиентах и крупных страховых выплатах. Приличная страховая компания никогда не станет скрывать от клиента эти сведения.

О репутации компании вы можете судить по ее месту в рейтингах. Самый уважаемый — так называемый рейтинг Росстрахнадзора, основанный на собранных департаментом Министерства финансов по надзору за страховой деятельностью статистических данных страховых компаний. Опыт компании в конкретном виде страхования можно оценить по величине сборов соответствующих взносов. Однако не стоит ориентироваться только на рейтинги и сборы, поскольку индивидуальный подход и более высокий сервис клиентам, скорее всего, предложат в средних по сборам страховых компаниях, входящих в первую двадцатку рейтинга. Слишком высокая цена услуги указывает на непрофессионализм менеджеров и неверное понимание страховщиком риска. Слишком низкая — грозит тем, что у страховщика может просто не хватить денег для выплат страхового возмещения.

Многие страховщики также не советуют приобретать полисы страховых компаний, которые «специализируются» на одном-единственном виде страхования, например страховании автотранспорта. Здесь велика опасность, что какое-то явление, например крупный летний град, приведет к резкому увеличению страховых событий. Тогда ком-

пании придется одновременно проводить множество выплат, на что у нее может не хватить средств. Именно так два года назад потерпела крах компания «Народный резерв».

ОФОРМЛЕНИЕ ДОГОВОРА

Даже бывалые страхователи, заключая договор, случается, совершают элементарные ошибки. На что же нужно обратить внимание, чтобы уплаченные за полис деньги не оказались выброшенными на ветер?

В заявлении на страхование нужно максимально подробно описать, как и где будет эксплуатироваться и храниться застрахованное имущество, и строго следовать написанному. Если условия изменились, об этом первым делом нужно сообщить в страховую компанию. Иначе при наступлении страхового события компания может отказать в выплате страховки. К примеру, если автомобиль, который по договору должен «ночевать» в гараже предприятия, ночью будет оставлен вне территории фирмы, а в результате его угонят или «разуют», страховка выплачена не будет.

Прежде чем поставить на договоре страхования подпись, предпринимателю необходимо внимательно прочесть его текст и познакомиться с правилами страхования, которые обычно печатаются неприлично мелким шрифтом на обороте полиса. От их содержания зависит, получите вы ожидаемую страховку или на вполне законных основаниях вас оставят с носом. Договор должен быть максимально прозрачен и понятен.

По словам специалистов дирекции имущественного страхования Промышленно-страховой компании, страхователю нужно обратить особое внимание на указанный в договоре перечень страхуемых рисков, список подлежащего страхованию имущества, а также описание нестраховых событий. Перечень имущества может оформляться отдельным приложением к договору, в котором указывается вид объекта страхования, его инвентарный номер, стоимость. Если, к примеру, вы внесете в перечень только сетевой сервер, а в результате возгорания проводки пострадает локальный компьютер, возмещения вы не получите.

По стандартным договорам обычно не оплачиваются последствия военных действий, гражданских волнений, воздействия ядерного взрыва и радиоактивного загрязнения, умышленных или мошеннических действий страхователя. Кроме того, никогда не оплачивают убытки, если ущерб возник при нарушении правил хранения и транспортировки конкретного имущества. К примеру, если в летнюю жару замороженные продукты повезут в поломанном рефрижераторе, а они испортятся, на возмещение можно не рассчитывать.

Согласно страховому договору, страхователь должен сообщить о своих бедах страховщику в течение нескольких дней. Если он опоздает, на возмещение можно не надеяться.

О том, что нужно страховать в первую очередь, вы можете прочитать в таблице 10.1.

БЕЗОПАСНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ

Информацию нужно защищать в первую очередь от природных явлений. Проявления природы могут быть разными: пожары, наводнения, случайное падение компьютера со стола (жесткие диски этого не любят). К стихийным явлениям могут быть приравнены добрые пользователи, которые норовят ненароком стереть важные данные, а также компьютерные вирусы, вредящие в силу своего устройства. Но с точки зрения безопасности все это может привести только к одному — потере важных данных.

Итак, компьютеры имеют свойство ломаться, пользователи склонны удалять полезную информацию, электричество любит отключаться в тот момент, когда количество несохраненной информации на компьютерах достигает максимума. Как гласит известный закон Мерфи, «если какая-то неприятность может случиться, она случается», и бутерброд даже с изменяемой стреловидностью крыла всегда падает маслом вниз. В качестве способов защиты от потери данных выступают:

- резервное копирование информации;
- защита компьютеров и устройств от перебоев электропитания.

Таблица 10.1 Что надо страховать в первую очередь

Вид бизнеса	Что необходимо страховать	Годовая стоимость страхования
Магазины, торговые фирмы	Недвижимость	0,3–0,9% от страховой суммы
	Оборудование	0,2–0,5% от страховой суммы
	Товарные запасы на складах	0,4–1,5% от страховой суммы
	Автотранспорт	8–16% от страховой суммы
	Грузы	0,2–1,1% от страховой суммы
	Ответственность за качество товаров и услуг	0,8–1,2% от лимита ответственности
Транспортные фирмы	Автотранспорт	8–16% от страховой суммы
	Ответственность грузоперевозчика	0,3–0,7% от лимита ответственности
	Ответственность автовладельца	0,8–2,5% от лимита ответственности
Строительные компании	Строительно-монтажные риски	0,4–0,8% от стоимости строительного контракта
	Ответственность при проведении строительных работ	1–2% от лимита ответственности
	Сотрудников от несчастного случая на стройплощадке	0,3–2% от лимита ответственности
Производственные предприятия	Производственное оборудование от «огневых» и сопутствующих рисков	0,2–0,5% от страховой суммы
	Производственное оборудование от поломки	0,6–2% от стоимости оборудования
	Недвижимость	0,2–0,8% от страховой суммы
	Сырье, товарные запасы	0,4–1,5% от страховой суммы
	Профессиональную ответственность	0,8–1,2% от лимита ответственности

Остановимся на резервном копировании.

В мире больших денег для выполнения процедуры резервного копирования обычно создаются специальные программно-аппаратные комплексы, называемые системами резервного копирования. Однако большинству малых и средних предприятий, частным предпринимателям и персональным пользователям такие комплексы не только не по карману, но и просто не нужны в силу скромных объемов подлежащей резервированию информации. Этим пользователям для хранения архивов проще и дешевле использовать обычные жесткие диски или внешние носители вроде CD-R/RW, магнитооптические носители, а также очень удобные USB-устройства. Выбор устройства — дело вкуса и обстоятельств. Жесткие диски удобны скоростью записи и чтения, могут вмещать десятки гигабайт информации. Однако для резервного копирования, естественно, надо использовать внешние диски (подключаемые через порт USB или заключенные в контейнер) или диски, находящиеся на другом компьютере в сети. В противном случае копия может пропасть вместе с оригиналом (в случае пожара или поломки диска). Недорогим носителем для резервных копий могут служить диски CD-R/RW. Скорость записи на них намного ниже, чем на жесткие диски, зато они более компактны, резервные копии на компакт-дисках легко принести домой или спрятать в сейф. Также удобны USB-устройства с флэш-памятью в виде брелоков, объем которых сегодня составляет 128–256 мегабайт. Скорость записи на них также практически равна показателю для жестких дисков, однако сама по себе флэш-память все-таки недостаточно надежна для хранения резервных копий. Что касается магнитооптических приводов, то с появлением дешевых пишущих дисководов CD-R/RW и брелоков флэш-памяти этот вид носителя не имеет особых преимуществ.

Далее поговорим о том, как разумно организовать резервное копирование.

Статистика свидетельствует, что физические причины потери данных (отказ аппаратуры, стихийные бедствия и т.д.) составляют 45% от общего числа. Логические причины прослеживаются в 55% случаев из них: продукт деятельности программ и вирусов (12% и 8% соответственно), ошибки пользователей (35%). По большому счету, нам с вами абсолютно все равно, по какой причине произошли потери дан-

ных. Важно то, как избежать, в крайнем случае, минимизировать эти потери. Избежать этих потерь можно единственным способом: резервным копированием информации. Резервное копирование — это намного больше, чем просто защита данных, это — защита бизнеса, потому что потеря данных может запросто лишить компанию этого самого бизнеса.

Резервное копирование — это процесс изготовления копии файлов, находящихся на жестком диске или на независимом носителе информации, с целью восстановления исходных данных в случае, если оригинал будет утерян в силу разных причин.

Существуют три уровня резервного копирования: полное резервирование и два разных вида частичного резервирования, называемого добавочным (или инкрементальным) и дифференциальным.

- Полное резервирование обычно затрагивает всю систему и все файлы. Его рекомендуется проводить по крайней мере еженедельно. Полное копирование непроизводительно применять в качестве единственного метода в силу больших ресурсных затрат: временных, трудовых, системных. Плюсом можно назвать возможность быстрого восстановления данных (и системы) за одну операцию.

- При добавочном резервировании происходит копирование только тех файлов, которые были изменены за время между резервированием. В среднем добавочное резервирование занимает меньше времени, чем полное. Однако процесс восстановления данных требует больше времени, поскольку данные восстанавливаются в порядке очередности создания добавочных копий. Чем больше период между полным копированием, тем больше добавочных копий образуется.

- При дифференциальном резервировании сохраняется заново каждый файл, который был изменен с момента последнего полного резервирования. Дифференциальное резервирование ускоряет процесс восстановления. При восстановлении необходимо только две копии: полная и последняя дифференциальная. При дифференциальном копировании может расти размер последней дифференциальной копии, что предопределяет периодичность

полного копирования. Популярность дифференциального резервирования растет, поскольку все копии файлов делаются в определенные моменты времени, что, например, очень важно при заражении вирусами.

Кроме того, существуют два метода резервного копирования: пофайловый метод и метод отображающего дублирования диска.

Суть пофайлового резервирования ясна из названия: копируются только выбранные пользователем файлы. Такое резервирование требует минимальных затрат ресурсов, но пригодно только для частного пользователя.

При отображающем дублировании диска делается своеобразный «снимок» винчестера. Отображающее дублирование обеспечивает быстрое восстановление всей системы.

Что сохранять?

На этот вопрос каждый пользователь отвечает сам для себя. Хотя правильнее будет поставить вопрос по-другому: какому из методов копирования (пофайловому или создания образа жесткого диска) отдать предпочтение?

Первое отличие между двумя методами — объем резервной копии. Ясно, что во втором случае объем будет намного больше.

Второе отличие — скорость восстановления информации. В случае частичной потери информации пофайловый метод предпочтительнее, однако если «полетела» вся система, то восстановление образа диска даст существенный выигрыш во времени. Кроме того, большая часть программ создания образа дисков имеет возможности восстановления отдельных файлов из архива.

И тот и другой методы имеют свои преимущества, которые определяют сферу применения. Пофайловый метод удобен, если объем свободного места на резервном носителе ограничен, а время восстановления системы не имеет существенного значения. То есть для частного пользователя. Для корпоративного пользователя предпочтительнее создание образов дисков с определенной периодичностью в сочетании с пофайловым копированием в промежутках между созданием полных образов.

Тактика резервного копирования

Овладение тактикой резервного копирования — неотъемлемый атрибут профессионализма пользователя, системного администратора. Тактика задается следующими параметрами: объем выделенных средств (от этого зависит «качество» резервного копирования), методы и уровень копирования информации (от этого зависит выбор программного обеспечения и технических средств), объем информации (чтобы выбрать соответствующие носители), размер и структура локальной сети (от этого зависит реальный механизм систематического выполнения копирования, трудовые и временные затраты).

Необходимость хранения информации отдельно от системных файлов уже является азбучной истиной. В случае персонального пользователя это означает в идеале разделение винчестера на три логических диска (или использование физически разных дисков): для системы, для приложений, для данных. Корпоративному пользователю, работающему с большими объемами конфиденциальной информации, целесообразно размещать ее на других, не системных, физических дисках. Эта мера облегчает и саму операцию архивирования данных.

Принцип раздельного хранения информации относится и к файловым архивам, и к образам дисков. Их необходимо также хранить как минимум на несистемных разделах одного диска. Корпоративные пользователи должны реализовывать принцип раздельного хранения информации еще строже: как минимум одна из копий должна храниться в другом офисе, филиале, отделении. Чтобы не потерять данные в случае наводнения, землетрясения или, скажем, пожара, воровства.

Рассмотрим, какие программные средства можно применять для резервного копирования.

Встроенные механизмы копирования Windows

В состав операционных систем Windows входят средства для резервного копирования. В последних версиях Windows (ME и выше) встроены средства копирования как файлов, так и самой системы. Причем резервное копирование системы осуществляется независимо от желания пользователя. Программы архивирования Windows имеют свои достоинства и недостатки. К достоинствам можно отнести то, что они готовы к работе сразу после установки системы. К недостаткам мож-

но отнести следующее: малый набор сервисных функций, использование собственного (а не общедоступного) формата архивного файла, копирование системных файлов в саму ОС.

Если первые два недостатка еще терпимы, то копирование системы «саму в себя» делает все усилия по резервированию данных бесполезными в случае, если, скажем, будет повреждена главная загрузочная запись диска.

В силу ограниченности встроенных функций архивирования Windows большинство пользователей предпочитают применять специализированное ПО.

Требования к программам резервного копирования

Если заглянуть на сайты, распространяющие бесплатное или условно-бесплатное ПО, можно найти достаточно большое количество программ, предназначенных для архивирования данных. Например, на Softlinks.ru доступно около 40 утилит. Немало подобных программ и в разделе «Восстановление данных» в каталоге Softkey.ru. Что предпочесть? Выбор программы зависит от поставленной задачи по копированию информации.

Программы для пофайлового копирования и программы для создания образа диска различаются. Так как грамотное резервирование данных требует и создания образа диска, и пофайлового копирования в промежутках между созданием таких образов, то пользователю приходится иметь дело с несколькими программами. Программы создания образа диска достаточно сложны и создаются довольно крупными компаниями по разработке программного обеспечения. Функция у таких программ, в общем-то, едина и исполняется разными программами вполне успешно.

Единственным более или менее существенным критерием для сравнения этих программ можно назвать скорость создания образа копируемой информации. Поэтому выбор конкретного ПО можно проводить, ориентируясь на цену, набор дополнительных функций (возможность работы из-под Windows, с дискеты или загрузочного компакт-диска, возможность разбивки архива на тома, возможность извлекать из архива отдельные файлы без восстановления образа в целом и другие) и удобство интерфейса.

Программ для создания образа диска немного. До недавнего времени на рынке программ создания точного образа диска господствовали Norton Ghost и PowerQuest Drive Image. Но выход на рынок российских разработчиков изменил ситуацию. Теперь есть вполне достойные конкуренты этим мировым брэндам. Это программы Paragon Drive Backup от компании Paragon Software Group и Acronis True Image от компании Acronis. Не навязывая своего мнения, выскажемся в пользу российских разработок как более удобных для отечественных пользователей.

Для программ пофайлового копирования критериев для выбора гораздо больше, больше и самих программ. Разработка подобного ПО доступна программисту средней руки, поэтому многие создают программы для собственных нужд самостоятельно, впоследствии выставляя их в продажу как shareware. Большой список программ, с одной стороны, затрудняет поиск (нужно перебрать несколько десятков однотипных продуктов), с другой — имеется возможность найти практически идеальный для пользователя инструмент резервного копирования. Выполненная на современном уровне программа должна обязательно поддерживать следующие возможности:

- копировать данные с произвольной степенью сжатия в архив общеизвестного формата (обычно это zip);
- производить копирование на несколько разных носителей (жесткий диск, удаленный FTP-сервер, CD-RW, DVD и другие носители), по возможности одновременно;
- архивировать данные автоматически по расписанию, по требованию пользователя;
- поддерживать работу по локальной сети;
- уметь защищать паролем архивы;
- синхронизировать директории;
- поддерживать разные ОС.

Так как все имеющиеся на рынке программы имеют демонстрационные версии, то ознакомление с ними не вызовет никаких финансо-

вых потерь. И только сделав окончательный выбор, стоит приобрести полную версию одной из программ. Если частный пользователь еще может себе позволить безнаказанно «крякнуть» чужую собственность, то для бизнеса такой подход неприемлем. Тем более что существует уголовная ответственность за использование нелегальных версий ПО.

Появились на рынке и программы контроля за состоянием жесткого диска, что позволяет частному пользователю производить резервное копирование по мере необходимости. SIGuardian с высокой степенью точности предскажет дату выхода из строя жесткого диска. А предлагаемая с ней в пакете программа BackupTime сделает копии нужной информации автоматически.

Итак, резервное копирование — обязательный процесс для любого пользователя. То же относится и к остальным аспектам безопасности информации. Пренебрежение мерами, направленными на сохранение и защиту корпоративной информации, может очень тяжело сказаться на бизнесе. Не экономьте на этом!

Глава 11

«Крыша» предприятия

ИСТОРИЯ «КРЫШЕВАНИЯ»

В конце 80-х в нашей стране появилось и широко распространилось явление, получившее название «бандитизм». В данном случае под термином «бандитизм» имеется в виду понятие более широкое, чем определяет Уголовный кодекс. Оргпреступность расширила свое влияние настолько, что перестала быть уже только криминальным, а стала социальным явлением. Появилась даже новая социальная прослойка — бандиты. Отличительной чертой российской организованной преступности стало «крышевание», то есть получение дани с легального бизнеса.

К примеру, один предприниматель объяснял растущее число бандитов и торговых предприятий, пользуясь марксистскими методами: «Для производства нужна цепочка: купил (сырье) — переработал — продал. В торговле попроще: купил — продал. У бандитов совсем просто — отнял». На самом деле рост оргпреступности объяснялся неготовностью правоохранительных органов и несовершенством законодательства. В начале 90-х в России не было предусмотрено даже уголовной ответственности за вымогательство.

Постепенно проблема оргпреступности приняла характер бедствия, затрагивающего все слои населения. Работать банкиром стало опаснее, чем шахтером. В Москве было совершено покушение на Бориса Березовского и обстреляна квартира председателя Госбанка Сергея Дубинина. В безопасности себя не чувствовали ни олигархи, ни высшие правительственные чиновники. Государство не могло не обратить внимания на эту проблему. В Уголовном кодексе появились новые статьи, была создана система РУБОПов.

В большинстве регионов влияние организованных преступных группировок удалось существенно ограничить, и они заняли ниши, традиционные для криминального бизнеса. В Саратове, например, криминальный бизнес разделен между этническими группировками. Чеченская группировка контролирует торговлю оружием, грузины — угоны автомашин, таджики — наркоторговлю, проституцию разделили между собой русские. Уцелевшие в бандитских войнах руководители крупнейших преступных сообществ занимаются легальным бизнесом. Некоторые из них используют свои ранее наработанные связи во властных структурах. К ним относятся «законники» Дато, Ной, криминальные авторитеты Канапа, Хохол и представители парковской группировки. Понятие «бандитская крыша» постепенно отошло в прошлое. Точнее, первая его часть. Крышевание все-таки осталось, хотя и претерпело значительные изменения.

Понятие «крышевание» трансформировалось постепенно. Уже в 1993 году практически не осталось коммерческих структур, не имеющих крыши. Предприниматели постепенно смирились с необходимостью отдавать часть прибыли. Тем более что норма прибыли была тогда значительно выше, чем сейчас. Но если бы дело ограничивалось только уплатой дани, то это еще можно было бы пережить. Наличие крыши и своевременная уплата дани еще не гарантировали избавления от неприятностей. На предпринимателя могла «наехать» более сильная группировка. Да и собственная «крыша» могла придумать предлог для отъема денег. Появились предприниматели, предпочитавшие искать защиту у милиции. Началось, как водится, с малого. В период тотального бандитизма предприниматели, имевшие стационарные торговые места, не решались обращаться к помощи милиции, так как бандиты могли разгромить ларек или магазин, или применить свои

«санкции» к хозяину по месту его жительства. Те же, кто специализировался на выездной торговле, прибегали к услугам милиции.

Первые вещевые рынки в Саратове либо не работали в будни, либо не заполнялись полностью. Некоторые предприниматели, осуществлявшие торговлю только в выходные, нанимали для своей охраны милиционеров. Охраной занимались обычные постовые ОВО или ППС в свободное от службы время. Работа была несложная. Милиционер должен был прогуливаться в форменной одежде около опекаемой торговой точки. Такой договор устраивал обе стороны, так как милиционер за полдня получал пару дневных ставок, что было немаловажно в период постоянной задержки зарплаты, а предприниматель расставался с суммой меньшей, чем требовали бандиты. Это, в общем-то полезное для общества, сотрудничество и положило начало новому явлению — милицейскому крышеванию.

С укреплением милиции и достижением определенных успехов на ниве борьбы с организованной преступностью под милицейскую крышу переходило все больше предпринимателей. Милицейская крыша, хотя и имела отдельные недостатки, считалась более надежной. Сотрудники милиции даже выезжали на «стрелки», где очень быстро и доступно объясняли своим оппонентам необходимость оставить в покое опекаемых или коммерсантов. Если фирму крышевало достаточно высокое милицейское руководство, то оно могло организовать силовой «наезд» на бандитов, навсегда отбив охоту интересоваться фирмой. Милиционеры, правда, не занимались выбиванием долгов. Но это, пожалуй, единственный недостаток милицейской крыши.

Постепенно проблема защиты от бандитов исчезла. Ей на смену пришла другая проблема. Государство стало рассматривать штрафы как один из источников пополнения бюджета. Сотрудники милиции получали все большие планы по взысканию штрафов. Если раньше предприниматели относились к штрафам как к неизбежному злу и закладывали определенные суммы в расходы при планировании своей деятельности, то со временем размеры штрафов превысили все разумные мерки. Увеличилось и количество посещений проверяющими из различных служб. Естественно, что коммерсанты стали искать способы минимизировать расходы на штрафы. Выхода из этой ситуации искать было не надо. Рецепт уже однажды был изобретен — милицейская крыша.

Но теперь в понятие «милицейская крыша» вкладывался иной смысл. Если раньше милиционеры защищали от бандитов, то теперь крыша стала страховкой от проверок со стороны самих опекунов и их коллег. То есть, по сути, милицейская крыша уже ничем не отличалась от бандитской.

Надо отметить, что еще до того, как предприниматели стали искать среди милиционеров покровителей, способных защитить от своих же коллег, внутри самой милиции появились сотрудники, инициативно предоставляющие крышу. Это были отдельные сотрудники, достигшие определенных успехов в крышевании от бандитов либо в другой деятельности, не связанной со служебной. Они вкладывали свободные средства в предпринимательскую деятельность, становясь теневыми совладельцами предприятий, либо просто отдавали коммерсантам деньги под проценты. Естественно, штрафы, наложенные на предприятие, где такой сотрудник имел долю, он рассматривал как покушение на кошелек.

В целом же процесс милицейского крышевания развивался по тем же законам, что и бандитское. Милицейские приемы ничем не отличались от приемов их подопечных. Например, одни сотрудники могли специально организовать «наезд», чтобы другие потом «решали вопрос». При этом коммерсант видел, что сотрудник, «решивший вопрос», может делать это и в дальнейшем, и заключал с ним договор о покровительстве на постоянной основе.

Вторая стадия милицейского крышевания имела некоторые отличия от классического бандитского. Бандитское крышевание строилось по принципу пирамиды. Каждая группа бандитов, делавшая крышу какой-нибудь небольшой фирме, входила в преступное сообщество и подчинялась через бригадиров и помощников одному лидеру. Милицейское же крышевание существует параллельными слоями «по чину». То есть сотрудники крышуют объекты разной значимости в зависимости от своего служебного положения. Например, постовые на рынке крышуют торговые точки с овощами, сотрудники ОБЭП или ИАЗ — небольшие магазины и кафе, их руководители уже могут опекать оптовую базу. И так далее до самого... Впрочем, не будем называть фамилий.

Как и бандитам, милиционерам со временем стало тесно на этом рынке своеобразных услуг. Между ними тоже возникают конфликты.

До кровопролития, впрочем, не доходит. Обычно конфликты выливаются в проверки фирм, опекаемых конкурентами. Но бывает, что предпринимателей уговаривают «сдать» конкурента в УСБ. Структура крышевания «по чину» в последнее время нарушается. Старшие все чаще обращают внимание на более мелкие объекты.

Милицейское крышевание, как и бандитское, не ограничивается легальным бизнесом. Отдельные валютчики, например, стоят у одних и тех же пунктов по 10 лет. До 1997 года незаконные сделки с валютными ценностями были уголовно наказуемы. Да и сейчас за это Кодексом об административных правонарушениях предусмотрены штрафы. Но это не мешает процветать отдельным валютчикам. Например, за постоянное место около валютного пункта в ЦУМе или в кассах Аэрофлота валютчики платят по 50 долларов в месяц. В одном только ЦУМе постоянных валютчиков не меньше десятка. А чужаки здесь не приживаются. От них избавляются при помощи той же милиции. Под милицейской крышей долгое время успешно действовала группа валютных кидал из группировки Александра Новикова. В общем, развивается крышевание в соответствии с законами диалектики.

С вступлением в силу новых Кодекса об административных правонарушениях и УПК выявлять преступления и правонарушения стало труднее. В связи с этим некоторые предприниматели отказываются от милицейской крыши и предпочитают решать свои проблемы в рамках законодательства.

В последние годы рынок крышевания претерпел значительные изменения, и милицейским его можно назвать лишь условно. Как, например, объяснить то, что многие крупные предприниматели, желающие заняться благотворительностью, обращают свои взоры не на больницы и детские дома, а на прокуратуру — не самое, казалось бы, убогое заведение. Если в начале рабочего дня понаблюдать около райотдела или прокуратуры за прибывающими на службу сотрудниками, то нельзя не порадоваться за возросший жизненный уровень работников правопорядка. Часть сотрудников приезжает на дорогих иномарках, которые могли бы вызвать зависть у успешных бандитов. Районные прокуратуры могут поспорить своей отделкой с офисами преуспевающих фирм, хотя прокуратура, как и любая бюджетная организация, финансируется не особенно щедро.

Не следует думать, что крышеванием занимаются все сотрудники милиции. Но крупные продовольственные и вещевые рынки поделены. Если какая-нибудь служба проведет рейд по рынку и выявит ряд нарушений административного законодательства, то до составления протоколов проверяющим придется пообщаться с целой вереницей «ходоков» из милиции. Число просителей почти всегда соответствует числу выявленных нарушений.

В описании истории крышевания я не затронул налоговые органы и ФСБ, занявшие свои ниши в этом бизнесе. Они не могут всерьез конкурировать с милицией, которая, в силу своей многочисленности и широты решаемых задач, безусловно лидирует в этом малопочтенном занятии.

КРИМИНАЛЬНЫЕ «КРЫШИ» — ТЕОРИЯ

Криминальные «крыши» — явление чисто российское. На Западе есть фирмы, легализующие действия преступных сообществ, отмывающие «грязные» деньги, но это — согласитесь — нечто иное. И уж, конечно, там такое сотрудничество держится в глубокой тайне. А у нас предприниматели даже хвалятся своими «покровителями» и прекрасно знают, кто под кем «ходит».

Наши законы настолько противоречивы, что их легко можно использовать против честных коммерсантов. Как результат — предприниматели, едва оперившись, начинают поиск «крыши». Того или тех, кто защитит их от власти, конкурента и бандита, станет весомым аргументом в переговорах, установит нужные связи, передаст взятки, заступится при разборках и «отобьет бабки»...

Как родились «крыши»

Одному из старейших и почитаемых в своей среде вору в законе Черкасу, ныне покойному, приписывают фразу, заложившую основу взаимоотношений криминала с подпольными советскими миллионерами: «Бери у того, у кого есть что брать. Бери не все, ибо терпению человека приходит конец. Бери на дело работника правоохранительных органов, ибо мусор сора из избы не вынесет».

Братва советского периода стойко придерживалась этой концепции. Пока доморощенные Корейки не взвыли и не запросили пощады.

Тогда, еще в 1976 г., в маленьком городке Георгиевске на Ставрополыцине собрались на сходку несколько авторитетных воров. Инициаторами этой встречи были так называемые цеховики — представители теневой экономики. А итогом встречи стал договор о сотрудничестве. Блатные потребовали от 15 до 20% со всех доходов цеховиков, предложив им взамен гарантию безопасности. Сошлись на 10%. И на том, что данное соглашение распространяется только на южные регионы СССР. Так родились первые «крыши».

А в начале 90-х годов ни один криминальный телесюжет уже не обходился без слова «рэкетиры». Любой школьник мог без запинки перечислить их методы работы: поджог палаток, раскаленный утюг на живот, отрезанные пальцы, похищения. Говоря юридическим языком, рэкет — это система вымогательства регулярных денежных платежей у мелких предпринимателей и торговцев под угрозой избиений, убийств, а также поджогов, погромов предприятий.

Бритые затылки, накачанные мускулы и спортивные костюмы «Адидас» турецкого производства быстро стали непременным атрибутом российских улиц. По официальной статистике правоохранительных органов, в те годы почти 90% всех новоявленных коммерсантов постоянно платили дань братве.

К счастью, этот традиционный рэкет сейчас уже в прошлом. Бандитская «крыша» плохо совместима с развитием производства. Как только коммерсанты это поняли, они начали создавать собственные службы безопасности, во главе которых встали бывшие работники МВД и КГБ. Их действующие еще сослуживцы прекрасно знали, что после выхода на пенсию они легко найдут работу у недавних коллег, а потому охотно оказывали им ответные услуги — вопреки установленным правилам и зачастую в ущерб службе. С 1993 по 1998 гг. число частных охранных предприятий увеличилось в России в 4,5 раза, служб безопасности — почти в 2 раза.

Постепенно многие активно растущие предприниматели освободились от классического бандитского рэкета: или откупились, или отбились с помощью служб безопасности, усиленных спецназом. А самые умные лидеры сами стали вкладывать деньги в легальный бизнес.

Как различаются «крыши»

Сегодня все существующие «крыши» можно разделить на два основных вида: бандитские («синие») и государственные («красные»). «Красные крыши», в свою очередь, различаются по ведомственной принадлежности. Они бывают «чиновничьими», «ментовскими», «ЧОПовскими», «чекистскими» и др. Несомненно одно: все они тесно переплетены, в их состав могут входить представители разных дружественных структур, а простирается их влияние — не в пример бандитскому! — очень высоко. Вплоть до лоббирования нужных законов депутатами Госдумы.

Понятно, что крупный бизнес пользуется услугами именно «красных крыш». На откуп «синим крышам» сейчас отдаются мелкие лоточники, некоторое количество средних предпринимателей да представители нелегального («серого») бизнеса: например, производители левой водки, пиратских дисков, продавцы краденых машин и т.д.

Часто коммерсантам приходится работать с обоими типами «крыш» одновременно. А последние уже взаимодействуют друг с другом.

Несмотря на многообразие «крыш», основным методом работы каждой из них остается силовое давление. Расчет с «подшефным» — регулярные выплаты им фиксированной суммы или доли от его оборота-дохода. Эта доля может колебаться от 10 до 60%. Плата за «крышу», по оценкам специалистов, значительно превышает сейчас стоимость всех товаров и услуг — до 30%.

А по сути, «крыша» — это попытка криминального мира закрепиться в легальной экономике.

Как возводят современную «крышу»

Любой желающий открыть торговую точку вынужден пройти ряд бюрократических инстанций, созданных, в общем-то, для благой цели — защиты потребителей от некачественных товаров и недобросовестных торговцев.

Все начинается с регистрации фирмы или частного предприятия. Как только бедный ларечник приходит подавать документы, на него накидываются всем скопом регистрационно-разрешительные службы: пожарные, санэпиднадзор, архитектурный комитет, земельный комитет...

При этом речь не идет об официальном налоговым сборе — это сама собой разумеющаяся государственная подать. Но существует и так называемый откат, без которого не обходится практически никто. В зависимости от срока получения необходимой визы и значимости будущих доходов дополнительная «пошлина» может обойтись ларечнику как в коробку конфет, так и в 3–5 тыс. долл. за окончательно согласованный документ.

Если же строго идти официальным путем, делая вид, что не понимаешь чиновничьих намеков, вожделенное разрешение на торговлю со всеми визами и печатями могут задержать аж на полтора года!

Но вот чудо свершилось, и наш ларечник открыл свою палатку. Тут же его навестят доблестные представители патрульно-постовой службы и участковый. В некоторых случаях их заменяет местный бэповец (оперативник отдела по борьбе с экономическими преступлениями). А появляются все они с самыми благими намерениями: проверить документы нового подопечного — как личные (паспортный режим), так и на торговую точку (плюс накладные на товар). Дальнейшее зависит от уже установленных местных обычаев.

Для непонятливого новичка очень скоро наступает время «Ч». Обычно это звучит так: «Будешь платить нам стольник в месяц за палатку» (в отдельных случаях сумма доходит до 500 долл.).

К особо строптивым применяется изумительный по простоте и действенности прием: за копейки нанимаются постоянно обитающие на этой «земле» бомжи, которые с воодушевлением громят неугодную палатку. В других случаях представители закона начинают монотонно строчить свои протоколы о допущенных новичком нарушениях. А повод, как известно, найдется всегда.

Вот почему, прежде чем открыть торговую точку, рачительный хозяин позаботится о достойной «крыше».

Как выбирают «крыши»

В многочисленных национальных диаспорах вопрос решается через родственников, друзей-земляков. Будущий торговец просто идет к своим «старшим», которые выделяют ему определенное место. Разумеется, за все это он тоже платит — часто занимает требуемую сумму под процент.

И когда возникает неожиданная проблема, лоточник опять идет к «старшим». А те уже договариваются с прикормленными представителями правоохранительных органов, депутатами, чиновниками. Все эти спасители получают постоянную мзду за услуги от диаспоры. Втемную их не используют — слишком серьезные покровители.

Палатки могут открываться и на деньги воровского общака. Схема отношений в этом случае идентична, только в ней действуют другие персонажи. Но, как уверяют знатоки, без «ментовской крыши» на начальном этапе предпринимательства не обойтись.

ППС, участковые окучивают до 30 «точек» одновременно. Иногда начальник ОВД бывает в доле, но далеко не всегда — «отстег» может идти его заместителю. Нормой считаются разовые подношения — продуктовые наборы к празднику или дню рождения. Хотя бывают и «отмороженные» начальники, которые требуют постоянной доли с подчиненных — сотня долларов с «точки» в месяц. Зато начальник способен обеспечить надежное прикрытие от управлений собственной безопасности и от жалоб обиженных граждан.

Иногда милиции удается взять под свою опеку предприятия с иностранным капиталом — это считается большой удачей. Как правило, такой контакт налаживается во время следствия, когда будущие «подшефные» проходят свидетелями по делу или являются пострадавшими, нуждающимися в защите. Вот им и предлагается постоянное обеспечение безопасности.

А что делать, если проверенная «ментовская крыша» служит в одном районе, а бизнес хочется развернуть в другом? В этом случае «своя крыша» приезжает в ОВД, на территории которого находится спорная палатка, и накрывает местному руководству «поляну». Во время этого приятного времяпрепровождения происходит обмен мнениями. Пришелец просит местных коллег не обижать его «подопечного»: дескать, это мой родственник (близкий друг). Методы и способы убеждения, а также приведенная аргументация зависят от опыта и природной смекалки «крыши». В большинстве случаев «ария заморского гостя», сдобренная выпитой водкой, приносит желаемый результат. Хозяева «земли» обещают честно присматривать за торговой точкой и за порядком вокруг нее. Иногда договариваются на символический стольник в месяц — правила есть правила — или на подарки к праздникам.

Стоит обратить внимание, что местная исполнительная власть, получив свое во время регистрации предприятия, в следующем этапе «крышевания» обычно не участвует — пока ей нет никакого резона закрывать новый лоток.

Исключение могут составить случаи недовольства со стороны конкурентов. Тогда вопрос решается до смешного просто: например, через знакомую секретаршу из префектуры, которая быстренько передаст в соответствующую комиссию жалобы от покупателей или жителей соседних домов. А дальше районная комиссия вынесет распоряжение о закрытии «точки», и никакая милицейская «крыша» в данном случае отстоять своих «подшефных» не сможет. Против управы она не пойдет.

Как идет передел «крыш»

Как же милиции удалось вытеснить бандитов из состава самых престижных «крыш»?

По рассказам самих братков, происходило это так. Во время очередного визита, скажем, ореховских к «подшефному» коммерсанту тот вдруг заявлял, что больше платить не будет. В ответ на резонное возмущение торговец объяснял, что у него теперь новая «крыша», и вручал телефончик: мол, разбирайтесь между собой. Забивалась «стрелка», на которую братва выезжала в усиленном составе на новеньких иномарках... Каково же было ее удивление, когда в назначенном месте она встречала хиленького мужичка на ржавых «Жигулях». Презрительные ухмылки стирались с бандитских губ, как только мужичок доставал «корочку» майора милиции. Помните, в «Ментах» у Кивинова: «Это наша корова, мы ее и доим»?

За какой-то год таким образом из рук в руки переходили целые улицы, меняя цвета своих «крыш» с синего на красный.

С торговцами, не желавшими жить по-новому, «красные» не церемонились. К делу подключались паспортный контроль, санэпиднадзор, пожарная служба. Сейчас к этому арсеналу средств воздействия добавилась еще налоговая полиция. Постоянные проверки оборачиваются для торговцев существенными допрасходами. А если в затылок обычным проверяющим дышат бэповцы, борцы с оргпреступностью и ФСБ? Тут долго раздумывать не будешь.

Именно из-за обилия желающих пополнить свой карман на дармовщину и ищут лоточники себе «крышу» заранее. И та уже вправе устанавливать собственные расценки, которые превосходят поборы экипажей ППС и участковых. Они зависят от профиля торговли и от ведомственной принадлежности «силовиков» и варьируются от 300 до нескольких тысяч долларов ежемесячной «абонентской платы». Дополнительно возникающие проблемы решаются по особому тарифу.

Стоит заметить, что эти самые проблемы «крыши» часто создают искусственно. Для этого они вступают в сговор с представителями других силовых подразделений. Испуганный торговец, прижатый к стенке, например, налоговой полицией, отзванивает своим благодетелям из милиции, и те немедленно приезжают в магазин. При этом и те, и другие делают вид, что друг с другом не знакомы. После коротких переговоров родная «крыша» объявляет, что решение проблемы требует дополнительных расходов. После деньги делятся между всеми участниками операции.

Довольно большой кусок «крышного» бизнеса находится в руках ЧОПов, которые по сути являются разновидностью «красных крыш». ЧОП заключает договор на официальную охрану фирмы (здесь речь идет уже о более развитом среднем бизнесе): «Наш парень будет сидеть у тебя в магазине или приедет по первому сигналу». Все расходы на техническое обеспечение безопасности ложатся, разумеется, на плечи коммерсанта. А ЧОП тем временем договаривается с милицейской «землей» и действует по уже знакомой нам схеме выставления «поляны». Поскольку в большинстве случаев в ЧОПах работают бывшие сотрудники правоохранительных органов, никаких трудностей при этом не возникает.

Есть ЧОПы, которые изначально создаются для «крышной» работы. Они состоят из ветеранов ФСБ, СВР и прочих серьезных организаций. Им не надо никого охранять — достаточно вовремя помахать корочкой и пригрозить ну о-очень серьезными неприятностями.

Еще недавно самой влиятельной «крышей» была РУБОПовская. Опера этих спецподразделений «пробивали» крепость других «крыш» во время проводимых операций, «глушили» их либо возбуждали уголовные дела и тут же забирали освободившихся коммерсантов под свое крыло. Позже дела приостанавливались, а в случае необходимости —

вновь возбуждались, что позволяло всегда контролировать ситуацию. Иногда РУБОПы действовали совместно с налоговой полицией, чекистами и бэповцами.

При перебивке «крыши» стоимость ее услуг может даже уменьшиться, если все происходит на добровольной основе. Если же приходится применять силу или возбуждать уголовные дела, цена вопроса резко возрастает.

Что же касается иных силовых подразделений, то, по словам наших осведомленных собеседников, наиболее крутой «крышей» сегодня числится ФСО (Федеральная служба охраны). Правда, чтобы получить ее в качестве защиты, нужны серьезные рекомендации, да и сам уровень бизнесмена должен соответствовать его запросам.

Как демонтируют «крыши»

По оценкам экспертов, процесс использования коммерсантами «крыш» для решения собственных проблем уже пошел на убыль и постепенно сведется к нулю. Это связано прежде всего с изменениями налогового законодательства России. Тем, кто начал честно работать и платить налоги, «крыша» больше не нужна. Особенно это касается представителей крупного бизнеса.

А еще медленно, очень неровно, но все-таки наступает период стабилизации в экономике страны.

Но главное, любому бизнесмену — от лоточника до олигарха — нужно помнить: не существует «крыши», которая способна решить все вопросы! И предприниматели постепенно начинают это понимать. Особенно когда сталкиваются с бессилием своих «защитников».

Конечно, остаются проблемы взяток и чиновничьего покровительства — этот недуг излечить гораздо труднее, он опутал своей паутиной весь земной шар. Но это тема уже для другого разговора.

Этапы строительства «крыш» в России

1986–1989 гг. — возникновение и становление бандитских («синих») «крыш» над кооператорами.

1990–1993 гг. — массовый процесс «крышевания» среднего бизнеса в условиях приватизации. Использование в виде «крыш» ЧОПов. Слияние криминала с крупным бизнесом.

1994–1996 гг. — крупный бизнес окончательно уходит под «крыши». Появление «красных крыш» и вытеснение ими «синих». Создание и использование в качестве прикрытия различных ассоциаций и фондов для поддержки ветеранов силовых структур.

1997–1999 гг. — полное вытеснение монополии «синих крыш» из крупного бизнеса. Большинство бизнесменов начинает пользоваться услугами обоих типов «крыш».

2000–2004 гг. — фирмы начинают обзаводиться одновременно несколькими «красными крышами». Самые распространенные сочетания: таможня — ФСБ, налоговая полиция — милиция.

Такие разные крыши...

Крыша – вещь, стройка, которою крыто здание или место; в первом знач. кровля, во втором – навес.

В. Даль. Толковый словарь живого великорусского языка.

Крыша – 1) Связи во властных и правоохранительных органах. 2) Покровительство. 3) Место жительства. 4) Зонт. 5) Шляпа.

Словарь тюремно-лагерно-блатного жаргона. М., 1992.

Крыша – 1) Голова, мозги, ум. 2) Прикрытие от рэкета, мафии.

Словарь молодежного сленга. СПб., 1998.

Крыша – легальное прикрытие какой-либо тайной деятельности (например, разведчик с журналистской «крышей»).

Из сленга разведслужб.

Часть вторая

Функционирование предприятия

Глава 12

Налоги малого предприятия

ПОСТАНОВКА ПРЕДПРИЯТИЯ НА УЧЕТ В НАЛОГОВЫХ ОРГАНАХ

Налогоплательщики – и организации, и индивидуальные предприниматели – подлежат обязательной постановке на учет в налоговых органах. Постановка на учет организации или индивидуального предпринимателя в налоговом органе по месту нахождения или по месту жительства осуществляется только на основании сведений, содержащихся соответственно в едином государственном реестре юридических лиц, а также в едином государственном реестре индивидуальных предпринимателей, в порядке, установленном Правительством РФ (п. 3 ст. 83 НК РФ).

Налоговые органы на основе имеющихся данных и сведений о налогоплательщиках обязаны обеспечить постановку их на учет (п. 10 ст. 83 НК РФ).

Постановка на учет в налоговом органе в качестве налогоплательщика организации и индивидуальных предпринимателей осуществляется сразу после их регистрации – независимо от наличия обстоятельств, с которыми связано возникновение обязанности по уплате того или иного налога (т.е. независимо от того, начали они ра-

ботать или нет и появились ли, собственно, основания для взыскания налогов или не появились) (п. 2 ст. 83 НК РФ).

Постановка на учет, снятие с учета осуществляются бесплатно (п. 6 ст. 84 НК РФ).

На основе данных учета ведется Единый государственный реестр налогоплательщиков (п. 8 ст. 84 НК РФ).

Сведения о налогоплательщике с момента постановки на учет являются налоговой тайной, если иное не предусмотрено законом (п. 9 ст. 84 НК РФ).

Статьи законов см. в Приложении.

ДЕКЛАРИРОВАНИЕ ДОХОДОВ

Декларация физического лица о доходах представляется в территориальную инспекцию МНС России по месту учета налогоплательщика (по месту постоянного жительства).

Декларации в этом году начали принимать в связи с праздниками 5 января.

Декларации подают граждане, имевшие в течение отчетного года доход от предпринимательской либо иной самостоятельной деятельности, независимо от его размера, а также лица, имевшие доходы помимо основного места работы, если полученный налогооблагаемый доход превышает сумму дохода, облагаемого по минимальной ставке.

Декларации подают также индивидуальные предприниматели, выкупившие патент и применяющие упрощенную систему налогообложения, учета и отчетности в соответствии с Федеральным законом от 28.12.97 № 222-ФЗ «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства».

ОСОБЕННОСТИ ДЕКЛАРАЦИОННОЙ КАМПАНИИ

При декларировании доходов декларации обязаны представлять:

1. Физические лица, зарегистрированные в установленном действующим законодательством порядке и осуществляющие предприни-

мательскую деятельность без образования юридического лица, — по суммам доходов, полученных от осуществления такой деятельности, за исключением предпринимателей, перешедших на уплату единого налога.

2. Частные нотариусы и другие лица, занимающиеся в установленном действующим законодательством порядке частной практикой, — по суммам доходов, полученных от такой деятельности.

3. Физические лица — исходя из сумм вознаграждений, полученных от физических лиц, не являющихся налоговыми агентами, на основе заключенных договоров гражданско-правового характера, включая доходы по договорам найма или договорам аренды любого имущества, а также от продажи имущества, принадлежащего этим лицам на правах собственности.

4. Физические лица — налоговые резиденты Российской Федерации, получающие доходы из источников, находящихся за пределами Российской Федерации, — исходя из сумм таких доходов.

5. Физические лица, получающие другие доходы, при получении которых не был удержан налог налоговыми агентами, — исходя из сумм таких доходов.

Перечисленные выше категории лиц, то есть те, которые обязаны подавать декларацию, должны представить ее в налоговый орган не позднее 30 апреля года, следующего за отчетным.

Физические лица имеют право подать декларацию для получения следующих налоговых вычетов:

1. В сумме доходов, перечисляемых на благотворительные цели, но не более 25% суммы дохода, полученного в налоговом периоде.

2. В сумме, уплаченной за свое обучение, но не более 38 000 руб.

3. В сумме, уплаченной за обучение детей, но не более 38 000 руб. на каждого ребенка в общей сумме на обоих родителей.

4. В сумме, уплаченной за лечение, но не более 38 000 руб.

5. В суммах, полученных от продажи имущества, принадлежащего на правах личной собственности (в пределах сумм, определяемых положениями статьи 220 Налогового кодекса Российской Федерации).

6. В сумме, израсходованной на новое строительство либо приобретения жилья, но не более 1 млн. руб. (без учета сумм, направленных на погашение процентов по ипотечным кредитам, полученным нало-

гоплательщиком в банках Российской Федерации и фактически израсходованным им на новое строительство либо приобретение на территории Российской Федерации жилого дома или квартиры).

7. Другие вычеты, установленные соответствующими статьями Налогового Кодекса Российской Федерации.

ПОМОЩЬ МНС НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКАМ

МНС России оказывает налогоплательщикам поддержку в заполнении деклараций. На интернет-сайте налогового ведомства можно найти формы установленной налоговой отчетности по доходам за 2003 год и инструкции по их заполнению.

Декларацию по налогу на доходы за 2003 год (форма 3-НДФЛ) (инструкция) заполняют физические лица — налоговые резиденты Российской Федерации. При этом под физическими лицами понимаются граждане Российской Федерации, иностранные граждане и лица без гражданства.

Под физическими лицами — налоговыми резидентами Российской Федерации понимаются физические лица, фактически находящиеся на территории Российской Федерации не менее 183 дней в календарном году. А Декларацию формы 4-НДФЛ (инструкция) заполняют физические лица, не являющиеся налоговыми резидентами Российской Федерации. Нерезидентами Российской Федерации являются физические лица, фактически находящиеся на территории Российской Федерации менее 183 дней в календарном году.

Нерезиденты Российской Федерации уплачивают налог с доходов, полученных от источников, расположенных в Российской Федерации.

СРОКИ И СПОСОБЫ ПОДАЧИ ДЕКЛАРАЦИИ

Декларация сдается инспектору в налоговую инспекцию. Те, кто не хочет или не может передать декларацию инспектору лично в руки, могут отправить ее по почте письмом с описью вложения, а не заказным письмом, как было в прошлом году.

Для получения налогового вычета сроки подачи налоговой декларации ограничены не тремя месяцами, а тремя годами с момента возникновения такого права.

При нарушении срока подачи декларации, который истекает 30 апреля 2004 года, сразу после последнего дня приема декларации к налогам начнет прибавляться штраф в размере 5% за каждый месяц просрочки. После полугода ожидания налоговые органы к штрафу прибавят еще 30%, а затем за каждый просроченный месяц будут добавлять по 10%.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НЕПРЕДСТАВЛЕНИЕ В СРОК НАЛОГОВОЙ ДЕКЛАРАЦИИ

Согласно пункту 1 статьи 119 Налогового Кодекса Российской Федерации, непредставление налогоплательщиком в установленный законодательством о налогах и сборах срок налоговой декларации в налоговый орган по месту жительства, при отсутствии признаков налогового правонарушения, предусмотренного в пункте 2 данной статьи, влечет взыскание штрафа в размере 5 процентов суммы налога, подлежащей уплате (доплате) на основе этой декларации, за каждый полный или неполный месяц со дня, установленного для ее представления, но не более 30 процентов указанной суммы и не менее 100 рублей.

При этом пунктом 2 указанной статьи предусмотрено, что непредставление налогоплательщиком налоговой декларации в налоговый орган в течение более 180 дней по истечении установленного законодательством о налогах срока представления такой декларации влечет взыскание штрафа в размере 30 процентов суммы налога, подлежащей уплате на основе этой декларации, и 10 процентов суммы налога, подлежащей уплате на основе этой декларации, за каждый полный или неполный месяц, начиная со 181-го дня.

Кроме того, пунктом 12 статьи 7 Закона Российской Федерации от 21.03.1991 № 943-I «О налоговых органах Российской федерации» налоговым органам предоставлено право налагать административные штрафы на граждан, виновных в непредставлении или несвоевременном представлении деклараций о доходах либо во включении в дек-

ларации искаженных данных, — в размере от двух до пяти минимальных размеров оплаты труда, а за те же действия, совершенные повторно в течение года после наложения административного взыскания, — в размере от пяти до десяти минимальных размеров оплаты труда.

РУКОВОДСТВО ДЛЯ ДОБРОСОВЕСТНЫХ НЕПЛАТЕЛЬЩИКОВ

Как сэкономить на платежах в бюджет, не нарушая закон? Вообще-то устроить так, чтобы совсем не платить налоги, очень просто: достаточно перестать продавать товары, строить дома, обслуживать людей. Жаль только, что при этом и дохода никакого не будет. А если говорить серьезно, то к снижению налогового бремени, как поэтично называют эту проблему экономисты, нужно подходить обстоятельно, методом «кавалерийского налета» ее не решить.

Самый радикальный способ экономии на налогах — скрывать доходы и вообще не делиться прибылью с государством. Выгода стопроцентная, но только на очень короткий срок. Столь нахальный подход к налогообложению быстро обратит на себя внимание контролирующих органов. В течение одного-двух кварталов к вам придут проверяющие из налоговой инспекции и перекроют вашему предприятию «кислород».

Тем не менее, до сих пор в России довольно много компаний, которые создаются на 5–6 месяцев и затем исчезают, «забыв» уплатить налоги. Как правило, они снимают сливки с операций, связанных с «обналичкой» денежных средств или внешней торговлей. Сказать, что налоговые органы не любят такие фирмы, — значит ничего не сказать. Но доказать злой умысел со стороны хозяина компании-однодневки (если его еще удастся найти) очень трудно. И даже официально закрыть брошенную фирму до последнего времени было довольно сложно. Планомерной ликвидацией десятков тысяч «мертвых» фирм государство занялось только в этом году. Это одна из приоритетных задач проходящей сейчас перерегистрации предприятий.

Следует также отметить, что уклонение от уплаты налогов в крупных размерах влечет за собой уголовную ответственность.

Что касается законных способов экономии на налогах, то не стоит питать иллюзий: нет такого консультанта, который, особым образом истолковав закон, посоветует, как платить триста рублей вместо трехсот тысяч. Работа по минимизации налоговых выплат строится по принципу «копейка рубль бережет». Тут применили льготу, там — регрессивную шкалу налогообложения и тому подобное. В конечном итоге получается, что и налогов уплачено несколько меньше, и законы не нарушены, и штрафов бояться не надо.

Ниже будут рассмотрены наиболее распространенные сегодня методики минимизации самых весомых для бизнеса налогов. Но прежде хотелось бы предупредить: универсальных рецептов тут не существует. Любая такая схема подобна гомеопатическому лекарству: каждому «пациенту» требуется подбирать свою «дозу». А непродуманные и не подтвержденные документами манипуляции с налогами по принципу «одному знакомому это помогло» чреваты самыми неприятными последствиями.

Льготы

Еще недавно малые предприятия могли воспользоваться целым рядом льгот, позволявших снизить налог на прибыль. Например, в отдельных видах бизнеса новорожденным фирмам предоставлялись четырехлетние налоговые каникулы, когда деньги в бюджет не отчислялись вообще или уплачивались по уменьшенным ставкам. Но с 1 января 2002 года, когда вступила в силу 25 глава Налогового кодекса РФ, от былых послаблений остались одни воспоминания.

Налоговые каникулы распространяются теперь только на фирмы, которые зарегистрированы до начала нынешнего года. Связано это с тем, что закон не позволяет ухудшать условия налогообложения для уже действующих предприятий. А другая распространенная льгота, которая позволяла уменьшать налогооблагаемую прибыль на суммы, вложенные в развитие производства, к сожалению, сегодня утрачена полностью (независимо от вида предприятия и даты его образования).

Однако кое-какие схемы, позволяющие сэкономить на этом налоге, все же остались. Насколько они эффективны и безопасны?

Начнем с такой операции. Иногда для оперативной подпитки фирмы оборотными средствами используются средства, полученные от ма-

теринской компании или учредителей — физических лиц. Подобные вливания (при условии, что «спонсоры» владеют не менее чем половиной уставного капитала предприятия) не облагаются налогом на прибыль. Однако есть одна тонкость. Учредители могут выделить деньги своей дочерней фирме только из чистой прибыли. То есть сначала они сами уплачивают налоги с передаваемых средств. И поэтому заметного эффекта систематическое применение этого метода не дает.

Доходы и расходы

Два других способа минимизации налога на прибыль основаны на различных вариантах исчисления налогооблагаемой прибыли. Как известно, она определяется как разница между доходами и расходами. Соответственно, уменьшить налоговую базу можно двумя методами: или уменьшив доходы, или увеличив расходы.

Первый метод предприниматели используют очень часто: не учитывают проданный товар, не оприходуют наличную выручку, не пробивают кассовые чеки или стирают фискальную память кассового аппарата. Но совершенно очевидно, что такой путь уменьшения налогового бремени может привести к столкновению с Уголовным кодексом. Так что, с позволения читателей, обсуждать его мы не будем.

Что же касается увеличения расходов, то при известной фантазии кое-что здесь действительно можно сэкономить. Наиболее реальных варианта экономии, пожалуй, два. Первый связан с переквалификацией расходов из капитальных в текущие. Например, очень близкие по существу виды работ, связанные с изменением облика здания или помещения, можно оформить и как ремонт (в том числе капитальный), и как реконструкцию. Но первый путь предпочтительнее. В этом случае строительные расходы предприятия будут считаться расходами текущего периода и позволят немедленно уменьшить сумму налогооблагаемой прибыли. А затраты на реконструкцию придется в полном объеме приплюсовать к стоимости реконструируемого объекта, и в дальнейшем при исчислении налога на прибыль они будут учитываться равными долями в течение всего срока службы здания (от 30 лет и больше). Понятно, что скостить часть налога выгоднее сразу. К тому же стоимость реконструкции включается в состав активов предприятия, что увеличивает базу по налогу на имущество.

Еще один пример на ту же тему: торговая фирма поручает маркетинговой компании провести анализ какого-то сегмента рынка. При этом в договоре могут быть использованы две формулировки: «маркетинговые услуги» или «маркетинговое исследование». Различия, на первый взгляд, незначительны. Но расходы по первому варианту можно включить в текущие расходы и тем самым уменьшить прибыль. А если же речь идет о «маркетинговых исследованиях», то сумму, уплаченную по договору, придется относить на расходы в течение как минимум нескольких кварталов.

Такого же эффекта можно добиться, если приобретать основные фонды не по договору купли-продажи, а с помощью лизинговой сделки. Платежи за лизинг (наряду с арендными платежами) подлежат включению в расходы в момент их совершения. Если же вы купите недвижимость или оборудование традиционным способом, понесенные расходы будут переноситься на себестоимость постепенно посредством амортизации. А это уже менее выгодно.

Следует обратить внимание, что при использовании приведенных схем речь идет именно о трактовке неоднозначных моментов, а не о подмене фактов или документов.

Обналичка

Некоторые фирмы идут на искусственное увеличение расходов. В подавляющем большинстве случаев провернуть эту операцию помогают все те же фирмы-однодневки, о которых мы уже говорили. Для этого с ними заключается фиктивный договор о выполнении каких-то работ, а большая часть средств в конце концов возвращается плательщику.

В результате «заказчик» имеет «черный нал» и уменьшает свои платежи не только из прибыли, но и по налогу на добавленную стоимость: ведь потраченные на «обналичку» суммы включают НДС, который в дальнейшем предъявляется к вычету. А фирма, «исполняющая заказ», получает некий процент за риск.

Не надо быть квалифицированным юристом, чтобы понять: вышеописанная методика, при всей своей распространенности, идет вразрез с законом. Сами же договоры, заключаемые с намерением снизить налоги и получить «неучтенные» деньги, могут быть расценены как

притворные сделки. Однако такой вердикт может вынести только суд: налоговые органы не имеют права толковать договоры.

Тем, кто делает ставку на «обналичку», стоит также учесть, что налоговики обычно знают фирмы, помогающие в этом деле. Значит, все их партнеры и «клиенты» могут быть выявлены во время проверки. А это повлечет за собой карательные меры со стороны контролирующих органов. Санкции могут последовать как за неправомерное отнесение конкретных сумм на издержки (если договор неправильно оформлен или его предмет неграмотно сформулирован), так и за то, что исполнитель по договору на самом деле не существует.

Тем не менее, судебная практика показывает, что попытки налоговых органов оспорить включение в расходы платежей по договорам в адрес фирм, которые не платят налоги и не сдают отчетность, пока не находят понимания в арбитражных судах. В судебных решениях справедливо отмечается, что учет расходов при налогообложении и принятие «входящего» НДС к зачету никак не связаны с тем, является или нет получатель денег законопослушным налогоплательщиком.

Оффшор

Позволяет сэкономить на налоговых платежах из прибыли и регистрация бизнеса в оффшорных зонах. Однако скажем сразу: использование таких схем — это «высший пилотаж», поскольку потребуется не только серьезнейшее юридическое обеспечение, но и крупные финансовые расходы. К тому же оффшоры по-настоящему эффективно работают только при совершении внешнеэкономических сделок. Как это происходит?

Оффшорные зоны (в первую очередь зарубежные) привлекают бизнес очень мягким налоговым режимом. Предприятия, которые здесь зарегистрированы, вместо регулярных обязательных платежей ежегодно уплачивают небольшой фиксированный взнос — и все. Поэтому наши компании, поставляющие товары на экспорт, очень часто исполняют контракты через собственные дочерние структуры в оффшорах. Это гарантирует, что львиная доля поступлений от сделки избежит обложения налогами. А российский экспортер зачисляет вознаграждение, уплаченное посреднику, в собственные расходы и уменьшает свою налогооблагаемую прибыль. И, кроме того, зарубежные оффшо-

ры не раскрывают имена учредителей компаний, которые здесь работают. Это позволяет вывести сделки между взаимозависимыми лицами из-под ценового контроля (в соответствии со ст. 40 НК РФ) и избавить учредителей от пристального интереса налоговых органов на предмет уплаты налога с доходов.

Что касается российских оффшоров (Калмыкии, Республики Алтай), то, к сожалению, преимущества, которые они дают, слишком незначительны. Льготные ставки распространяются только на местные налоги. И к тому же, чтобы ими воспользоваться, надо доказать то, что предприятие не просто числится на данной территории, но и работает на ней. А это чрезвычайно трудно.

Снижение НДС

Налог на добавленную стоимость взимается продавцом с покупателя и исчисляется от оборота. Последнее означает, что минимизировать сумму НДС, подлежащего зачислению в бюджет, чрезвычайно трудно, так как для этого потребуется исказить или занизить данные о реализации продукции или услуг. О «законности» такого подхода мы уже говорили и повторяться не будем.

НДС облагаются не все товары. Например, освобождены от него ряд медицинских товаров и услуг, банковские, страховые и ритуальные услуги, услуги и товары, реализуемые организациями инвалидов. Кроме того, детские товары и большинство продуктов питания облагаются НДС по пониженной ставке (10% вместо 20%). Перечень всех этих льгот можно найти в статьях 149 и 164 Налогового кодекса РФ.

Отдельного упоминания заслуживает вариант с легальным увеличением «входящего» НДС, чтобы сократить размер сумм, причитающихся к уплате в бюджет (как известно, они представляют собой разницу между суммами, полученными от покупателей, и суммами, уплаченными поставщикам). Особенно привлекательно в этом способе то, что он не связан с притворными сделками. Выглядит это так. Привлекаются средства, которые не облагаются налогом (скажем, заем или кредит), на них приобретаются товары, какое-то иное имущество, работы или услуги, а потом НДС, который включен в их стоимость, вычитается из общей суммы налога, подлежащей перечислению государству. Если кредит достаточно велик, то за счет сэкономленного НДС мож-

но заметно облегчить налоговую нагрузку предприятия в целом. Возвращать же заемные средства (а они могут быть получены, например, от учредителя или от дружественной фирмы на длительный срок) можно не торопясь.

Не платить НДС

Второй способ минимизации НДС — освобождение от его уплаты согласно статье 145 НК РФ. Право на получение такого освобождения имеют организации и индивидуальные предприниматели, которые за три предыдущих месяца выручили от реализации товаров (работ, услуг), без учета налога и налога с продаж, не больше 1 млн. рублей. Правда, при этом нельзя торговать в течение упомянутого периода подакцизными товарами. Кроме того, данное освобождение не распространяется на суммы НДС, уплачиваемые на таможне при импорте товаров.

Для того чтобы использовать право на освобождение от НДС, необходимо принести или прислать по почте в налоговую инспекцию письменное уведомление и бумаги, которые подтверждают право на освобождение. Это следующие документы:

- выписка из бухгалтерского баланса (для организаций);
- выписка из книги учета доходов и расходов и хозяйственных операций (для индивидуальных предпринимателей);
- выписка из книги продаж;
- копия журнала полученных и выставленных счетов-фактур.

Срок подачи уведомления и документов — не позднее 20 числа месяца, начиная с которого планируется использование права на освобождение (при отправке по почте — не позднее 14 числа). Освобождение предоставляется на 12 месяцев, по истечении которых (но не раньше) от него можно отказаться или продлить его, подав такой же комплект документов. Если же за это время сумма выручки превысила указанный предел (или было нарушено любое другое условие), то эта льгота прекращает действовать с того самого месяца, когда это событие произошло. И НДС за этот месяц придется уплатить уже в полном объеме.

Есть и еще одно неудобство. Получая освобождение, вы рискуете потерять партнеров-покупателей. Ведь они лишатся возможности уменьшить свой начисленный НДС на сумму налога, входящего вместе с вашими товарами или услугами.

Передайте имущество инвалидам

Налог на имущество — один из самых старых российских налогов. Он существует в неизмененном виде уже несколько лет. Причем порядок исчисления и уплаты этого налога регулируется не Налоговым кодексом, а законом РФ от 13 декабря 1991 г. № 2030-1 «О налоге на имущество предприятий». А формулы расчета этого налога можно найти в инструкции Госналогслужбы РФ от 8 июня 1995 г. № 33.

Заметных путей, позволяющих экономить на данном налоге, два. Это сокращение количества и стоимости стоящего на балансе имущества, а также применение предусмотренных законодательством льгот. В первую очередь, следует назвать полное освобождение от обложения налогом на имущество предприятий, не менее половины работников которых составляют инвалиды. В расчет принимается среднесписочная численность с учетом штатных сотрудников, внешних совместителей и людей, работающих по договорам гражданско-правового характера.

Обычно фирмы, желающие воспользоваться этой льготой, зачисляют в штат инвалидов на символическую зарплату. Можно также договориться о взаимовыгодном сотрудничестве с одной из «инвалидских» организаций. Особенно удобно, если удастся перевести на баланс предприятия-льготника все свое имущество, а пользоваться им на основании договора аренды. За счет расходов на арендную плату удастся сократить еще и налог на прибыль.

Заслуживает внимания также такой вариант: торговая компания реализует товары на основании договоров комиссии, заключенных со своими поставщиками. Ведь комиссионер не является собственником товара, а значит, снижается среднегодовая стоимость его имущества, облагаемого налогом. Такая экономия может стать серьезным подспорьем в работе тем, у кого образуются большие товарные запасы.

Налог с продаж носит временный характер. В главе 27 Налогового кодекса, которая ему посвящена, сказано, что он будет действовать

только до конца 2003 года. Да и ставка как будто невысока: максимум всего 5%. Тем не менее, являясь оборотным налогом, налог с продаж пугающе неотвратим, а в общем объеме обязательных платежей крупных фирм достигает весьма существенных величин. Конечно, формально предприниматель платит его не из своего кармана, а взимает спокупателя его товаров или услуг, включая сумму налога в розничную цену. Однако в условиях жесткой конкуренции даже такое, на первый взгляд, несущественное подорожание может привести к сокращению спроса.

К счастью, новые правила уплаты налога с продаж предоставляют продавцу гораздо более широкие возможности его минимизации, чем раньше. По Налоговому Кодексу РФ, теперь этим налогом облагаются только расчеты за наличные с физическими лицами. А уйти от этого довольно легко.

Достаточно, чтобы покупатель заплатил продавцу безналичным путем (исключая оплату по пластиковой карточке). Поэтому некоторые предприятия открывают прямо в торговом зале операционную кассу дружественного банка. Расчет через банковское окошечко не усложняет процедуру шоппинга, но при этом позволяет экономить до 5% от цены товара. Однако, при всей простоте такой схемы, ей воспользоваться могут не все фирмы, а только те, которые имеют собственный магазин и торгуют дорогостоящими товарами: автомобилями, бытовой техникой и т.д.

Существуют и более экзотические варианты: например, заключается договор, по которому покупатель поручает продавцу приобрести для себя какой-то конкретный товар. Тут фокус в том, что выручкой по договору поручения является только комиссионное вознаграждение. И таким образом, продавец не обязан облагать налогом с продаж сумму, в которую оценивается оптовая стоимость товара. Она считается денежными средствами, предназначенными для выполнения поручения покупателя.

Этот вариант имеет только один, но очень существенный недостаток: приходится оформлять слишком много документов. Ведь по факту каждой единичной сделки продавец вынужден составлять чуть ли не отдельное досье, обосновывающее целевой характер полученных денежных сумм.

ЗАРПЛАТНЫЕ СХЕМЫ УХОДА ОТ НАЛОГОВ

Зарплатные схемы распространены значительно меньше, чем официальная зарплата и расчеты с сотрудниками через черную кассу. Но именно этот способ вызывает наибольший интерес. Экономить на налогах, оставаясь в рамках законодательства, — об этом мечтают многие руководители. Решением подобных проблем занимаются самые грамотные бухгалтеры и лучшие специалисты по налоговому планированию.

Шагнув в рыночную экономику из эры плановых пятилеток, наше государство не смогло сразу расстаться с иллюзиями всеобщего социального равенства. Советское наследие в виде раздутых силовых ведомств, государственных учреждений, убыточных предприятий и целых отраслей требовали огромных финансовых вливаний. Помимо западных кредитов, для финансирования госрасходов были «придуманы» высокие налоги.

Государства в то время еще по советской привычке боялись, и далеко не каждый предприниматель был готов идти на прямое нарушение закона. Именно тогда и появились первые «налогосберегающие» схемы, не только зарплатные, но и схемы ухода от налога на прибыль, НДС и других налогов. В разговорах за чашкой кофе и сигаретой экономисты, бухгалтеры, юристы и просто умные люди, никогда до этого не сталкивавшиеся с налоговым правом, отыскивали первые законные пути минимизации налоговых выплат. Так появились «черные» и «серые» зарплаты. То есть сотрудникам фирмы официально платят мизерные зарплаты, а потом в конверте додают остальные деньги, с которых не платятся налоги — «серая» зарплата. «Черную» зарплату платят сотрудникам, которые официально не оформлены, — им все деньги выдаются в конверте и с них не платятся налоги.

Страховая схема

Наиболее распространенная на сегодняшний день разновидность страховой схемы основывается на заключении сотрудниками предприятия долгосрочных (более 5 лет) договоров добровольного страхования жизни. В схеме, помимо страховой компании, участвует банк, в котором открыты расчетные счета предприятия и страховой компании.

В общих чертах схема выглядит следующим образом. Банк выдает кредит предприятию на пополнение оборотных средств (проценты по нему уменьшают налогооблагаемую прибыль). Полученные средства предприятие использует для выдачи займов своим сотрудникам, которые, в свою очередь, передают деньги в качестве страхового взноса страховой компании. Заключаемый договор страхования предусматривает ежемесячные выплаты сотруднику в случае дожития им, скажем, до 5-го числа очередного месяца.

Страховщик зачисляет полученную сумму на свой расчетный счет в банке, выдавшем кредит. Таким образом, банк получает свои деньги обратно. Далее ежемесячно по определенному графику предприятие перечисляет банку проценты по кредиту. Из этой суммы банк удерживает свое вознаграждение за участие в схеме, а остальные средства переводит на счет страховой компании. Она также вычитает свои комиссионные и передает сотрудникам предприятия оставшиеся средства в качестве страховых премий. И никаких налогов. Страховые премии по договорам добровольного страхования, заключенным на срок более 5 лет, налогом на доходы физлиц не облагаются (п. 1 ст. 213 НК РФ). Единым соцналогом страховые премии в данном случае также не облагаются, поскольку страховая компания не является работодателем по отношению к сотрудникам предприятия.

Таким образом, при использовании этой схемы экономия предприятия составляет сумму налога на доходы физлиц и ЕСН с зарплаты сотрудников за минусом комиссионных банку и страховой компании (в сумме около 15% от зарплаты).

Существует несколько модификаций приведенной схемы. Например, предприятие может перечислять страховой компании деньги для выдачи зарплаты сотрудникам напрямую, без участия банка. Для этого между страховой компанией и предприятием заключается договор страхования имущества от заведомо маловероятных рисков, например, московская фирма страхуется от землетрясения. Средства, полученные в виде страхового взноса по такому договору, страховая компания и использует для выплаты зарплаты.

Участие банка делает схему удобнее, но и дороже, так как банкиры берут свой процент за помощь в минимизации налогов. Существуют варианты страховых схем без участия банка: с использованием

векселей и многие другие. Для разовых выплат страховщики предлагают специальные схемы, основанные на имущественном страховании, которые обходятся еще дешевле, чем схемы с договорами добровольного страхования жизни.

Для страховых компаний зарплатные схемы сегодня — один из основных источников дохода. По тому, насколько выплаченные премии по добровольному страхованию жизни превышают взносы по нему (такие данные есть в финансовых отчетах, подлежащих публикации), можно даже приблизительно прикинуть, как сильно та или иная страховая компания вовлечена в этот бизнес.

НЕ ЗАРПЛАТНЫЕ СХЕМЫ

Первый — работодатель может разместить крупную сумму на счетах компании, не являющейся плательщиком российских налогов. Фактически работники становятся держателями акций, по которым им ежемесячно выплачиваются дивиденды.

Другой способ используется в России часто и пользуется большой популярностью. Работник получает статус индивидуального предпринимателя (или ПБОЮЛа — предпринимателя без образования юридического лица) и платит налоги по упрощенной схеме. В данном случае вопрос ЕСН вообще не возникает. Подоходный налог для работника сокращается вдвое — с 13 до 6%.

Схема ПБОЮЛов не очень удобна для компании. Каждого сотрудника нужно рассматривать как отдельную единицу и заключать с ним не трудовой, а гражданско-правовой договор. Если у компании большой штат, схема найма может вскрыться при первой проверке. Обычные слесарь или уборщица вряд ли смогут внятно объяснить налоговым органам условия сделки по подряду их как индивидуальных предпринимателей.

Глава 13

Ценообразование и учет издержек

К большому удивлению, лишь немногие малые предприятия проводят правильную политику ценообразования. Даже если предприятие формирует цены надлежащим образом, оно не держит их под постоянным контролем и спустя некоторое время обнаруживает, что возросшие цены поставщиков привели к значительному снижению коэффициента прибыльности (profit margin). Основная цель любой политики ценообразования — достижение максимально возможного уровня прибыли. Это не жадность, а сама суть бизнеса. Каждому предприятию нужно покрывать свои накладные расходы и создавать определенные резервные фонды для финансирования перспективных проектов. Самой насущной необходимостью обычно являются накладные расходы.

МАРКЕТИНГ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Основные принципы ценообразования излагаются в плане маркетинга. Этот план составляется в контексте сферы деятельности и местонахождения предприятия на рынке. В плане маркетинга ценооб-

разование должно быть строго увязано с другими элементами структуры маркетинга. Цена, предлагаемая покупателям, должна соотноситься с уровнем выгоды, которую они получат от использования товара или изделия. Кроме того, цена должна отражать структуру издержек предприятия в области сбыта и продвижения товаров и услуг. Часто говорят, что ценообразование – это работа, проводимая только раз в году, тогда как остальные элементы структуры маркетинга анализируются на регулярной основе.

Решения по ценообразованию нельзя принимать в отрыве от этих элементов, и следует обязательно оценивать степень влияния каждого из возможных вариантов на следующие факторы:

- цели деятельности предприятия;
- краткосрочные маркетинговые цели;
- реакцию покупателей;
- реакцию конкурентов.

Задачи ценообразования:

- Максимизация прибыли.
- Привлечение новых заказов.
- Сохранение имеющихся покупателей.
- Использование резервных мощностей.
- Заключение особо выгодных сделок.
- Повышение уровня доходности продажи.
- Завоевание значительной части рынка.
- Защита от конкурентов и наступление на них.
- Увеличение потока денежных средств.

В теории эластичности спроса делаются попытки предсказать реакцию рынка на изменения цен.

Как правило, при повышении цен спрос падает, тогда как при снижении цен он растет.

Изменение цены дает один из трех следующих результатов:

- Процент изменения спроса равен проценту изменения цены.
- Процент изменения спроса превышает процент изменения цены (т. н. эластичный спрос).
- Процент изменения спроса меньше процента изменения цены (т. н. неэластичный спрос).

Некоторые виды услуг более чувствительны к ценовым изменениям, нежели остальные. На чувствительность к ценам влияют следующие факторы:

- Наличие на рынке аналогичных услуг;
- Осведомленность потребителя об альтернативных ценах;
- Время, прошедшее после предыдущего изменения цены;
- Выгода, которую дает данная услуга;
- Частота приобретения.

Чаще всего используются четыре метода ценообразования:

- «издержки плюс»;
- рыночный метод;
- обратный метод;
- «время плюс материалы».

«Издержки плюс» (cost plus). Принцип этого метода состоит в определении фактических издержек (actual costs) и прибавления прибыли по некоторому коэффициенту прибыльности (profit margin). Этот метод используется наиболее часто. Выглядит он достаточно просто, но, как будет видно из приведенных ниже рабочих примеров, в нем есть и ловушки. Все предприятия должны покрывать такие фактические издержки. Метод «издержки плюс» должен служить базой для всех остальных методов ценообразования.

Рыночный метод (market pricing). Здесь устанавливаемые цены должны в идеале отражать конъюнктуру рынка. В общем случае, если вы

установили низкие цены (относительно рыночных), вы надеетесь на рост объема продаж и, следовательно, на получение определенной годовой прибыли. Наоборот, установив высокие цены, вы можете сократить продажи, но прибыль не изменится.

На практике определить, какую следует выбрать цену, не так просто, как в теории, так как с ростом цен интерес покупателей, естественно, убывает. Попробуйте установить «рыночную цену» путем тщательного анализа цен на конкурирующие товары (которые, по сути дела, формируют рынок) и определения факторов, которые побуждают покупателей платить определенную цену за данный вид товаров или услуг.

В любом случае нужно выполнить расчет по методу «издержки плюс» — просто для того, чтобы убедиться в наличии прибыли. Если нет конкурента, уже установившего рыночную цену на конкурирующий или аналогичный продукт или услугу, то оценить, какую цену готовы заплатить покупатели, гораздо сложнее.

На этот вопрос может дать ответ небольшой рыночный эксперимент. Очевидная опасность выхода на рынок в качестве единственного продавца с товаром, цена на который установлена с надбавкой, заключается в том, что это будет по сути дела откровенным приглашением новому конкуренту на установление более низкой цены, причем на товар или услугу, которые могут оказаться гораздо лучше ваших или просто более настойчиво и целеустремленно продвигаются на рынке.

«Обратный метод» (backward pricing). Это еще одна разновидность метода «издержки плюс». Этот метод используется при поставках товара или изделия крупному покупателю, который, по сути дела, диктует свои условия оплаты, а вы стараетесь модифицировать то, что предлагаете, в соответствии с его ценовыми требованиями. Затем выполняются серии расчетов методом «издержки плюс» с изменением различных компонентов цены, что позволяет решить, можно ли удовлетворить требования покупателя (как правило, достаточно жесткие) без ущерба для прибыли.

«Издержки плюс материалы» (time & materials). Используется в основном в сфере нерозничных обслуживающих предприятий. С клиента взимается плата за время, затраченное на выполнение работы,

и стоимость использованных материалов и запасных частей. Здесь можно легко допустить ошибку: например, взять слишком низкую почасовую ставку или не учесть некоторые материалы (в том числе отходы) либо иные расходы.

Ошибка в расчетах цены может быть также вызвана тем, что вы не учли время в пути к клиенту и обратно и время ожидания у клиента. Если эти величины значительны, то клиента следует уведомить о том, что они будут включены в цену. Многие учитывают материалы «по себестоимости», указанной в счетах. Старайтесь не делать этого, ибо помимо того, что вы заплатили за материалы, существуют скрытые затраты — например, время, затраченное на поиск и приобретение материалов, стоимость материалов на складе, стоимость поездок для выбора материалов и др.

Рассмотрим, как эти методы ценообразования используются в производственных и обслуживающих предприятиях.

Производственные предприятия

Уравнение «издержки плюс» имеет следующий вид:

Продажная цена = стоимость материалов на единицу продукции + + общие накладные расходы / общий объем производства + наценка (%) + налоги

Предприятия оптовой и розничной торговли

Уравнение «плюс» упрощается:

Продажная цена = чистая цена приобретения + наценка (%) + налоги

Предприятия сферы услуг

Ценообразование в сфере нерозничных обслуживающих предприятий строится, как правило, на базе метода «время плюс материалы». Для начала попробуйте просто взять затраты на заработную плату (см. выше) и прибавить к ним некоторую прибыль. Поскольку, однако, затраты на заработную плату — величина критическая, то лучше рассчитать эту цифру более точно. Базовое уравнение «издержки плюс» примет следующий вид:

Почасовая ставка = общие накладные расходы (вся з/п) / плановое общее полезное время в часах + наценка (%) + налоги

Поскольку успешная деятельность предприятия, вероятно, будет сильно зависеть от точности результата, то желательно вести учет использования рабочего времени. Это позволит вам выработать более точный подход к данной величине (см. таблицу 13.1).

Таблица 13.1. Как посчитать бюджет личных расходов

	$, ежемесячно или ежегодно
Закладная / Аренда	
Коммунальные налоги	
Оплата водоснабжения	
Газ, электричество, топливо	
Телефон	
Страховка	
Домашнее хозяйство (продукты)	
Одежда	
Поездки	
Отпуск	
Подписка (пожертвования, взносы, в клуб)	
Телевидение и газеты	
Налог и страховка автомобиля	
Текущие расходы на автомобиль	
Ремонт автомобиля	
Детям (на карманные расходы и др.)	
Рождество и дни рождения	
Покупки в кредит	
Всего	
Минус другие доходы (доходы супруги)	
Минимально необходимый доход	

Как определить расходы своего предприятия

Нами рассмотрены различные элементы ценообразования и методы формирования цен. Хотя Ваши расходы не являются единственным аспектом ценообразования, они устанавливают некий минимальный уровень.

В приведенной ниже таблице (таблица 13.2) представлены некоторые компоненты цены. Определите, какие из них имеют место на Вашем предприятии, и проставьте соответствующие цифры.

Таблица 13.2. Определение расходов своего предприятия

	еженедельно	ежегодно	примечания
Заработная плата			
Расходы по содержанию автотранспорта			
Аренда			
Коммунальные налоги			
Ремонт и обслуживание			
Реклама и продвижение			
Электричество			
Телефон			
Амортизация			
Расходы на собственные нужды			
Расходы по финансированию			
Страховка			
Бухгалтерия и аудит			
Почтовые расходы			
Административные расходы			
Удельная стоимость материалов			

Как установить цену на продукцию или услуги предприятия

Расчет цены для производственных предприятий

Цена продажи = Стоимость материалов на единицу продукции + + (Общие накладные расходы / Общий объем производства) + Наценка (%) + Налоги + % + Налоги

Общий объем производства

Количество единиц продукции, которое может быть произведено в данном периоде времени (год, неделя, день и т.д.).

Число полезных часов в неделю в бизнесе оценивают в 25. Общее число рабочих недель в году — 46. Общее число полезных часов в году — 1150.

Расчет цены для предприятий розничной торговли

Цена продажи = Чистая цена приобретения + Наценка (%) + + Налоги + % + Налоги

(Вспомните стандартный уровень наценки и порекомендуйте цену продажи)

Расчет цены для предприятий сферы услуг

Почасовая ставка = (Общие накладные расходы / Общий объем производства) + Наценка (%) + Налоги + % + Налоги

Другие методы ценообразования

При принятии решения о политике ценообразования следует учитывать все элементы сферы деятельности. Это:

- клиенты;
- конкуренты;
- выгода;
- юридические аспекты;
- цели.

Ценообразование по методу «сливок» (skimming). Это означает установление высокой начальной цены для «снятия сливок» с повышенного спроса. Данная стратегия часто используется при установлении цен на новые услуги, потому что в первые дни фактор конкуренции имеет не столь значительное влияние. Более того, престиж качества может уменьшить чувствительность к ценам, и главной задачей становится продажа прежде всего тем клиентам, которые больше других нуждаются в данном товаре и, следовательно, платят более высокую цену.

«Проникновение» (penetration pricing). С целью быстрого завоевания части рынка устанавливается сниженная цена. Этот метод противопо-

ложен «снятию сливок» и обычно используется в том случае, если рынок считается чувствительным к ценам, если есть запас прочности по объему продаж и если предприниматель чувствует, что угроза конкуренции диктует необходимость быстрого завоевания значительной доли рынка.

Конкурентный метод (competitive pricing). Для противодействия давлению со стороны конкурентов устанавливается произвольная цена, уровень которой, однако, должен обеспечивать как минимум покрытие затрат с некоторым коэффициентом прибыльности. Иногда эту стратегию называют «прохождение в щель». Такой метод особенно эффективен, когда предприятие хочет побыстрее приобрести опыт либо в определенной сфере деятельности, либо на определенном рынке.

Метод продажи в убыток («loss leader» pricing). Используется для создания возможностей предоставления других, значительно более рентабельных услуг.

Сегментационный метод (segmentation pricing). Имеет сходство с методом «снятия сливок». Предполагает формирование структуры цены с ориентацией на конкретные секторы рынка.

Ценообразование по ценности и взаимосвязи (value pricing, relaionhip pricing). Это, вероятно, наиболее ориентированные на покупателя методы. На основании того, какую ощутимую ценность имеет услуга для покупателя, делается вывод о том, какую цену мог бы покупатель заплатить. Теоретически чем больше выгоды можно извлечь из услуги, тем больше будет ее ощутимая ценность и, следовательно, тем выше будет установлена цена. Ценообразование по взаимосвязи учитывает полную взаимосвязь клиента с предприятием, а не с одной конкретной услугой. Цены устанавливаются на основании того, что у клиентов вырабатывается определенная модель поведения по отношению к тем услугам, которыми они пользуются либо, вероятно, будут пользоваться в будущем.

Тактический метод (tactical pricing). Имеет целью стимулирование спроса и, следовательно, является по сути дела средством продвижения товаров и услуг. Тактическое ценообразование можно использовать параллельно с другими методами в определенные периоды времени для воздействия на объемы торгово-промышленной деятельности. Например, для стимулирования сбыта можно заранее дать объ-

явление о предстоящем росте цен, временно понизить цены или даже предлагать товары с уступкой в цене либо бесплатно. Тем не менее при тактическом ценообразовании неизбежно наступает этап, когда цены должны будут покрывать издержки и предусматривать прибыль.

Элементы ценообразования

Накладные расходы (overheads)

Включают затраты, которые практически постоянны, т.е. имеют место независимо от фактического уровня товарооборота. Неудивительно поэтому, что их также называют «постоянными издержками» (fixed costs). Например, постоянными издержками являются арендная плата, коммунальные налоги, большая часть заработной платы (включая Вашу), страховые платежи, расходы на отопление и освещение и т.д.

Переменные издержки

Переменные (variable), или прямые (direct), издержки включают расходы, величина которых изменяется прямо пропорционально уровню товарооборота. Это, например, затраты на материалы и стоимость запасов.

Значение постоянных и переменных издержек

Цена на товар или услугу устанавливается так, чтобы покрыть эти постоянные и переменные издержки и получить избыток (прибыль). Поэтому с точки зрения постоянных издержек очень важно, сколько изделий вы продадите за год — одно или сотню — или в течение какого периода будете предоставлять услугу — одного или ста дней. Поскольку объем продаж должен покрыть всю сумму постоянных издержек, то конечная цена одного изделия или одного дня обслуживания будет сильно зависеть от того, на сколько изделий или дней будут распределены постоянные издержки.

Таким образом, постоянные издержки являются определяющим фактором. Многие предприятия (только малые) делают элементарную ошибку, допуская чрезмерный рост накладных расходов. Малому предприятию следует не только удерживать накладные расходы (т.е. постоянные издержки) на минимальном уровне, но и регулярно проверять их, так как они имеют свойство постепенно расти. Смысл снижения

накладных расходов заключается в том, что экономия даже тысячи долларов является чистой прибылью — подумайте, сколько вам нужно дополнительно поработать, чтобы получить эквивалентную прибыль? Не так удивительно, наверное, что предприятия лучше контролируют свои переменные издержки. Когда поставщик поднимает цены, то большинство предприятий замечают это и, если увеличение не обосновано, оспаривают его или находят других поставщиков. Здесь, тем не менее, тоже желательно потратить время и найти самые дешевые источники при условии, что качество и условия доставки соответствуют Вашим требованиям.

Типичные ошибки, допускаемые в ценообразовании:

- Не учитывается истинная ценность своего собственного времени.
- Фактические издержки не сравниваются с фактурной ценой (invoiced price).

Цель такого сравнения — обеспечить достижение заданного уровня прибыли и отразить это в дальнейших расчетах цен.

- Цены не увеличиваются с учетом инфляции.
- Боязнь установить на изделие или услугу правильную и полную (адекватную) цену.
- Слишком большие и слишком частые скидки.
- Отсутствие реакции на изменения в ценах конкурентов.
- Уверенность в том, что покупателя интересует только цена.

РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВЫХ ПРОГНОЗОВ ДЛЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Подготовка детальных финансовых прогнозов (financial projections) считается неотъемлемой частью планирования деятельности как новых, так и действующих предприятий. Для нового предприятия также следует подготовить детальный прогноз потока денежных средств (cashflow projection), который позволит определить, жизнеспособно

ли предприятие, и принять решение о необходимости привлечения инвесторов со стороны.

Прогноз потока денежных средств — это перспективный план притока и оттока денежных средств для Вашего предприятия в заданной временной шкале (как правило, 12 месяцев). Приток (inflow) и отток (outflow) оцениваются помесячно.

Для построения прогноза потока денежных средств владелец-руководитель предприятия должен сформулировать предположения и оценки доходов и расходов на предстоящий 12-месячный период. Ключом к разработке эффективных прогнозов является реалистичность предположений. Владельцы многих новых предприятий часто задаются такими уровнями доходов, которые в принципе недостижимы, либо недооценивают величину накладных расходов.

Предположения по доходам необходимо делать в следующем разрезе:

- источник дохода;
- сроки платежа и возможное число дней задержки;
- сезонность дохода;
- ожидаемый рост дохода;
- факторы, ограничивающие доход.

Предположения по расходам имеют следующие цели:

- определить вероятные расходы, связанные с данным проектом;
- разработать график платежей по каждой статье расходов (например, оплата телефонных счетов будет производиться ежемесячно).

Проблемы с потоком денежных средств характерны для многих предприятий, особенно для новых. Если их не решить соответствующим образом, они могут привести к преждевременному прекращению деятельности. Определение «проблемы с потоком денежных средств» включает целый ряд различных неприятностей, результат у которых один — у предприятия кончаются средства и оно не может платить по счетам. Особенно уязвимы в этом плане относительно но-

вые предприятия, издержки освоения (start-up costs) у которые высоки, а заработная плата низкая. Подобные проблемы, однако, могут возникать и у весьма преуспевающих, авторитетных предприятий, а также у новых предприятий с низким уровнем накладных расходов.

Большим преимуществом контроля и регулирования денежных операций является то, что он позволяет выявить проблемы дефицита денежных средств на ранней стадии, благодаря чему остается достаточно времени для принятия корректирующих мер.

Проблемы с потоком денежных средств могут быть вызваны одним или — гораздо хуже — несколькими из следующих пяти факторов:

- Уровень продаж — слишком низкий.
- Накладные расходы — слишком высокие.
- Коэффициент прибыльности — слишком мал.
- Должники — слишком медлят с оплатой (не платят вообще!)
- Уровень торговой деятельности — слишком высокий.

Следует четко определить, какой фактор (факторы) действует в вашем случае — это может быть очевидно!

Проблема недостаточности товарооборота характерна для новых (2–3 года) малых предприятий. Этому есть несколько причин. Многие предприятия создаются с большим оптимизмом, недостаточным знанием рынка и мизерным капиталом. Еще один фактор, тесно связанный с вышеупомянутыми: для завоевания престижа и положения на рынке нужно время, часто весьма длительное, и этот период обычно длится гораздо дольше, чем то позволяют первоначальные бизнес-планы. Если Вы, будучи руководителем нового предприятия, видите, что объем продаж мал, то следует сразу же задать себе вопрос: «Может быть, это солидное деловое предложение, для реализации которого просто нужно больше времени или денег?» Ответ может быть отрицательным! Даже у солидного, авторитетного предприятия объем продаж может падать; даже при постоянном уровне продаж отрицательное влияние может оказывать рост накладных расходов. Кроме того, предлагаемый товар или изделие могут уже не удовлетворять требованиям рынка.

Здесь важно, что вы обязаны что-то предпринять! Увидев, что объем продаж упал, двигайтесь поживее, ибо деятельность будет ослабевать, время для внесения корректив уменьшаться, а число возможных вариантов сокращаться.

Какие же это варианты?

- Вариант 1: Увеличить объем продаж.
- Вариант 2: Изменить стратегию продвижения.
- Вариант 3: Диверсификация.

Возможно, замысел проекта действительно солидный, и нужно просто время, чтобы предприятие вышло на потенциальный уровень товарооборота. Может быть, неожиданно возросли накладные расходы. Из этой ситуации возможны два выхода. Первый — увеличить объем продаж для покрытия возросших накладных расходов. Второй — сократить накладные расходы. Если остальные факторы (объемы продаж, прибыльность и задолженность) соответствуют прогнозу потока денежных средств, то вы можете сконцентрировать свои усилия на снижении накладных расходов до уровня, приемлемого для предприятия. Следует учесть, что перед тем, как принимать какие-то меры, необходимо получить профессиональную консультацию. Если вопрос касается помещений (например, вы осуществляете производственную деятельность на площадях другого предприятия), то рассмотрите возможность переезда в меньшие или менее дорогие помещения, если это разрешает договор аренды. Это касается и конторских помещений. В обоих случаях можно обратиться к арендодателю на предмет получения временного разрешения на субаренду с целью получения дополнительного дохода (т.е. фактического уменьшения бремени арендных платежей). Такое разрешение должно быть выражено явно, поскольку в большинстве договоров аренды субаренда запрещена. Магазины представляют более серьезную проблему, так как местонахождение имеет в данном случае очень большое значение, и переезд в меньшее или хуже расположенное помещение будет, скорее всего, неразумным шагом. Весьма значительными финансовые проблемы могут быть в случае, когда много денег вложено в запасы. Если уровень запасов относительно избыточный (т.е. запасы малоподвижные), то даже при достаточ-

ных объемах продаж могут возникнуть проблемы с потоком денежных средств. Наконец, одной из причин проблем с потоком денежных средств являются слишком большие расходы владельцев предприятий на личные нужды. Эта причина полностью устранима, но возникает очень часто. Иногда это обусловлено тем, что владелец просто забывает предусмотреть затраты на уплату налогов.

СНИЖЕНИЕ КОЭФФИЦИЕНТА ПРИБЫЛЬНОСТИ

Прибыльность может уменьшаться по сравнению с ожидаемой по ряду причин, например, из-за необходимости предоставления значительных скидок, повышения цен на материалы, увеличения стоимости запасов, которое нельзя перенести на плечи покупателей немедленно. Еще одна проблема: вы продаете продукцию по нормальной полной цене, но эта цена слишком низка, чтобы обеспечить уровень прибыльности, достаточный для нормальной деятельности предприятия.

Должники

Задержки платежей со стороны клиентов — проблема, к которой мы, к сожалению, вынуждены привыкать. Почти все предприятия тратят время на преследование должников. Малые предприятия особенно подвержены этой проблеме, так как они часто испытывают недостаток оборотного капитала и в погоне за сделками и контрактами закрывают глаза на кредитоспособность покупателей.

Чрезмерное развитие торгово-промышленной деятельности

Проблемы с потоком денежных средств могут возникнуть в случае, когда компания развивается быстрее, чем это позволяет имеющийся в ее распоряжении оборотный капитал. На первый взгляд такие предприятия кажутся «преуспевающими», но на самом деле они отягощены проблемами. Владельцы этих предприятий, вероятно, настолько заняты выполнением заказов и столь рады своему успеху, что не замечают проблему до тех пор, пока не встанут перед фактом неоплаты счетов.

В этом случае, очевидно, следует уменьшить темпы развития либо вложить в дело дополнительный капитал.

Глава 14

Методы обмана одного предприятия другим

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРЕДОПЛАТЫ

Под договоры на поставку конкретных товаров с клиентов собираются деньги в виде предоплаты. Собранные средства помещаются под процент в банк. При этом предприятие, собравшее деньги, обязательства по поставке и не планирует выполнять. По прошествии оговоренного в договоре срока клиенты начинают волноваться и требовать деньги обратно. Работники предприятия-мошенника оправдываются, ссылаясь на непредвиденные обстоятельства и показывая липовые документы о том, что предварительно оплаченный товар скоро поступит. Попытки «наехать» на жуликов серьезных результатов не дают, так как у последних оказывается надежная «крыша». Время всячески затягивается, а проценты в банке идут.

Собранные деньги реально направляются на закупку товара, товар поступает и продается. Однако клиенту говорят, что поставщики оказались аферистами и что предприятие, собравшее деньги, «погорело». Но поскольку «собиратели денег» — люди честные, то они эти деньги отдадут, как только смогут. И действительно, после нескольких «прокруток» собранных денег вложенная клиентом сумма ему возвращается. В результате весь доход от операции достается аферистам. Об уплате штрафных санкций и речи нет, так как клиентов заранее предупреж-

дают, что попытка добиться неуплаты неустойки будет означать невозврат основной суммы долга. Подобная практика была распространена несколько лет назад под видом купли-продажи оптовых партий компьютеров. Затем стало модно собирать деньги на покупку сахара, зерна и других товаров.

Можно «нарваться» вообще на фиктивное предприятие, которое нигде не зарегистрировано, директор использует паспорт на чужое имя, а счет в банке открыт за небольшую взятку. Поступившие на такой счет деньги быстро переводятся за границу, где обналичиваются. Сам директор исчезает из поля зрения как клиента, так правоохранительных органов. С неформальными группировками по возврату долгов он обычно договаривается предварительно.

ПРЕДОПЛАТА «СОЛИДНОМУ» ПРЕДПРИЯТИЮ

Осторожные бизнесмены не спешат делать предоплату малознакомым фирмам. В этом случае мошенники, обладающие достаточным первоначальным капиталом, перекупают известную фирму, которая добросовестно выполняла свои обязательства. Важнейшим условием перекупки является конфиденциальность сделки, то есть смена собственника держится сторонами в строгом секрете. Убеждая клиента сделать предоплату, новые владельцы называют предприятия, с которыми прежние собственники работали долго и успешно. Мошенники даже дают телефоны партнеров, не информированных о смене собственников фирмы. Клиенту такие партнеры подтверждают исполнительность предприятия. Сомневаться вроде нет причин, и клиент соглашается на авансовый платеж. Далее мошенники действуют по описанной выше схеме «Использованные системы предоплаты».

МЕТОД «ТОЛСТОГО И ГЛУПОГО ПОРОСЕНКА»

Один из самых криминальных методов, когда руководителя достаточно известной в деловом мире фирмы уговаривают участвовать, на первый взгляд, в очень выгодной сделке. Поскольку такой директор

обычно дорожит своей хорошей репутацией, ему предлагают для предотвращения обмана держать собираемые деньги на счету его предприятия.

Под хорошую репутацию директора и его компании аккумулируются деньги, и директор полон желания выполнить взятые на себя обязательства. Однако в этот момент к нему приходят представители уголовной структуры и вынуждают перечислить деньги на указанный ими счет. При этом оформляются все необходимые документы для того, чтобы возврат средств в судебном или ином порядке был невозможен. Затем директора убивают (предпочтительный вариант — увозят куда-нибудь подальше, но о таких случаях мы не слышали). Нет денег, нет директора, спрашивать не с кого. Клиенты деньги потеряли, а наивный директор — жизнь.

«ДАВАЙТЕ СОЗДАДИМ СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ»

Этот метод обычно применяют бывшие советские граждане, ныне постоянно проживающие за границей, но мошенниками могут оказаться и «чистые» иностранцы.

Именно они предлагают современному отечественному предприятию создать совместное предприятие под внешне весьма перспективный торговый проект. Совместное предприятие регистрирует отечественная сторона и вкладывает в него деньги за свою долю уставного фонда.

Но у иностранцев что-то не ладится. Они предлагают сформировать свою долю уставного фонда за счет полученной прибыли от намеченной к осуществлению торговой сделки. Где взять деньги для сделки? Вы, белорусско-русские бизнесмены, перечисляете деньги из своей доли уставного фонда и еще возьмите кредит. А мы (иностранцы) также возьмем кредит.

Деньги, составляющие долю уставного фонда отечественной стороны, вместе с кредитными средствами перечисляются за границу иностранной стороне для закупки товара, где они бесследно и благополучно исчезают.

СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ДОХОДОВ ПОПОЛАМ

Два предприятия договариваются о ведении совместной деятельности. Одна из сторон обязуется предоставить деньги, а другая сторона — провести коммерческую операцию и получить доход. Заработанный доход после вычета расходов решили распределить пополам по принципу Шуры Балаганова («по-честному, товарищ Бендер, по-честному»). Коммерческая операция проведена, получен доход. Но сторона, совершившая коммерческую операцию, заявляет, что расходы оказались значительно выше запланированных (пришлось больше заплатить посреднику, за транспорт, таможня и санэпидемстанция увеличила поборы и т.д.). Выясняется, что и делить-то особенно нечего. Каждая сторона получает незначительный доход. Партнер, давший деньги, понимает, что он получил бы без всякого риска гораздо больший доход в том случае, если бы положил деньги в банк на депозит. Он смутно подозревает, что его партнер завысил расходы, но доказать ничего не может. Партнер же заплатил комиссионные посреднику, которого он сам и учредил, больше заплатил за транспорт и взял с транспортной организации посреднические проценты. Взятки таможне, санэпидемстанции и другим аналогичным организациям всегда производятся в наличной форме, и проконтролировать их величину чрезвычайно трудно. Существуют и другие способы завысить затраты. Поэтому рекомендуем партнеру, который дает деньги и осуществляет только общий контроль за сделкой, оговаривать определенный годовой процент дохода от вложенных денег. Возможно, в этом случае ваш партнер заработает гораздо больше. Но если вы решите делить полученный чистый доход пополам, скорее всего, вы получите еще меньше, чем если бы вы конкретно оговорили и записали в договор свой процент дохода.

ПРОДАВЕЦ ЕСТЬ, А ПОКУПАТЕЛЬ ИСЧЕЗАЕТ

К посреднику обращается малоизвестная фирма с просьбой помочь купить определенный товар. Причем купить товар фирма согласна по высокой цене. «Совершенно случайно» через несколько дней к посред-

нику обращается клиент, который может продать запрашиваемый товар, но весьма недешево. При этом он требует залог и уплаты значительной неустойки в случае отказа от получения товара. Посредник предварительно бежит к покупателю, заключает с ним договор с аналогичным размером неустойки (но без залога), а затем подписывает контракт с поставщиком и предоставляет залог. Когда посредник привозит товар покупателю, то фирма-покупатель оказывается «пустышкой» без уставного фонда и с липовой печатью, а ее офис арендован на подставных лиц. Посредник остается с товаром, купленным по баснословной цене, и несет неизбежные убытки, в то время как продавец и «покупатель» делят полученный доход.

МАССИРОВАННОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРОВ НА ПОСТАВКУ ТОВАРОВ С ОГРАНИЧЕННЫМ СПРОСОМ

Оптовой фирме конфиденциально предлагается партия товара, пользующегося ограниченным спросом. Специалисты этой фирмы выясняют, что хотя спрос и ограничен, но он есть при отсутствии товара. Поэтому цены на товар высоки и сулят большую прибыль. В результате подписывается контракт на поставку и перечисляется аванс. В контракте особо оговаривается его конфиденциальность и большой размер неустойки в случае отказа от поставляемого товара. Аналогичная работа проводится и с другими оптовыми поставщиками. Они тоже изучают рынок и убеждаются, что хотя товар не массового потребления, но на рынке он отсутствует и на нем можно хорошо заработать. Они также заключают конфиденциальные договоры с большой неустойкой. Далее возможны три основных варианта.

1. Все оптовые покупатели выбрасывают свой товар на рынок, который сразу затоваривается, и цены резко падают. Продавец зарабатывает за счет обеспечения конфиденциальности. Мало того, если продавец является монополистом в поставке товара, то на первом этапе он мог и сам организовать дефицит товара, а следовательно, и высокие цены на него.

2. Еще до поставки товара организуется утечка информации о большом числе контрактов на поставку указанного товара. Оптовые поку-

патели начинают заранее суетиться для того, чтобы не оказаться в больших убытках. Отказаться от поставки нельзя, так как в этом случае разорит большой размер неустойки. В этот момент появляется добрый господин, который согласен купить товар по цене, убыточной для оптового покупателя, но, тем не менее, более приемлемой по сравнению с уплатой неустойки. Сделка заключается, и оптовый покупатель спасает основную часть своих денег, а поставщик зарабатывает на этой схеме и далее, демонстрируется всем потенциальным оптовым покупателям.

3. Спрос на товар искусственно организуется. Для этого поставщик товара договаривается с несколькими не слишком порядочными фирмами о том, что они за комиссионное вознаграждение начнут давать рекламу о своей крайне острой потребности именно в оборудовании, которое продает поставщик-мошенник. В результате создается впечатление, что это оборудование пользуется спросом. И обязательно найдется несколько наивных оптовых покупателей, которые заключат контракты на поставку оборудования еще до того, как будет заключен контракт на его продажу. Но даже если контракт на продажу и будет заключен, то в нем достаточно оговорить покупку товара по конкурентной цене. Такой ценой и окажется заниженная цена поставщика-мошенника. По этой цене товар и покупается у оптового покупателя.

МОШЕННИЧЕСТВА С ПЕРЕДАЧЕЙ ТОВАРА НА КОНСИГНАЦИЮ

Фирма-мошенник передает слабо ликвидный товар для реализации на условиях консигнации другому предприятию или частному предпринимателю. Оговаривается конкретный срок, на который товар передается для продажи. В договор также вводится пункт примерно такого содержания: «За невозврат товара или его стоимости после истечения срока консигнации или невозврат стоимости утраченного или поврежденного товара в трехдневный срок Комиссионер (т.е. получатель товара на консигнацию) дополнительно уплачивает неустойку в размере 10% стоимости невозвращенного товара за каждый день просрочки». После подписания такого договора и передачи товара

на консигнацию комитент исчезает. Если товар комиссионером не продан, то к моменту окончания действия договора комитента-мошенника практически невозможно найти. Он появляется снова лишь через два-три месяца после окончания срока консигнации с требованием вернуть товар и уплатить неустойку в соответствии с изложенным выше пунктом договора. Такая неустойка может достигать десятикратной стоимости товара. Поэтому комиссионерам, подписавшим договор на описанных выше условиях, целесообразно любыми способами реализовывать товар в оговоренные договором сроки. Если этого сделать не удалось, необходимо принимать все меры к своевременному возврату товара. В крайнем случае, для избежания головной боли от разбирательств в суде или с рэкетирами, по окончания срока действия договора целесообразно перечислить стоимость нереализованного товара хитрому комитенту и потихоньку заниматься реализацией товара уже как своего собственного.

Хитрым может быть не только комитент, но и комиссионер. При этом мошенничество обычно строится на получении большой партии товара на условиях консигнации и исчезновения с ним. С оптовой фирмой по поставке продуктов питания стало работать малоизвестное частное предприятие, которое сначала приобретало небольшие партии товара на условиях предоплаты. Товар реализовывался быстро, так как розничные цены частным предприятием устанавливались низкие, с минимальной прибылью. Частнику было важно показать оптовому поставщику, что он работает оперативно. После нескольких успешных операций оптовый поставщик начал давать на консигнацию товар, который по-прежнему реализовывался по минимальным ценам с быстрым оборотом денег. Наконец, проникнувшись доверием к такому шустрому комиссионеру, комитент решился отдать на консигнацию несколько фур с товаром, с которыми комиссионер благополучно исчез.

ОПЛАТА ТАМОЖЕННОГО СБОРА ЗА ЧУЖОЙ СЧЕТ

Фирме предлагается уплатить таможенный сбор, составляющий значительную часть стоимости импортируемого товара, в обмен на долю в прибыли от реализации этого товара. В ходе предварительного ана-

лиза проекта специалисты фирмы делают вывод, что товар есть и все в сделке чисто. Для большей гарантии получателем товара назначается банк, в котором обслуживается будущая жертва. Фирма оплачивает таможенную пошлину, и через некоторое время ее работники направляются на таможню получать товар. Однако оказывается, что за счет оплаченной таможенной пошлины через границу пропущен товар по очень похожему контракту. Естественно, что этот контракт также готовили аферисты. В результате их товар прошел без таможенного сбора, а у фирмы — масса проблем.

МНОГОКРАТНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАЛОГА

Предприятие-мошенник предлагает осуществлять совместную деятельность. Деньги должны быть перечислены этому предприятию не просто так, а под залог. Представителям вашей фирмы показывают этот залог, который многократно перекрывает перечисляемую вами сумму и к тому же очень ликвиден. После перечисления средств вы ждете товар. Когда же он не поступает, то вы решаете забрать залог. Однако оказывается, что на этот залог претендует еще несколько десятков кредиторов. С банками такая афера редко получается, так как банки контролируют правильность оформления залога, а работники просто коммерческих предприятий эти правила обычно знают плохо. Поэтому, прежде чем оформлять залог, проследите, чтобы он не был перезаложен.

ПОДДЕЛКА ГАРАНТИЙ И ПИСЕМ, УДОСТОВЕРЯЮЩИХ НАДЕЖНОСТЬ ПАРТНЕРА

Отечественные бизнесмены часто весьма наивны при осуществлении международных сделок, часто верят дутым гарантиям и письмам, подтверждающим солидность зарубежной фирмы. В мировой практике распространена подделка документов следующих банков: «Standby Letters of Credit», «Bonus Loan Forms», «Prime Bank Disconted Letters Credit», «Zero Coupon Letters» и др. Иногда мошенники используют

названия организаций, сходные по звучанию со всемирно известными банками и фирмами. Они и сами могут создать такие названия, заменив одну-две буквы. Имея дело с фирмами «Pansonic», «Panassonic», «Panasonik», некоторые наши коммерсанты были сначала искренне уверены, что они закупают продукцию всемирно известной компании «Panasonic». Потом они разобрались, но тем не менее продолжают надувать население, продавая за «фирму» подделки с измененной в названии производителя буквой.

СОЗДАНИЕ ЯКОБЫ ДОЧЕРНЕЙ ИНОСТРАННОЙ ФИРМЫ

Мошенники могут выступать от имени дочернего предприятия известной зарубежной фирмы. Для этого достаточно выдумать громкое имя и зарегистрировать под этим именем фирму. Она может носить, например, название «Бош Белорашн», «Диор Интернешнл». Если регистрирующий орган вдруг воспротивится использованию названий известных фирм, то выход прост: название регистрируется в виде аббревиатуры, которое расшифровывается во внутрифирменных и фальсифицированных документах. Для поднятия своего престижа эти документы предоставляются клиентам на просмотр. В результате клиентов совсем не удивляет, если в платежных поручениях на перечисление денег их попросят указать просто: «АБМ, региональное отделение».

После официальной регистрации фирмы мошенники фабрикуют документы, свидетельствующие об их родственных отношениях со знаменитой фирмой, и что последняя выступает гарантом их операций. Практика показывает, что не все клиенты достаточно дотошны и внимательно изучают предоставляемые документы, а тем более обращаются в регистрирующие органы или в соответствующие инстанции для выяснения дополнительных подробностей. Выяснения обычно начинаются после того, как клиент уже пострадает от мошенников. Описанное мошенничество обычно совершают лица, которые действительно работали или работают в зарубежных представительствах на второстепенных должностях, но имеют доступ к некоторым внутрифирменным документам. На основе таких документов они делают до-

статочно качественные подделки. Кроме того, в представительствах можно обзавестись каталогами и заключать от их имени договоры с условием, что договор должна будет исполнять известная компания, а деньги будут направляться на счет мошеннической фирмы.

Я НУ О-О-ЧЕНЬ КРУТОЙ!

В фирму является солидный господин и ведет беседу, из которой становится ясно, что президент Украины — его лучший друг, российский премьер-министр лично с ним советуется, а знакомый завхоз души в нем не чает. После этого вам предлагает совершить ту или иную коммерческую сделку. Для этого нужно всего лишь дать деньги под совместную деятельность в обмен на правительственные гарантии любой из трех соседних стран. Вам и гарантии покажут, сделанные кустарно, но довольно добротно.

В данной ситуации не рекомендуем сразу гнать визитера в шею. Он обычно хорошо осведомлен о деятельности в сфере, в которой предлагает сделку. Его следует хорошенько расспросить. Сделка может оказаться вполне эффективной. Единственное, чего ему не хватает, несмотря на дружбу с президентами и завхозами, — это денег. Пообещайте ему скромный комиссионный процент — и, скорее всего, он согласится.

КОМПРОМЕТАЦИЯ КОНКУРЕНТОВ

Через средства массовой информации проводится широкомасштабная кампания по дискредитации товаров, выпускаемых или продаваемых конкурентами. В результате увеличиваются возможности для реализации товаров фирмой, организовавшей компрометацию. Некоторое время назад в печати прошла серия статей, рассказывающих о том, какие плохие для налогового контроля японские аппараты типа «Royle» и как хороши российские аппараты «Ока». Вставив две спички под рычажки «Оки», на этой машинке можно выбивать чеки без отметки на контрольной ленте. Тем не менее, налоговые инспекции

перестали регистрировать аппараты «Royle». В результате спрос на «Оку» резко вырос.

ВЫДАЧА ЗАВЕДОМО НЕВЕРНО ОФОРМЛЕННЫХ ВЕКСЕЛЕЙ

Вексель является долговым документом, оформленным строго определенным образом с набором стандартных реквизитов. Для того чтобы вексель был признан недействительным, мошенники умышленно нарушают законодательно установленную процедуру оформления векселя. В ряде случаев векселя выписывают подразделения или филиалы крупной хозяйственной структуры, которым головной офис такого разрешения не давал. В результате такие векселя также признаются недействительными. И в этом случае страдает клиент. Один из крупных белорусских банков привлекал средства через свои филиалы путем выписки векселей от имени этих филиалов. Когда банк обанкротился и клиенты начали требовать свои деньги назад, то выяснилось, что головное отделение банка не давало права своим филиалам эмитировать векселя. Через суды все эти векселя были признаны недействительными. Клиенты уже не могли получить проценты по векселям. Поскольку сделки признавались недействительными, то клиенты могли рассчитывать на возврат только суммы, которую они перечислили в банк. Естественно, что они сильно теряли из-за инфляции. Более того, из-за банкротства банка и эту сумму многие заимодатели не смогли вернуть.

ВЫДАЧА ФАЛЬШИВОГО ЧЕКА

Применяется иностранцами во взаимоотношениях с отечественными бизнесменами. При расчете за товар выписывается фальшивый чек. Если наш бизнесмен после конфуза в банке, где ему отказываются оплатить такой чек, находит иностранного мошенника, последний может нагло заявить, что он выписал настоящий чек, вы деньги по нему получили и еще хотите получить по поддельному.

УМЫШЛЕННОЕ ПРЕВЫШЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕМ СВОИХ ПОЛНОМОЧИЙ

В уставах предприятий обычно оговариваются пределы компетенции руководителя предприятия. В частности, в уставах акционерных обществ обычно оговаривается максимальный размер сделок, которые наемный директор предприятия может заключать без санкции Правления общества. Кроме того, часто имеются ограничения по использованию директором имущества общества. Директора предприятий при заключении сделок не имеют привычки информировать партнеров об ограничениях их полномочий. Более того, недобросовестные руководители умышленно заключают договоры сверх пределов своих прав с последующим отказом от выполнения договорных обязательств. Директор акционерного общества взял крупную ссуду под залог имущества предприятия. Кредит фирма вовремя не вернула. Когда кредитор попробовал забрать залог, то оказалось, что директор по уставу не имел права передавать имущество в залог. Суд признал залог недействительным и одновременно обязал должника вернуть деньги. Остался неясным только один вопрос: когда и как будет возвращена эта ссуда.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕДОСТАТОЧНОЙ ИНФОРМИРОВАННОСТИ ПАРТНЕРА

В зарубежной практике договоры, заключенные с использованием недостаточной информированности партнера, называются «catching bargain, unconscionable bargain» (ловкая сделка, незаконная сделка) — нечестный договор, по которому одна из сторон получает преимущество за счет другой стороны. Предприятие-поставщик узнало через своих агентов в правительстве, что в ближайшее время будут введены резко повышенные таможенные пошлины. Поэтому, несмотря на то, что раньше оно брало оплату таможенных пошлин на себя, после получения конфиденциальной информации оно стало заключать договора с зарубежными потребителями на условиях, в которых оговаривалась немного более низкая цена на свою продукцию, но оплата таможенных пошлин возлагалась на потребителя. После введения новых пош-

лин потребители были вынуждены отказываться от ранее заключенных контрактов с выплатой серьезных неустоек. По зарубежному законодательству договоры, заключенные с использованием неосведомленности партнеров, могут быть аннулированы или изменены судом.

ПРИПИСЫВАНИЕ В СЧЕТА-ФАКТУРЫ НЕВЫПОЛНЕННЫХ РАБОТ ИЛИ УСЛУГ

Такие приписки делаются с целью получения дополнительного дохода. Приписки осуществляются разными организациями. Транспортные организации обычно приписывают километры или тонно-километры, строители — объем выполненных работ и используют неправильные «накручивающие» коэффициенты, в общественном питании приписывают количество выпитого и съеденного, а также завышают качество потребленных продуктов (особенно в случае оплаты большого банкета). Такие приписки не всегда обнаруживаются. Если же они выявляются внимательными клиентами, то вина обычно списываются на нерадивых работников. После этого к такому клиенту относятся настороженно и в случаях, когда потерять въедливого клиента не жалко, делают ему мелкие пакости (например, задерживают выполнение его заказов).

«НИГЕРИЙСКИЕ ПИСЬМА»

Первыми этот метод освоили нигерийцы, вследствие чего этот метод имеет полное право носить вышеуказанное название. Указанное мошенничество имеет несколько модификаций.

В поступившем на имя процветающей отечественной фирмы письме отмечается, что отправители письма имеют тесные связи с правительственными кругами и вследствие этого могут распоряжаться крупными суммами с государственных счетов, полученными в результате завышения контрактных сумм. Теперь эти деньги нужно каким-то образом обналичить. В связи с этим авторы письма и обращаются с просьбой помочь, обещая от 30 до 50 процентов обналиченной сум-

мы. Якобы для перевода денежных средств предлагается предоставить «подателям письма» свои банковские реквизиты, официальные бланки с соответствующими печатями и подписями. После получения соответствующих документов деньги не зачисляются, а, наоборот, снимаются со счета наивного клиента. В 1995 г. на одно крупное тюменское предприятие пришло письмо от «главного аудитора Министерства труда по иностранным контактам правительства Нигерии». Деньги, которые нужно было обналичить, были якобы получены путем завышения цен на строительство объектов в Нигерии. В обмен на тридцать процентов комиссионных тюменское предприятие должно было предоставить свой счет для использования авторами письма.

Авторы письма заманивают клиента на свою территорию, где путем насилия, шантажа и запугивания «выбивают» из него деньги.

Выдержки из такого письма:

«Уважаемый сэр! Я с удовольствием пишу Вам, чтобы просить о содействии в беспроигрышном деле. Я возглавляю инспекционную группу Федерального министерства внутренних дел (таможенных дел). В наши обязанности входит инспектирование всех товаров и химических веществ, ввозимых из-за рубежа. Семь больших корзин было импортировано в страну фирмой «Таггер Компьютер Игпаст». При проверке мы обнаружили, что каждая корзина содержала копировальную бумагу, в которую были запакованы подлинные инвалютные купюры, но в неудобочитаемом виде во избежание возможности опознания и кражи. Внутри были также заложены инструкции и образцы химических веществ, необходимых для возвращения неудобочитаемых купюр в настоящий вид. Во время конфискации мы заявили о пяти корзинах, а две оставили себе. Я ищу надежного иностранного партнера, который поможет нам сохранить эти деньги в иностранном банке и достанет необходимые химические вещества. Вот почему я обращаюсь к Вам. Неудобочитаемые купюры имеют номинал 100 долларов США. Все приготовления для быстрого заключения этой сделки проведены, нам необходимо Ваше согласие. Мы просим вас приехать и посмотреть эти купюры, прежде чем исключить всякие сомнения. Мы обещаем помочь вам по нашим дипломатическим каналам вывезти деньги из страны. С уважением, Дом Икенга».

Заманивание богатых клиентов и «выбивание» из них денег не является новой идеей. Просто нигерийцы проявили незаурядную смекалку в изобретении «наживок» и в постановке дела «на поток».

КАК ИЗБЕЖАТЬ ОБМАНА СО СТОРОНЫ ПАРТНЕРОВ

Рекомендовать универсальные методы, надежно защищающие от мошенничества партнеров, невозможно из-за многообразия жульнических приемов. Но наиболее важными являются следующие методы защиты от мошенников:

- Не спешите расставаться с собственными деньгами. Стремитесь оплачивать товар только после его поставки вам. В крайнем случае — выставляйте аккредитив с выгодными для вас условиями его раскрытия (после поставки товара).
- Если вы провели с новым партнером одну-две небольшие сделки, не считайте, что обязательно будет удачной и третья, крупная сделка. Особенно в случае, если при совершении крупной сделки вашими деньгами будет распоряжаться партнер.
- При заключении договора о совместной деятельности предусмотрите ваше обязательное участие во всех основных операциях по совместной деятельности, ваш жесткий контроль над расходованием средств и распределением доходов.
- В договоре четко оговаривайте свои экономические интересы. Если контракт не будет выполнен, по условиям договора стремитесь получить максимальную компенсацию.
- Поступайте осторожно, если вам будут предлагать чрезвычайно выгодные условия договора.
- При заключении договоров на покупку товара и его продажу контролируйте оговариваемые размеры получаемых и выплачиваемых штрафных санкций в случае срыва договоров.
- Обязательно ознакомьтесь с уставом предприятия-партнера. Выясните, имеет ли предприятие по уставу право заниматься предусмотренной договором деятельностью. Уточните, имеет ли право директор заключать с вами договор без согласования с вышестоящим руководством. Если партнер ссылается на солидных учредителей, проверьте это в учредительном договоре. Очень полезно также ознакомиться с балансом предприятия-партнера.

- Проверьте паспорт и полномочия лица, подписывающего с вами договор, а также совпадение названия предприятия-партнера в тексте договора, в других документах и на печати.
- В тексте договора должны отсутствовать ссылки на обязательства других юридических и физических лиц, кроме подписавших договор. Необходимо быть особенно внимательным в случае, если договор заключается от имени известной фирмы, а деньги направляются в адрес другого предприятия (даже если последнее называет себя дочерней структурой или региональным представителем известной фирмы).
- Проверяйте предоставляемые залоги на предмет их возможного многократного перезакладывания.
- При предоставлении вам поручительств (гарантий) других предприятий или организаций проверьте состоятельность поручителя (гаранта) и выясните, давал ли он вообще предоставленную вам гарантию.
- В счетах-фактурах, в актах приемки-сдачи работ и в накладных всегда проверяйте соответствие указанного в документах и фактического количества и качества поставляемых товаров, а также объемов выполненных работ и услуг.
- Контролируйте своих работников, не создавайте им условий, когда они могут «перепродаться» другой фирме.

МОШЕННИЧЕСКИЕ ОПЕРАЦИИ В БАНКАХ И МЕТОДЫ БОРЬБЫ С НИМИ

В банковской сфере злоупотребления со стороны персонала являются достаточно распространенным явлением. Мировая практика показывает, что в мелких банках злоупотребления случаются гораздо чаще, чем в крупных. Это связано в первую очередь с совмещением в мелких банках одним человеком нескольких должностей, что позволяет совершить хищение в качестве кассира, а потом скрыть его в качестве бухгалтера.

Отечественные банки в большинстве своем по мировым стандартам являются мелкими. Кроме того, отечественный бизнес проходит сейчас этап высокой криминализации, и мелкие банки легче подпадают под влияние криминальных структур или даже создаются ими. Достаточно распространены клиенты, которые берут кредит, изначально не намереваясь его возвращать. Работники банков, имеющие небольшую по мировым стандартам оплату труда, часто подкупаются. Много «карманных» банков, которые ориентированы на обслуживание своих учредителей. Таким учредителям часто даются фактически бесплатные кредиты, за возвратом которых не особенно тщательно следят.

В последнее время в России, Беларуси и Прибалтике учредители сами обанкротили значительное количество мелких банков. Схема была стандартна: после регистрации банка привлекались новые клиенты, переходившие на расчетно-кассовое обслуживание в учрежденный банк или клавшие в него деньги на депозит, активно привлекались ресурсы по межбанковскому кредитованию. После аккумуляции в банке достаточно солидной суммы учредителям банка выдавались особо крупные кредиты, которые в совокупности делали банк неплатежеспособным. После этого учредители выходили «из игры» (если успевали), а в убытках оказывались сторонние клиенты банка.

Злоупотребления могут происходить во многих подразделениях банка. Рассмотрим основные способы возможных мошенничеств по банковским подразделениям.

МОШЕННИЧЕСТВО ПРИ РАСЧЕТНО-КАССОВОМ ОБСЛУЖИВАНИИ

При расчетно-кассовом обслуживании клиентов мошенничество совершается достаточно часто. Особенно широкие возможности для мошенничества открываются при совмещении одним человеком функций бухгалтера и оператора. Наиболее распространенными методами являются следующие:

1. *«Наглая» недостача.* Из кассы банка ворується крупная сумма, и это никак не скрывается, так как кассир надеется скрыться до начала ревизии кассы. К директору банка приходит человек:

— Вы ищете нового кассира?

— И старого — тоже.

Этот метод, как и некоторые далее рассмотренные мошенничества, имеет в основном историческую ценность, так как в большинстве банков в настоящее время налажен достаточно жесткий контроль и осуществляется ежедневная инвентаризация остатков в кассе.

2. *Фабрикация денежных документов, прикрывающих недостачу.* После взятия денег из кассы «на время» и отсутствия возможности их вернуть возможна фабрикация денежных документов на сумму недостачи (например, выписка расходного ордера).

3. *Кассир якобы ошибся.* Изымается небольшая сумма денег, докладывается о недостаче, которая якобы возникла в силу ошибки в ранее сделанных расчетах, и предлагается переделать старые документы для достижения «полного ажура». Таким образом похищаются небольшие суммы, но если умело «дурить голову» вышестоящему начальству, беспрекословно принимающему исправления, сумма может набежать довольно крупная.

4. *Хищение денег посторонним лицом.* Такая возможность появляется в случае небрежности кассиров, позволяющих заходить в помещение кассы посторонним лицам. Существует также множество способов обмана мошенниками беспечного и неопытного кассира. В зарубежной практике известен случай, когда при проверке кассы ревизор уничтожил свой собственный чек. Однако такие действия не эффективны в случае, если чек уже занесен в реестр чеков. В отдельных случаях уничтожают чеки компаньона. В результате у кассира возникнет недостача на сумму чека, а ревизор с компаньоном получают доход. Лицо, совершающее преступление, не обязательно должно являться служащим банка. При отсутствии соответствующим образом оборудованного рабочего места кассира хищение может совершить и постороннее лицо.

5. *Сокрытие привлеченного депозита.* Клиенту выдаются все необходимые документы о привлечении его денег на депозит, но эти деньги не оприходуются. По истечении срока депозита (а мошеннические операции обычно совершаются с депозитами на длительный срок) деньги ему возвращаются путем неоприходования средств, положенных на депозит другим клиентом (так называемая «операция перекрытия»). Почти всегда при таких махинациях недостача продолжает

возрастать, пока уловка не раскрывается с печальными для кассира последствиями. Разновидностью сокрытия депозита может быть некоторое занижение в банковских документах реально внесенной суммы. Если занижение суммы незначительно, срок и проценты достаточно велики, а клиент не любит проверять правильность исчисления полученного дохода, то может даже не возникнуть необходимости в компенсировании ранее взятого депозита, так как «набежавшие» проценты замаскируют воровство.

6. *Списание средств со счетов клиента.* При ленивом бухгалтере, невнимательно следящем за движением денег на счете своего предприятия, деньги могут списываться на третью фирму. Если клиент обнаружил списание — мошенник перед ним извиняется, и деньги возвращаются. Если клиент ничего не заметил — доход получен.

7. *Перечисление денег от имени банка.* Деньги снимаются не с расчетного счета клиента, а делается платеж от имени банка на какую-нибудь фирму, например, «на покупку компьютера», «за консультационные услуги», доход по депозиту и т.д. при отсутствии (или фабрикации) подтверждающих документов.

8. *Подмена настоящей валюты поддельной.* Банкам и их работникам до сих пор большинство клиентов верит. Это дает возможность сбывать через банк фальшивые денежные знаки. Хотя подсовывание фальшивых долларов, немецких марок случается довольно часто (особенно в обменных пунктах), кассиры крупных банков предпочитают рисковать пореже. Основная их «шалость» в этом плане — всучивание вместо новых купюр старых и потрепанных, которые трудно реализовать за полный номинал. Бывали случаи, что ранее выданные купюры те же кассиры через некоторое время принимали у клиента, отчаявшегося их реализовать, за часть номинала. Затем эти купюры снова всовывалась в пачку невнимательному клиенту, и история повторялась. В зарубежной практике распространено также подсовывание фальшивых векселей и других ценных бумаг.

9. *Вытягивание денег из пачек.* Если клиент получает достаточно крупную сумму денег, то в банке ему часто нет возможности пересчитывать количество денег в каждой пачке. Деньги без подсчета увозятся из банка, и только у себя в офисе кассир клиента их пересчитывает. Обнаруживается недостача, на которую кассир банка реагирует с олим-

пийским спокойствием: «Нужно было пересчитывать в банке!». Если клиент обнаруживает недостачу в банке, то перед ним извиняются и выдают деньги правильно. В отечественных банках в эпоху неплатежей есть возможность промариновать клиентов почти до обеда, а затем начать выдавать им деньги всем сразу, создавая сумятицу. Вдобавок работники клиентов ждут заработную плату, так что часто бухгалтерам бывает не до пересчетов. В зарубежной практике из стандартных пакетов изымаются векселя или векселя на крупные суммы подменяются векселями более мелкого достоинства.

11. *Обман малограмотных, доверчивых или больных клиентов.* Отечественное население может рассматриваться как поголовно грамотное и умное только в пропагандистских целях. На практике не только многие дедушки и старушки, но люди среднего возраста и молодежь готовы подписать все, что ни предложат в банке. Этот же метод применяется и к плохо видящим, за которых кассир заполняет все документы и говорит: «Распишитесь вот здесь».

12. *Списание недостачи на другие подразделения банка.* При доступе работников кассово-расчетного центра к бухгалтерским документам возникшая недостача часто списывается на другие подразделения банка, где недостача может обнаружиться лишь через определенный период времени. Затяжка во времени позволяет запутать ситуацию.

Методы борьбы с кассово-расчетными мошенничествами

Для того, чтобы в кассово-расчетных центрах банков минимизировать возможность махинаций, необходимо:

1. Проводить частые необъявленные пересчеты наличных денег как в кассах, так и в хранилище.

2. Работа в кассе должна быть как можно меньше связана с бухгалтерскими банковскими операциями.

3. Работники кассы не должны заниматься оформлением депозитных договоров или выпиской депозитных сертификатов.

4. Только кассиры должны работать с наличными деньгами. Если к деньгам допущен проверяющий кассу ревизор или аудитор, то со стороны работников кассы за ним должен быть организован контроль.

5. Кассирам нельзя позволять заполнять документы за своего клиента. Если клиент малообразован или болен, помочь составить докумен-

ты должен специальный работник, не связанный с расчетно-кассовым обслуживанием.

6. Все операции, проходящие через кассира, должны надлежащим образом идентифицироваться как прошедшие его операционную обработку. На всех запакованных деньгах следует ставить фамилию кассира и дату помещения денег в упаковку.

7. Недопустимо даже по просьбе клиента хранение сберегательной книжки клиента, его депозитного сертификата, клиентского экземпляра договора депозита и т.д. у работника расчетно-кассового центра.

8. Категорически запрещено оставлять большие суммы наличных денег на виду у посетителей или посторонних для кассы работников банка. Существует достаточно много уловок отвлечения кассира и «выуживания» денег.

9. Все отправления денежных средств должны проходить проверку должностным лицом с тем, чтобы фиктивные перемещения денежных средств не могли использоваться для операции «перекрытия».

10. Недостачи или излишки, обнаруженные в кассе, должны немедленно отражаться в сводном бухгалтерском учете.

11. Жалобы клиента на расчетно-кассовый центр рассматриваются должностным лицом, непосредственно не связанным с работниками указанной структуры.

МОШЕННИЧЕСТВО В КРЕДИТНОМ ОТДЕЛЕ

Сама специфика работы кредитных отделов (в крупных банках — кредитных управлений) дает значительные возможности для злоупотреблений. В банках, не принимающих должных мер защиты, могут иметь место следующие виды мошенничества.

Кредит под «дутый» залог или поручительство. Любимое занятие отечественных «кидал» — взять кредит и затем не отдавать. Причем при взятии кредита они часто не имеют достаточного залога или поручительства, в связи с чем им необходимы доверительные отношения с персоналом кредитного отдела, если, конечно, они не имеют выхода на высшее руководство банка. Нередки случаи, когда работники этого отдела помогали получить кредит сомнительному клиенту с получени-

ем комиссионных до 30 процентов будущего безвозвратного кредита. Все залоги, предлагаемые в качестве обеспечения кредита, должны исследоваться ответственными за это лицами банка, непосредственно не связанными с работниками, выдающими кредит. Это изучение должно иметь целью определение реальной стоимости залога как перед получением кредита, так и по мере погашения ссуды.

Необоснованные займы фирмам, в которых есть личная заинтересованность. Нередки случаи, когда высшие должностные лица банка имеют акции или другой экономический интерес в коммерческих структурах. Более того, они часто сами или через подставных лиц входят в органы управления такими структурами. Естественно, что они заинтересованы в процветании своих коммерческих предприятий даже в ущерб банку. В результате «свои» предприятия часто получают кредит под льготный процент даже при отсутствии залога или поручителя. Если кредит выдается по решению высших руководителей банка, все документы о выдаче кредита заполняются относительно правильно. Однако если кредит «своему» предприятию необходимо продлить руководителю банка среднего уровня, то используется метод замены первого листа кредитного договора, на котором указана сумма кредита, его срок, процентная ставка. Подписи же руководства банка стоят обычно на втором (не заменяемом) листе. Естественно, что возникают проблемы в связи с наличием сводной отчетности по кредитам, но на практике они вполне решаемы.

Неправомерное освобождение залога. Банк может понести значительные убытки из-за освобождения залога под кредит.

В отечественной практике все осуществляется достаточно примитивно. Клиент, взявший кредит, на определенном этапе начинает понимать (если он это с самого начала не предвидел), что он не сможет вернуть полученную ссуду. В нормальных условиях он не имеет возможности получить обратно свой залог, который по правилам не должен находиться в распоряжении клиента. Однако он иногда его слезно вымаливает на том основании, что он срочно нужен для работы. В качестве залога одним отечественным клиентом было предоставлено несколько грузовых автомобилей МАЗ. Когда срок возврата кредита стал истекать и кредитный отдел начал волноваться, клиент прибежал в банк и радостно сообщил, что товар, продажей которого он рассчи-

тается за кредит, уже прибыл на Брестскую таможню и уже растаможен, о чем показал соответствующие факсы. Осталось всего ничего: вывезти товар в магазины. Но поскольку деньги у клиента на исходе, арендовать транспорт он не может. Поэтому он попросил вернуть на несколько дней заложенные автомобили и обещал, что затем все будет хорошо. И хотя в банке знали простоту фальсификации факсовых сообщений, клиенту пошли навстречу, залог раскрыли. В результате кредитные деньги безвозвратно ушли за границу, а автомобили были проданы ничего не подозревающему покупателю.

В зарубежной практике все делается элегантнее. В американском банке брокер по торговле хлопком имел большую задолженность банку по векселям, гарантированным товарными квитанциями, покрывающими большое количество хлопка. Спад на рынке хлопка привел к тому, что банк воздерживался от реализации залога в надежде, что рыночная стоимость хлопка увеличится. Это должно было позволить погасить кредит. Между тем брокеру потребовались дополнительные средства, но его заявки на получение кредита были отклонены. Для решения проблемы кассир банка без ведома совета директоров освободил должнику указанные выше товарные квитанции, покрывающие большое количество хлопка. Затем брокер составил переводные векселя на один из своих загородных офисов, присоединил к ним освобожденные товарные квитанции и предъявил их кассиру банка для учета. Сумма, выплаченная при учете векселя, была помещена на счет брокера, который незамедлительно использовал капитал для уплаты по обязательствам временного характера. Впоследствии загородный офис брокера заплатил по переводному векселю и возвратил товарные квитанции кассиру банка, который заменил их в картотеке залоговых бумаг. Данная операция повторялась несколько раз, пока в конечном счете банковский контролер не обнаружил мошенничество.

Занижение получаемого дохода от выдаваемых ссуд. На практике наиболее распространена выдача руководителем среднего звена, наделенного соответствующими полномочиями, кредита под заниженный по сравнению со средним по банку процент. Оправдание низкой процентной ставки найти не сложно, особенно если выдача такой ссуды сопровождается взяткой. В банках с плохо налаженным учетом возврата ссуд имеются определенные возможности присвоения средств путем

занижения получаемых процентов по кредиту. Кроме того, возможно временное присвоение средств при досрочном возврате кредитов. При работе с наличными деньгами соответствующая сумма средств изымается из кассы.

В зарубежном банке помощник кассира осуществлял обслуживание процентов по займам. При составлении бухгалтерского регистра в конце рабочего дня он занижал общий полученный доход со ссудных процентов и забирал соответствующую сумму наличных денег из кассы.

Получение на себя необоснованно большой суммы кредита. Большинство банков дают возможность своим работникам брать определенную сумму кредита на выгодных условиях. В отдельных случаях им открывается кредитная линия в пределах установленного лимита. Такие кредиты периодически просматриваются руководством банка и кредитными комитетами. Тем не менее, некоторые банковские должностные лица на практике умудряются получать необоснованно большую величину ссуды, не уведомляя о ней руководство банка, например, путем фиктивного ее распределения на несколько подчиненных работников банка.

Подделывание подписей на векселях клиентов. Такая операция пока экзотична для отечественного бизнеса, но достаточно распространена за рубежом. Иностранные банки выдают займы под вексель заимополучателей, и в этом случае для совершения хищения достаточно подделать такой вексель. Существование поддельных векселей иногда обнаруживается во время просмотра векселей должностными лицами, знакомыми с подписями заемщиков, однако на практике векселя проверяются достаточно редко. Наиболее эффективным способом установления подлинности векселей является их непосредственное подтверждение заемщиками.

К другим методам относятся сравнение подписей на документах с подписями того же лица на представленных ранее документах, имеющихся в банке, а также прослеживание выплаты сумм по документам. В крупных банках работа между служащими отдела должна распределяться таким образом, чтобы исключить саму возможность подделки (при условии, что между ними нет тайного сговора). В небольших банках такие меры предосторожности малореальны из-за ограниченного числа работников.

Мошенничество с учтенными векселями. Еще один пока экзотический для наших условий метод. При его использовании изымаются уже учтенные банком векселя для повторного их учета в другом банке или даже в том же самом банке. Совершать такую операцию имеет возможность прежде всего должностное лицо, отвечающее за учет и хранение учтенных векселей.

Ссуды под фальшивые счета дебиторов. Указанный метод применяется при выдаче ссуд под залог средств на счетах получателя ссуды. В этом случае есть возможности злоупотреблений путем выписки фальшивых счетов-фактур. Для предотвращения мошенничества банк должен удостовериться в подлинности счетов дебиторов.

Присвоение средств путем вхождения в доверие к получателю кредита. В зарубежной практике бывали случаи, когда работник банка присваивал крупные суммы денег, используя чеки, оставленные в банке заемщиками, с целью оплаты полученных кредитов по окончании срока. Работник убеждал своих клиентов выписывать чеки, датированные будущим числом, и отдавать ему на хранение. Затем он менял даты чеков и получал по ним наличные, мотивируя свои действия тем, что чеки были выписаны в погашение задолженности, срок оплаты которой наступил в день получения денег.

Гражданин, получивший ссуду, умер. Работники зарубежных банков, обслуживающие ссуды населению с погашением в рассрочку, обнаруживают, что ссудополучатель умер и спросить за кредит не с кого. В некоторых странах (например, в США) получить свидетельство о смерти несложно даже живому человеку. В результате появляется возможность обмануть как банк, так и страховщиков жизни заемщика путем представления подложных заявлений о смерти.

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЯМ ПРИ ПОЛУЧЕНИИ БАНКОВСКИХ ССУД

Политика противодействия необоснованному получению банковских ссуд должна включать в себя следующие моменты.

1. Решения о выдаче кредитов принимаются только коллегиально на заседании кредитного комитета или аналогичного ему органа.

2. Четко разграничиваются полномочия руководителей различного ранга по выдаче кредита и установлению процентных ставок.

3. Все выданные или продленные кредиты полностью обеспечиваются ликвидным залогом, находящимся в распоряжении банка, или поручительствами (гарантиями). Осуществляется постоянный и тщательный контроль над наличием залога по ссудам.

4. Проводятся регулярные проверки правомерности выдачи кредитов и установления процентных ставок.

5. Жестко контролируется расходование средств со спецссудного счета клиента, взявшего кредит.

6. Назначаются незаинтересованные служащие для проверки обязательств по каждому заемщику.

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ МОШЕННИЧЕСТВА С ПРИВЛЕКАЕМЫМИ РЕСУРСАМИ И ЦЕННЫМИ БУМАГАМИ

В структуре большинства банков имеются отделы (управления) по работе со свободными финансовыми ресурсами и с ценными бумагами (облигациями, акциями) для выгодного инвестирования как собственных средств, так и свободных финансовых ресурсов клиентов. Обычно этот же отдел осуществляет и трастовые операции. В маленьких банках такие операции обычно осуществляет один из руководителей, а учетные документы хранятся у рядового исполнителя, который также осуществляет контроль над ценными бумагами. Наиболее распространены следующие виды мошенничества.

«Продажа» клиентов в другой банк. Распространена практика, когда работники низшего и среднего звена банка предоставляют информацию о своих клиентах банкам-конкурентам. При этом клиентам, желающим положить значительные суммы денег на депозит, специально сообщаются заниженные депозитные ставки.

При «наглом» подходе к клиенту последнему сообщается, что ставка по депозиту в имярек-банке намного выше. Клиент благодарит и несет деньги в указанный банк. Работник же банка регулярно наведывается в имярек-банк, перечисляет клиентов, которых он «отвадил»

от своего банка, и получает комиссионное вознаграждение от банка-конкурента. Если руководство банка, потерявшего клиента, узнает о проделках своего работника, тот отвечает, что он всего-навсего боролся за снижение банковских расходов на выплату процентов.

При более тонком подходе, когда речь идет о клиенте — юридическом лице, клиента «отваживают» от своего банка, ничего лишнего не говоря, а затем сообщают о потенциальном клиенте в банк-конкурент. Последний уже сам обрабатывает клиента и в случае успеха выплачивает комиссионные работнику, давшему информацию.

Еще один вариант заключается в создании личной финансовой компании банковского работника, учредителем которой является подставное лицо. Схема привлечения средств стандартная: клиента убеждают, что у банка депозитные ставки низкие, а у финансовой компании — высокие. Клиент отдает деньги финансовой компании, а работник-махинатор тут же кладет их на депозитный счет в своем банке под значительно более высокий процент.

Занижение ставок при продаже ресурсов на межбанковском рынке. Работник в конфиденциальном порядке договаривается с другим банком о продаже ресурсов по заниженной процентной ставке. Затем разница (или часть разницы) в доходе при реальной и заниженной ставке отдается работнику, обеспечившему продажу более дешевых ресурсов.

Утаивание части выручки от продажи ценных бумаг клиентов. Клиенты, продающие свои ценные бумаги через брокера банка, часто не сравнивают процентный доход, указанный в отчете о продаже ценных бумаг, полученный от брокера банка, с рыночной котировкой ценных бумаг на дату продажи. Это позволяет занижать в отчете о продаже ценных бумаг реальную цену и тем самым обеспечивать личный доход, часто оформляемый на третью фирму как комиссионные за посредничество. Такая деятельность на практике является мало контролируемой, и у специалиста по таким операциям практически не бывает проблем до момента, пока клиент не возмутится постоянными неудачными операциями банковского брокера с его ценными бумагами. Так как на брокера жалуются прежде всего самому брокеру, последний имеет возможность переоформить результаты сделок и мирно уладить конфликт, не информируя о нем руководство банка. С въедливым клиентом он будет работать осторожнее, отыгрываясь на прочих клиен-

тах. В результате руководители банка будут «не в курсе» относительно этих краж и не предпримут мер по их пресечению. Этот вид мошенничества встречается не только при продаже ценных бумаг клиентов, но и при их приобретении, когда в отчете о покупке ценных бумаг приводится цена выше фактического биржевого курса.

Утаивание средств, предназначенных для приобретения ценных бумаг. Банковский брокер обычно требует, чтобы при подаче клиентом заявки на приобретение ценных бумаг одновременно перечислялись и средства, достаточные для покрытия стоимости заявленных к покупке ценных бумаг на момент поставки. В зарубежной практике бывают случаи, когда брокер, принимая поручение клиента, заставляет его выписать чек на сумму приблизительно равную стоимости ценных бумаг. Затем банковский работник получает наличные по чеку и похищает поступления от продажи ценных бумаг, используя последующие поручения для возмещения убытков. В небольших банках предотвратить этот вид мошенничества крайне трудно. Обычно контроль над операциями с ценными бумагами полностью осуществляет какой-нибудь один служащий, и в редком случае какую-нибудь часть сделки проверяет другой служащий или работник. Если брокер достаточно умен, чтобы скрыть свои незаконные действия, недостача может быть бесконечной.

«Наглое» изъятие и продажа в личных целях ценных бумаг банка. Такое хищение достаточно распространено как в зарубежных, так и в отечественных небольших банках, когда операции с ценными бумагами контролируются преимущественно одним работником. Ясно, что недостачи такого типа легко раскрываются при первой же ревизии, но тем не менее такие хищения совершаются в надежде, что недостачу ценных бумаг к моменту ревизии удастся погасить.

Умышленно неэффективная покупка ценных бумаг. Брокер вступает в соглашение с эмитентами не очень выгодных ценных бумаг или цена на которые искусственно завышена нестандартными методами. Затем он уговаривает клиента купить предлагаемые им ценные бумаги, получая от эмитентов комиссионные.

Сговор по продаже похищенных ценных бумаг банку. Этот метод основан на тайном сговоре работников банка с держателями краденых ценных бумаг для размещения последних в портфеле долговых обяза-

тельств банка. Такие случаи обычно бывают в небольших банках с неэффективной системой внутреннего контроля.

Замена обесцененных ценных бумаг на прибыльные из банковского портфеля. Сущность приема заключается в подмене работником банка своих потерявших высокую доходность ценных бумаг на ценные бумаги, принадлежащие банку. Конечно, необходимо внести изменения в реестр ценных бумаг банка, но если сам работник-махинатор его и ведет, то и серьезных проблем не возникает. Такие операции также легче проводить в мелких банках, где нет необходимого разделения функций и руководители должным образом не контролируют инвестиционный портфель.

Использование счетов банка для спекуляции ценными бумагами в личных интересах. Незаконное использование банковскими работниками счетов банка для личных коммерческих операций с ценными бумагами может стать причиной крупных недостач в отделе ценных бумаг.

Предотвращение злоупотреблений с ценными бумагами

Не следует разрешать одному и тому же работнику принимать поручение на покупку/продажу, организовывать покупку/продажу, осуществлять контроль над ценными бумагами, связанными с этими операциями, если отчетность по ним не проверяется периодически компетентным лицом.

БУХГАЛТЕРЫ-МОШЕННИКИ

По международной статистике, среди банковских мошенников бухгалтера занимают второе место. У грамотного бухгалтера всегда есть хорошие возможности скрыть свои операции. Ниже приводятся основные недобросовестные операции, которые могут совершаться через бухгалтерию банка.

Несанкционированный овердрафт по счету. Своей волей бухгалтер списывает со счета сумму, которая значительно превышает остаток средств на счете. В результате такой проводки на следующий день по счету выплывет дебетовое сальдо, и с бухгалтером начинают разбираться. Бухгалтер кается и говорит, что ошибся. Его могут даже уволить или

сделать начет для частичного (очень незначительного) погашения ущерба. Но все равно эта афера для бухгалтера может иметь смысл, если он действует в сговоре с лицами, которым он перечислил деньги. В некоторых банках в компьютерных сетях ставятся блокировки, не допускающие несанкционированный овердрафт. В этом случае мошенники могут делать несанкционированные списания крупных сумм с контокоррентных счетов.

Отнесение собственных расходов на счета клиентов. У работников бухгалтерии обычно нет доступа к наличным деньгам или к бухгалтерским проводкам за пределами своего отдела. Поэтому они вынуждены ограничиваться манипуляцией собственными записями. Обычно мошенничество совершается путем отнесения своих личных расходов на счет клиента или на счет подставной фирмы, созданной с целью поглощения таких расходов. В зарубежной практике встречается дебетование счета клиента дважды одним и тем же чеком и кредитование своего собственного счета суммой этого чека. Таким образом получается сальдо, против которого бухгалтера могут выписывать себе чеки, сохраняя при этом баланс между дебетом и кредитом.

Занижение комиссионных сборов по счетам клиентов. При этом способе сумма причитающихся клиенту комиссионных сборов занижается, а разница относится на личный счет бухгалтера или на счет подставной фирмы.

Манипулирование с начисляемыми процентами на вклады клиентов. Такое мошенничество осуществляется путем завышения фактических процентов, начисляемых по счетам, и использования суммы завышения для компенсации фиктивных расходов. В небольших банках, где бухгалтерам разрешено иметь доступ к наличным деньгам и чужим бухгалтерским записям, возможности для злоупотреблений расширяются за счет получения наличных денег и сокрытия недостачи по бухгалтерским проводкам.

Изъятие чеков работников банка до их отражения в бухгалтерском учете. В зарубежной практике встречались случаи уничтожения бухгалтером своего личного чека или чека компаньона по афере до его проводки по счету. Для прикрытия этой операции осуществляются манипуляции со счетами клиентов, не особенно вникающих в вопросы согласования своих банковских отчетов. Через эти счета для компенсации сумм

уничтоженных чеков пропускаются небольшие депозиты. При этом выполняются проводки по соответствующим счетам, но суммы этих депозитов не включаются в новые балансы.

Фальсификация остатков в карточках бухгалтерского учета. Методика в целом аналогична вышеописанной. При выполнении проводок за основу брался старый баланс, по которому проводились документы, а затем заносимая сумма вычиталась.

Завышение и занижение сумм проводок. Изменение сумм проводок для того, чтобы «сэкономленные» деньги направить на счет фиктивной фирмы. Степень раскрываемости таких мошенничеств зависит от тщательности контроля над деятельностью бухгалтеров со стороны руководства банка, аудиторов и ревизоров.

Использование средств временно не используемых счетов. Остатки временно не используемых счетов переносятся на счет фиктивной фирмы, который дебетуется на суммы, похищенные работником бухгалтерии.

Предупреждение злоупотреблений бухгалтеров банка

В больших банках хорошие результаты дает жесткая система внутреннего контроля, однако в небольшом банке эта превентивная мера малоэффективна. Небольшое число служащих не позволяет рационально распределить обязанности и лишить бухгалтеров возможности злоупотреблений.

Однако как для мелких, так и крупных банков всегда полезны следующие мероприятия:

- Ротация обязанностей бухгалтеров, чтобы одни и те же счета клиентов не контролировались одним работником.
- Частые неожиданные ревизии или проверки счетов опытными банковскими аудиторами. Для обнаружения мошенничества весьма важен элемент неожиданности. Любое предупреждение о ревизии или проверке счетов дает бухгалтеру время для сокрытия злоупотреблений, которые найти будет сложно, если мошенничеством занимается опытный бухгалтер.
- Ни один бухгалтер не должен осуществлять проводки по переводу средств с одного счета на другой ни под каким предлогом.

- Должно постоянно контролироваться наличие на всех проводках, кроме чеков и бланков о внесении депозита, направляемых в бухгалтерию, правомочной подписи.
- Все временно не используемые счета должны находиться под контролем одного из банковских служащих из числа руководящего состава.
- Личные счета работников бухгалтерии должны постоянно проверяться на предмет наличия необычных вкладов.
- При закрытии каждого дня необходимо составлять список всех овердрафтов (если они есть). Такие списки должны регулярно проверяться.
- Работники бухгалтерии не должны иметь доступа к наличным деньгам кассиров.

МОШЕННИЧЕСТВА С ВАЛЮТНЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ

Наиболее распространенными мошенничествами с валютой в отечественной и зарубежной практике являются следующие:

Списание со счетов иностранных клиентов по фиктивным документам. Особенно распространено указанное мошенничество при управлении кодированными счетами по факсу. Такое управление применяется во многих зарубежных банках (на территории стран СНГ – прежде всего в Прибалтике). При открытии кодированного счета клиент получает кодовую таблицу, по которой он исчисляет кодовое число. Это число указывается на платежном документе, который клиент передает в банк по факсу. Оно должно свидетельствовать, что списание со счета производит именно то лицо, которое имеет право управления счетом. Но аналогичную кодовую таблицу имеет и работник банка, о которой он сообщает компаньону в городе, где живет владелец счета. От компаньона поступает соответствующий факс, деньги переводятся в другой банк, где быстро обналичиваются, и следы мошенника теряются. Такие мошенничества случались в прибалтийских банках, но широкий резонанс среди владельцев оффшорных счетов получило незаконное снятие крупной суммы денег в одном кипрском банке. Ука-

занная сумма была переведена в Израиль и там обналичена. Для банка такая афера последствий не имела, так как всех собственников кодированных счетов заставляли подписать документ, по которому банк не нес ответственности за попадание кодовой таблицы в чужие руки. Априори предполагалось, что не обеспечил секретное хранение кодовой таблицы именно владелец счета, а не операционистка. После незаконного снятия денег владелец счета пытается найти правду в банке. Но добиться чего-то бывает чрезвычайно трудно, особенно в случае, когда деньги списаны со счета оффшорной компании с фиктивными учредителями и директорами. В случае неправомерного списания денег со счета вместо зарегистрированного фиктивного директора Джонатана Джонсона по банку начинает бегать наш Ванька Иванов с печатью оффшорной компании, который к тому же норовит расписываться как Джонатан Джонсон. Естественно, что его никто серьезно не воспринимает. Основная рекомендация владельцам кодированных счетов — не переводите и не держите на этих счетах крупных сумм, так как на мелочи мошенники обычно не разменяваются. Кроме того, операционистки в зарубежных банках из-за мелких сумм предпочитают не рисковать своим местом.

Списание средств с корсчетов своего банка в зарубежном банке. Со стороны работника банка может быть «наглое списание» денег на свой счет или счет компаньона (списал и убежал). Обычно для такого списания используются подложные документы.

Злоупотребления при конвертации валют. Конвертация валюты — весьма распространенная операция в банках Балтии для клиентов из Беларуси, России, Украины и некоторых других стран, где существует достаточно жесткое валютное регулирование. Такая конвертация обычно производится через оффшорные компании, курс согласовывается по телефону. Однако если реальный курс окажется для клиента менее выгодным по сравнению с согласованным по телефону, он, тем не менее, вынужден соглашаться. Это создает возможности для злоупотреблений со стороны работника банка, занимающегося конвертацией. Клиенту работник банка может даже прислать факс о курсе конвертации валюты. Но сегодня факсы не подделывает только самый ленивый.

Компьютер может делать валюту «из воздуха». В условиях постоянного и динамичного изменения курса валют открываются дополни-

тельные возможности для махинаций. Они основаны на неправильном пересчете курсов валют. Такую неправильность жулики могут заложить прямо в компьютерную программу. В одном из ведущих московских банков начальник отдела автоматизации неторговых операций модернизировал компьютерную программу учета движения валютных средств банка по счетам граждан. В результате эта программа при введении коммерческого курса рубля завысила на 700 тыс. долларов США курсовую разницу, предназначенную для зачисления на счета граждан. Эту разницу нужно было «разбросать» по счетам.

С этой целью на 121 банковский счет граждан были перечислены суммы от четырех до шести тысяч долларов. При этом использовались счета владельцев, имеющих незначительные остатки (от нескольких центов до 10 долларов) и обращение которых в банк было маловероятно. Поскольку таких счетов оказалось недостаточно, то мошенник был вынужден восстанавливать уже закрытые счета, а также открывать новые. Естественно, что юридические дела на вновь открываемые счета отсутствовали, а на закрытые счета дела были уже в архиве. Оставалось «вытащить» расписанную по счетам валюту. Компьютерная программа и здесь оказала помощь. Путем ее очередной модернизации все деньги были перераспределены на открытые сообщником счета. Последний воспользовался шестью украденными или потерянными паспортами других граждан, в которые вклеил свои фотографии. Он предъявлял эти паспорта в банке и спокойно снимал деньги. Похищенная валюта делилась с начальником отдела автоматизации.

Хищение валютных переводов. Указанный метод не нуждается в особых разъяснениях. Сделаем лишь отдельные комментарии по поводу методов противодействия таким хищениям. Если на одном бланке несколько переводов, то необходимо проверять сложение обоих видов валют, так как были случаи мошенничества, когда преднамеренно осуществлялось неправильное сложение. С целью предупреждения хищений валюты, полученной по почте, рекомендуется всю поступающую иностранную почту вскрывать в присутствии двух лиц. Валюта должна пересчитываться одним работником, а проверяться другим. Иногда происходит хищение средств, полученных для переводов. Мошенничество состоит в переводе лишь части, предназначенной для перево-

да суммы. При «наглом» хищении перевод вообще может не делаться. Если обязанности кассира состоят и в приеме денег, и в оформлении перевода, то хищение обнаружить достаточно сложно. Однако они достаточно легко выявляются при поступлении из-за границы жалоб, что денежные переводы не поступили или оказались по сумме меньше ожидаемой.

Мошенничества с дорожными чеками. Мошенничество, связанное с дорожными чеками, часто осуществляется путем утаивания денежных переводов в компанию, для которой выписывались дорожные чеки. В международной практике встречаются случаи, когда банковский работник выписывал чеки на себя и затем их обналичивал. Недостача покрывается из доходов, полученных от дополнительной продажи чеков. Для предупреждения этого вида мошенничества не следует позволять хранить дорожные чеки у лица, которое их выписывает. Можно также порекомендовать выписывать чеки только в тех случаях, когда оплата подтверждена.

Предупреждение мошенничества с валютой

Наряду со стандартными предложениями типа «крепить учет и контроль», можно рекомендовать следующие:

- Конвертации иностранных валют должны осуществляться одним лицом, а проверяться другим.
- Обязанности работников должны разделяться для того, чтобы осуществление мошенничества было возможным только при наличии сговора. Совершить мошенническую сделку на основе сговора вдвоем гораздо сложнее, чем в одиночку, а втроем сложнее, чем вдвоем.
- По мере возможности вся поступающая почта, особенно почта из-за рубежа, должна вскрываться в присутствии двух лиц.
- Комиссионные сборы за осуществление валютных операций должны регулярно проверяться на предмет правильности инкассации и правильности осуществления проводок.
- Оплата дорожных чеков должна проводиться не тем лицом, которые эти чеки выписывает.

МОШЕННИЧЕСТВА В ХРАНИЛИЩАХ ДЛЯ СОБСТВЕННЫХ КЛИЕНТОВ

Некоторые банки принимают от своих клиентов на безопасное хранение ценные бумаги, важные документы и материальные ценности. Таким предметам обеспечивают ту же безопасность и защиту, что и собственности банка, однако при отсутствии необходимого контроля возможны мошенничества и в хранилищах. Среди мошенничеств в хранилищах наиболее распространены следующие:

Проникновение в камеры хранения в отсутствие владельца. В большинстве случаев неправомочный доступ банковских работников к камерам хранилища осуществляется с помощью:

- тайно изготовленных дубликатов ключей клиентов;
- ключа клиента, который клиент оставляет (по лености или излишней доверчивости) служащему банка.

В обоих случаях хищение существенных проблем не составляет. Убытки от неправомочного доступа к камерам хранилища обычно обнаруживаются при проверке клиентами своих камер. Клиенту бывает очень трудно доказать факт хищения из его камеры. Если не найден похититель, возмещение ущерба клиенту весьма сомнительно. Поэтому берегите свой ключ, не передавайте его даже внушающим очень большое доверие людям.

Хищение комиссионного сбора за аренду камер. Такие убытки обычно возникают при отсутствии контроля за доходами хранилища, когда служащий может присвоить наличные деньги, уплачиваемые клиентами за пользование камерами. При проверке легко обнаружить, что некоторые из «пустых» камер были сданы внаем, так сказать, конфиденциально, без надлежащего оформления и получения банком дохода. Проверка также может показать отсутствие наборов ключей для не зафиксированных как сданных клиентам камер.

Хищение ценных бумаг. Ценные бумаги, оставляемые в банке, не всегда запираются в камеру, к которой возможен доступ лишь при наличии сразу нескольких ключей, в том числе и ключа клиента. По некоторым ценным бумагам (особенно по облигациям с купонами) нуж-

но регулярно получать доход. Эту работу клиенты часто доверяют банковским работникам. Далее хищение становится делом элементарным.

МОШЕННИЧЕСТВА СО СДАННЫМ В АРЕНДУ ИМУЩЕСТВОМ

Присвоение дохода от арендной платы

С арендатором имущества обычно контактирует только работник, контролирующий расчеты по аренде. Именно с ним арендатор обычно решает вопрос о величине арендной платы. Затем работник банка обращается в вышестоящие инстанции с ходатайством о снижении арендных платежей. Получив положительное решение, он, тем не менее, арендные платежи взимает в прежнем размере, а разницу между первоначальными и пониженными платежами присваивает себе. Известны случаи, когда в аренду сдавались по низкой цене квартиры, в которых жили близкие знакомые работников, отвечающих за аренду. Эти лица объясняли низкую величину арендной платы объективными причинами (например, арендатор больной, много платить не может).

Присвоение арендных платежей. Этот случай характеризуется тем, что арендные платежи собираются, но в банк не сдаются и фигурируют в банковской отчетности как задолженность по арендным платежам. Подобное преступление легко раскрывается в результате смены сборщика арендных платежей. Новый сборщик быстро узнает, что его предшественник деньги собирал, но направлял их на собственные нужды. Эффективным способом контроля над помещениями, сдающимися в наем, является личная проверка занятости помещений. Просмотр соглашений по долгосрочной аренде и сверка их с бухгалтерскими документами арендаторов поможет контролировать общий доход и выявлять неправильную корректировку арендных доходов.

Деликатное надувательство

Интересный способ применяет один из российских коммерческих банков при расчете процентов по вкладам. По инструкции еще Госбанка СССР, все банки во избежание путаницы должны принимать финансовый месяц за 30 дней.

Однако один (а может, и не один) банк решил растянуть удовольствие своим клиентам, приняв месяц за 31 день. Таким образом, за год набегает несколько дней, в течение которых банк пользуется деньгами клиента бесплатно. С одной стороны, за эти несколько дней банк получает неплохую прибыль, а с другой стороны, из-за нескольких дней и клиенты не станут особенно переживать.

Легко подсчитать, что за 30 лет этот банк выигрывает один год, т.е. положив деньги на 30 лет, вкладчик получит деньги только за 29. Тридцать лет — немалый срок, но солидные банки существуют гораздо дольше, другое дело — можно ли отнести к их числу этот?

Надежда на дивиденды

Во время приватизации огромное количество наших сограждан стало акционерами. Новоиспеченные владельцы ценных бумаг постоянно сталкивались с теми или иными формами обмана в силу своей наивности и юридической безграмотности.

Вот типичный пример. Пожилая женщина в надежде на дивиденды приобретает акции банка. Однако вскоре сталкивается с неприятностями. Например, когда вдруг почему-то выплачивают лишь половину от установленного размера дивидендов, работники банка объясняют женщине, что раз она стала акционером лишь с апреля, то ей положены дивиденды только за оставшуюся часть года.

Это, мягко говоря, не соответствует букве закона, т.к. все акции одного выпуска должны давать своим владельцам равные права.

Исполнительные листы

Вкладчик прогоревшего банка г-н С. получает из Энного межмуниципального суда г. Москвы типовое уведомление: «В настоящее время средств для выплаты денег по исполнительным листам не имеется». Разглядывая «похоронку», он обратил внимание на одно небольшое несоответствие.

В письме указывалась дата последней выплаты по исполнительным листам, однако ранее на личном приеме старший судебный исполнитель назвала другую дату — раньше указанной. Незначительное, на первый взгляд, расхождение для г-на С. имело принципиальное значение, поскольку свой исполнительный лист он сдал в канцелярию суда до ука-

занной в уведомлении даты, следовательно, деньги он должен был получить.

Г-н С. обратился к председателю суда, но никаких внятных разъяснений не получил. Однако в канцелярии суда он выяснил, что его исполнительный лист числится... погашенным, т.е. деньги по нему выплачены. Вопрос — кому?

Следствие показало, что судебный исполнитель Т. прибегала к «очковтирательству, фальсификации, прямой подтасовке при работе с исполнительными документами, книгами учета» (цитата из акта проверки).

Проверочная комиссия выявила исполнительные листы на сумму в десятки миллионов рублей, которые значатся погашенными, при этом взыскатели — вкладчики банков денег по ним не получали!

Лотерея

Считается, что зарегистрировать лотерею очень сложно. Тем не менее, находятся люди, которые на это идут. «Коммерсантъ Деньги» подсчитал, что реальная прибыль от лотереи при соблюдении законности не превышает 10%. Но какие возможны злоупотребления!

Например: все выигрышные билеты, согласно уговору с фирмой-изготовителем, отправляются отдельным ящиком и распространяются в узком кругу ограниченных людей.

Реклама

Если ваше внимание привлекло объявление банка или пенсионного фонда, страховой или жилищной компании (предлагающей строительство жилья в кредит), помните, что оно недобросовестно и противозаконно, если в нем используются цифры (чаще большие и красивые), не имеющие прямого отношения к рекламируемым услугам или ценным бумагам; гарантируются размеры дивидендов (по простым именным акциям); рекламируются ценные бумаги до регистрации проспекта их эмиссий (то есть попросту ищите указание о регистрации); предоставляются любого рода гарантии, обещания или предположения о будущей доходности деятельности, в том числе объявляется рост курсовой стоимости ценных бумаг; упоминается часть условий договора, а об остальных умалчивается (например, если строительная компания

не сообщает до поры до времени о возможности дополнительных поборов и о серьезных санкциях за просрочку выплат).

Снижение процентной ставки

Одним из самых нашумевших способов надувательства населения, недавно использовавшихся крупными банками (после кризиса все докризисные неприятности кажутся пустяками), является снижение процентной ставки по депозиту в одностороннем порядке.

Поясним: вы положили деньги в крупный надежный банк под определенный процент, подсчитав, сколько в результате получится денег, и рассчитывая потратить их на какую-нибудь покупку. Подходит долгожданный момент расплаты банка, и вы вдруг видите, что полученная сумма меньше ожидавшейся вами. Оказывается, в договоре вклада, который вы подписывали, перед тем как положить деньги в банк, стоял пункт: «Банк оставляет за собой право одностороннего изменения процентной ставки», который вы просто-напросто не заметили. Заметим, такие приемы используют только крупные банки, мало заботящиеся о конкуренции и своем имидже.

Ожесточенные споры о том, законно это или нет, продолжаются, однако если вы хотите вложить деньги в банк и избежать подобных сюрпризов, рекомендуем быть осторожнее.

СТРАХОВАНИЕ: МЕТОДИКА ОБМАНА

Встречаются двое — Агент и Жертва (далее: А и Ж) Они знакомы или имеют общих знакомых, которые их и свели. А предлагает Ж превыгоднейшее предприятие — накопить денег на безбедную старость, используя новейшие достижения мировой финансовой мысли, используя при этом налоговые льготы. Застраховаться! В Австрийской страховой компании! — и накопить денег.

Условия следующие: в течение n лет вы ежегодно платите по 5000 долларов (в нац. валюте по курсу) — если с вами ничего не происходит (болезнь, потеря трудоспособности, смерть), то по истечении этих n лет вы получаете 100 000 долларов (в нац. валюте по курсу). Если же происходит, то заветная сумма достается вам (или наследникам) зна-

чительно раньше. Ж предлагают заполнить заявление на участие в программе страхования, при этом ее заботливо предупреждают, что страховая компания, рассмотрев заявление, может отказать вам и вернуть деньги, — если у вас не та работа или со здоровьем проблемы. В результате Ж. добросовестно заполняет заявление. Потом он идет в банк, где отправляет первый страховой взнос, и начинает ждать пакет документов от страховой компании. Все — Ж совершил ошибку и попался. У него на руках не осталось никаких бумаг, в которых говорилось бы об условиях, на которых заключен договор. Проходит месяц, два, пять, пока не приходит долгожданный пакет документов. А в нем совсем не то, что ожидал Ж. Во-первых, открыв пакет, Ж узнает, что расторгнуть договор страхования нельзя (уже прошло слишком много времени). Во-вторых, договор страхования заключен у него не с иностранной страховой компанией, а, например, с местной «Корпорацией неизвестных фондов». Правда, он перестрахован в некой «Swindler Reinsurance Ltd», но кто его знает, что это такое. Ну, как же вы не заметили: на рекламных материалах говорится, что СК «КНФ» входит в Группу «Хитер-инвест» и является ее партнером! В-третьих, от схемы «n лет по 5000, а потом получите 100 000» не осталось и следа. Платить надо 6000 долларов в год, а через n лет, если будете живы, то получите 35 000 долларов. Если вдруг умрете, то эти деньги получите раньше. Если умрете от «несчастного случая со смертельным исходом», то получите в два раза больше — 70 000 долларов. Но страховки не будет, если смерть от несчастного случая стала результатом «болезненного приступа, инфаркта, инсульта, нервного расстройства и потери сознания...». Попробуйте представить себе несчастный случай со смертельным исходом без «болезненного приступа... и потери сознания». Видимо, остается лишь смириться с потерей денег.

ИММИГРАЦИЯ

Вот несколько типичных форм мошенничества в данной сфере деятельности. Фирма с приличным офисом, законной лицензией собирает с клиентов очень небольшие, по сравнению с остальными фирмами, деньги за свои услуги (например, $300–1000), обещает все оформить,

заключает договор. Далее они водят вас за нос 3–5 месяцев, ссылаясь на задержки и бюрократию в Чехии, после чего исчезают с деньгами всех тех, кого им удалось обобрать за эти месяцы. Разумеется, купившись на очень низкие цены, к ним стоит очередь из клиентов. Этот способ особенно распространен на Украине. Известны случаи, когда людей «мурыжили» более года.

Еще один способ, получивший распространение за последние полгода. Появилась возможность подавать документы на получение ВНЖ параллельно с документами на фирму (раньше можно было лишь последовательно — сначала фирма, потом ВНЖ). Теперь можно подать прошение на получение вида на жительство без наличия готовой фирмы, написав в заявлении, что «фирма в ближайшее время появится, а вид на жительство требуется срочно, для решения текущих проблем по регистрации фирмы». При этом ВНЖ дают, но сроком на три месяца. Чтобы его продлить после этого короткого срока, надо представить в полицию документы зарегистрированной фирмы.

Вот что делают мошенники: они открывают вам только ВНЖ, а про фирму и не говорят вовсе или тянут время. В результате их обещания вроде как выполнены, вы получили ВНЖ, но он кончится через три месяца, а за регистрацию фирмы вам еще придется доплатить весьма значительную сумму. Этот вариант получил широкое распространение в России.

Старый, проверенный и самый, пожалуй, популярный способ — так называемое «выдаивание денег». Вы приходите в фирму, все хорошо. Замечательно. Платите деньги, но после этого обнаруживаете, что заплатили только за услуги фирмы, а все остальные расходы легли на вас сверх оговоренной суммы. И вы начинаете платить деньги (и не маленькие!) за переводы, нотариат, ввод и вывод «еднателя», пошлины, сборы и многое другое. Цену такие фирмы обычно заявляют несколько ниже рыночной, процентов на 30–40, но в результате вы платите 150–200% от рыночной цены. Помните, у Пушкина, в «Сказке о попе и работнике его Балде»: «Не гонялся бы ты, поп, за дешевизной...»

Вот еще способ: в вашу фирму вводят, помимо вас, еще 49 учредителей — незнакомых вам людей (чешское законодательство это позволяет). В результате вы не сможете купить квартиру. Или вы хотите разделить ее с еще 49 собственниками?

И самый грубый способ, привнесенный в эту сферу криминальными элементами. Вы платите деньги, а фирма ничего не делает. Возвращает деньги лишь в том случае, если вы представляете еще более грозную силу, чем криминальная группировка, эту фирму прикрывающая...

Поэтому несколько простых советов:

- Обязательно выясните, кто партнер этой фирмы в Чехии. Может оказаться, что такового попросту нет. Возьмите телефон чешского партнера, потратьте 5 долларов и позвоните в Чехию, разузнайте про полномочия и компетентность тех людей, с которыми вы начинаете работать на родине.
- Внимательно читайте договор. Требуйте наличия на нем печати и подписи директора этой фирмы, и чтобы они были поставлены в вашем присутствии. Требуйте включения в договор конкретных пунктов: что делает фирма, какие документы оформляет, сроков и ответственности фирмы в случае «проколов» и задержек. Если вам отказывают или артачатся — бегите в другую фирму, их много.
- Имейте в виду, что мелкие формальности оформления обусловливают большую часть затрат, и если эти формальности не описаны в договоре как действия, совершаемые оформляющей фирмой, есть вероятность, что вы за все это заплатите сами.
- Никогда не платите всю сумму вперед. Самый распространенный и самый цивилизованный вариант — оплата «50 на 50». То есть 50% суммы — предоплата, а остальные 50% — при получении документов. Подозрительно относитесь к тем, кто берет деньги по результату. Обычно это молодые и неопытные фирмы, они будут делать вам ВНЖ очень долго и вообще не факт, что сделают. Потерянного времени тоже жаль, особенно накануне смены законодательства.
- Спросите у оформляющего вас консультанта: «Кто такой «отповедны заступце?»» (ответственный заявитель, без которого невозможна регистрация фирмы). Если этот вопрос вызовет хоть секундное замешательство, тоже идите в другую фирму.

Глава 15

Конкурентная политика малых предприятий

ИНФОРМИРОВАННОСТЬ О КОНКУРЕНТАХ

Успешная конкурентная политика должна строиться с использованием своевременных, достоверных и по возможности полных знаний о конкурентах. Важна информированность как о внешних (партнеры по хозяйственным связям, цены), так и о внутренних (производственные возможности, планируемая программа действий) характеристиках конкурирующего бизнеса. Фактический уровень осведомленности предпринимателей об основных конкурентах зависит от субъективной степени важности той или иной информации для конкретного предпринимателя и от возможности получения необходимых сведений.

Очевидно, что внешние данные о конкурентах доступнее внутренних. Осведомленность о номенклатуре предполагает информированность о конкурентоспособности конкретных товаров (оценки осведомленности респондентов по этим характеристикам практически совпадают).

Перспективы конкурента в представлении предпринимателей слабо зависят от того, на каких рынках и на каких условиях он работает сегодня. Осведомленность о текущих внешних параметрах его деятель-

ности практически в 2 раза выше осведомленности о возможном будущем конкурента. Последнее, по-видимому, более всего ассоциируется с его производственными возможностями, т.е. с потенциальной возможностью изменить масштабы, структуру, направленность бизнеса. Это подтверждается близостью оценок уровня осведомленности о перспективах конкурирующего бизнеса и о его производственном потенциале. Данные результаты косвенно доказывают, что предприниматели оценивают внешнюю среду (текущую конъюнктуру рынка, комплекс мер социально-экономического регулирования предпринимательской деятельности) как неустойчивую, относительной гарантией стабильности бизнеса считают его способность маневрировать, адаптируясь к внешним изменениям.

Отраслевые различия между промышленными и торговыми МП состоят в большей осведомленности об основных конкурентах респондентов первой группы. Это объясняется относительно меньшим числом участников рынка промышленного производства (особенно с учетом выделения подотраслей) в сравнении с рынком розничной торговли (для которой характерно расширение ассортимента). По данным статистики, в Москве на долю промышленных МП приходится 12% от общего числа малых предприятий, на долю МП торговли и общественного питания — 36%.

Усиление конкуренции вполне естественно стимулирует повышенное внимание к участникам рынка. По данным опроса, те МП, что работают на рынках с высокой конкуренцией (в сравнении с умеренно конкурентными), отмечают большую осведомленность практически обо всех аспектах деятельности конкурентов. В среднем как достаточная их осведомленность оценивается в 1,2 раза чаще. Однако дополнительные знания для большинства предприятий данной группы не «переплавились» в упрочение позиций бизнеса. Как уже указывалось, эти МП имеют сравнительно плохое экономическое положение.

Полные знания о конкуренте способствуют успеху в конкурентной борьбе и, как следствие, коммерческому успеху предприятия. Подтверждением тому следующие результаты. Руководители МП, работающих со средней прибылью, указывали, что полностью осведомлены обо всех характеристиках деятельности основных конкурентов в среднем в 1,7 раза чаще, чем предприниматели, чей бизнес убыточен.

ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА

Отвечая на вопрос об основных факторах, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия, респонденты на первое место поставили устойчивый спрос на текущий ассортимент, продемонстрировав тем самым стремление закрепиться в уже освоенной рыночной нише. Но это не означает приверженности пассивной рыночной политике. Значимость такого фактора конкурентоспособности, как периодическое обновление ассортимента (второе место в рейтинге), лишь ненамного уступает ориентации на выявленный спрос «завоеванных» потребителей. Отметим, что, обновляя ассортимент, фирма получает возможность одновременно удержать собой старых и привлечь новых потребителей. На третьем месте — поиск новых потребителей традиционных товаров, и на четвертом — освоение новых видов деятельности. В целом, полученное соотношение рейтингов иллюстрирует достаточно грамотное представление предпринимателей о том, что является основой конкурентоспособности бизнеса. Проводится активная рыночная политика сохранения старых и привлечения новых потребителей как в рамках освоенного вида деятельности, так и за его пределами. Отраслевые различия не влияют на рейтинг факторов конкурентоспособности, а лишь несколько модифицируют «расстояние» между ними.

ОБНОВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТА ВЫПУСКА

Уровень конкуренции, с которым сталкивается конкретное предприятие, зависит от того, на рынке какого товара, услуги оно работает. Значит, опосредованно, от механизма принятия решений об обновлении, смене ассортимента, т.е. о частичном перемещении на другие рынки. Известно, что бизнес, преимущественно делающий ставку на уже «раскрученный» товар, обязательно столкнется с «уплотнением» конкурентной среды. Этот факт подтверждают данные опроса. Респонденты, оценившие конкуренцию как высокую (в сравнении с теми, кто признал ее удовлетворительной), для принятия решения об обновлении текущего ассортимента в 1,3 раза чаще ждут снижения его при-

быльности и в 1,9 раза реже — стабилизации прибыльности. Налицо более разумный подход к смещению рыночных приоритетов у МП второй группы. В том числе и поэтому им удается смягчить давление конкуренции.

Закономерный результат получен при сопоставлении уровня конкуренции рынка конкретного МП и возраста выпускаемого им продукта. Чем «младше» продукт, тем свободнее фирма чувствует себя на рынке. У предприятий, работающих на умеренно конкурентных рынках, почти половину объема производства (45%) составляет продукция «моложе» 1 года. А продукция «старше» 5 лет — лишь 6%. Для сравнения, у МП, работающих на рынках с высокой конкуренцией, аналогичные показатели составили 30% и 16%. Показательно, те предприниматели, кто констатировал отсутствие конкуренции, представляют бизнес, на 60% состоящий из продукции до 1 года и на 99% — из продукции в возрасте до 3 лет.

Более высокая конкуренция стимулирует большую оценку значимости практически всех побудительных мотивов для инноваций, следовательно — инноваций как таковых. Респонденты, делающие бизнес на рынках с высокой конкуренцией, дают оценку «очень важно» всем мотивам к инновациям в среднем в 1,5 раза чаще, чем их коллеги, работающие на рынках с умеренной конкуренцией.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ

Анализ схем ценообразования, применяемых московскими предпринимателями, показал, что наиболее распространенные из них в равной мере сориентированы на учет коммерческих интересов фирмы и платежеспособности потребителей. Ориентиром при установлении цены на получение прибыли и доходы покупателей выбрали по 46% респондентов. Следует отметить, рейтинг последней схемы заметно увеличился по сравнению с данными опросов 1996–97 гг. По-видимому, причина в резком сжатии платежеспособного спроса в результате финансового кризиса августа 1998 г. Следующие по значимости — два способа ценообразования, которые также в известном смысле можно

считать альтернативными. Порядка 30% предпринимателей ориентируются на цены аналогов и столько же стремятся продать дешевле конкурентов. Главным образом возместить издержки стремится каждый пятый-шестой респондент. Лишь 2% опрошенных, назначая цены, хотят продать подороже.

В ценовой стратегии МП промышленности и торговли прослеживаются закономерные различия. Первые прежде всего стремятся за счет уровня цен обеспечить получение прибыли, и лишь во вторую очередь (в 1,4 раза реже) ориентируются на доходы покупателей. Предприятия торговли, напротив, сначала соизмеряют цены с платежеспособностью потребителей, а затем (в 1,5 раза реже) — с возможностью получить прибыль.

Этот факт объясняется тем, что промышленные фирмы зачастую взаимодействуют не с конечным потребителем своей продукции, а с промежуточным торговым звеном. Предприятия розничной торговли, а именно они принимали участие в опросе, «выходят» на население. Рост цен при одновременном замораживании, а в частном секторе снижении уровня номинальных доходов, при увеличении числа безработных в Москве, в первую очередь и в большей мере отрицательно сказался на платежеспособности населения: ее дифференциация возросла, доля населения с наиболее низкими доходами увеличилась. Предприятия торговли, те, что пережили кризис, по-видимому, более однородны в плане платежеспособности, чем физические лица.

Наиболее эффективной мерой конкурентной политики в контексте ценообразования остается снижение цены ниже уровня основных конкурентов. Расхождение в степени предпочтительности данной схемы ценообразования между противоположными по уровню конкуренции рынками (очень высокая/отсутствует) — в 2 раза. Напротив, возможность с помощью уровня цен обеспечить прибыльность бизнеса тем выше, чем ниже конкуренция на рынке. Там, где ее нет, 57% респондентов констатировали получение прибыли как ориентир при установлении цен. Там, где уровень конкуренции оценивался как очень высокий, — 41% респондентов (в 1,4 раза меньше).

Глава 16

Расчеты

Расчеты между юридическими лицами, а также расчеты с участием граждан, связанные с осуществлением ими предпринимательской деятельности, производятся в безналичном порядке. Расчеты могут производиться и наличными деньгами, если иное не установлено законом.

ЦБ РФ Указанием от 14 ноября 2001 года № 1050-У «Об установлении предельного размера расчетов наличными деньгами в РФ между юридическими лицами» установил предельный размер расчетов наличными деньгами в следующих размерах: между юридическими лицами — 60 тысяч рублей.

Денежные расчеты с населением при осуществлении торговых операций или оказании услуг на территории РФ производятся всеми юридическими лицами, физическими лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, с обязательным применением контрольно-кассовых машин.

Для осуществления расчетов с населением индивидуальные предприниматели обязаны:

- регистрировать ККМ;
- использовать исправные ККМ;

- выдавать покупателю отпечатанный на ККМ чек за покупку (услугу);
- обеспечивать работникам налоговых органов беспрепятственный доступ к ККМ.

В соответствии со статьей 14.5 Административного кодекса РФ денежные расчеты без применения ККМ влекут наложение административного штрафа на граждан в размере 15–20 минимальных размеров оплаты труда; на юридических лиц — 300–400 минимальных размеров оплаты труда.

Денежные расчеты с населением без применения ККМ могут осуществлять организации, их филиалы (в том числе физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица) в части оказания услуг населению при условии выдачи ими документов строгой отчетности, приравниваемых к чекам.

Прием наличных денег производится по приходным кассовым ордерам, подписанным предпринимателем или лицом, уполномоченным его письменным распоряжением. Ордер выписывается в одном экземпляре, о приеме денег выдается квитанция к приходному кассовому ордеру за подписью предпринимателя или уполномоченного им лица, заверенная печатью (штампом) кассира или оттиском кассового аппарата. Выдача наличных денег производится по расходным кассовым ордерам.

Свободное перемещение финансовых средств гарантировано Конституцией (ст. 8), любое ограничение их перемещения не имеет под собой правовых оснований.

Порядок денежных расчетов регламентируется следующими законодательными актами:

- Гражданский Кодекс РФ;
- Налоговый Кодекс РФ;
- Указ Президента РФ от 16 февраля 1993 года № 224 «Об обязательном применении контрольно-кассовых машин предприятиями всех форм собственности при осуществлении расчетов с населением» (в редакции от 25.07.2000 г.);

- Федеральный закон от 22 мая 2003 г. № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт»;
- Порядок ведения кассовых операций в РФ;
- Положение ЦБ РФ № 14-П от 5 января 1998 года «О правилах организации наличного денежного обращения на территории РФ»;
- Постановление Госкомстата России № 132 от 25 декабря 1998 года «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету денежных расчетов с населением при осуществлении торговых операций с применением контрольно-кассовых машин»;
- Письмо МНС РФ от 15.04.2002 г. № АС-6-06/476 «О бланках строгой отчетности»;
- Указание ЦБ РФ от 31.10.2002 г. № 1201-У «О внесении изменений в положение Банка России от 5.01.98 г. № 14-У «О правилах организации наличного денежного обращения на территории РФ»».

Доходы

Налоговое законодательство, регулирующее вопросы доходов:

- Налоговый Кодекс РФ;
- Другие федеральные законы о налогах и сборах;
- Нормативные правовые акты Президента РФ и Правительства РФ.

Предприниматели исчисляют налоговую базу по итогам каждого налогового периода на основе данных учета доходов и расходов и хозяйственных операций. Совместным приказом Минфина России № 86н и МНС России № БГ-3-04/430 от 13 августа 2002 года утвержден Порядок учета доходов и расходов и хозяйственных операций для индивидуальных предпринимателей, вступивший в силу с 1 января 2002 года. Учет доходов и расходов осуществляется путем фиксирования операций о полученных доходах и расходах в Книге учета доходов и расходов.

Приобретение Книги делается в момент постановки на учет в налоговом органе либо при изменении системы налогообложения.

В Книге указываются:

- ФИО, ИНН индивидуального предпринимателя;
- Код и наименование налогового органа;
- Виды деятельности;
- Свидетельство о предпринимательской деятельности;
- Место осуществления деятельности;
- Лицензия на вид деятельности (когда, кем, на какой срок выдана);
- Номера расчетных и иных счетов;
- Наименование банка, где открыты счета;
- Наличие ККМ, их номера;
- Место осуществления деятельности;
- Дополнительная информация.

Книга доходов и расходов может быть как в бумажном виде, так и на электронных носителях.

В доходной части Книги отражается весь доход от реализации товаров (работ, услуг), а также стоимость имущества, полученного безвозмездно, без учета расходов. В расходной части — только расходы. Стоимость товаров (услуг) отражается с учетом фактических затрат на их приобретение, выполнение, оказание и реализацию. Суммы, полученные в результате реализации имущества, включаются в доход того налогового периода, в котором этот доход фактически получен.

Доходы от реализации основных средств и нематериальных активов определяются как разница между ценой реализации и остаточной стоимостью. Чистый доход будет определяться как разница между выручкой от реализации товаров (услуг) и документально подтвержденными расходами, связанными с получением этого дохода.

Налоговый период по налогу на доходы физических лиц — календарный год (традиционная система налогообложения), по единому налогу на вмененный доход — один квартал (вмененная система налогообло-

жения). В упрощенной системе налогообложения налоговый период — один год, отчетный период — один квартал.

В случае неведения учета финансовых результатов деятельности или ведения его в форме, не позволяющей определить размер облагаемого дохода, налоговые органы вправе определять суммы налогов для внесения в бюджет расчетным путем на основании имеющейся у них информации о налогоплательщике.

Расходы

Возможные расходы предпринимателя:

- расходы на приобретение использованных в процессе производства товаров (услуг), сырья, материалов, топлива;
- эксплуатационные расходы;
- расходы на аренду помещений;
- расходы на уплату процентов за пользование кредитными ресурсами банков;
- расходы на капвложения и нематериальные активы;
- расходы по оплате труда;
- расходы на уплату оказанных услуг, а также сумм налога на добавленную стоимость, уплаченных поставщикам, налога на приобретение автотранспорта, отчислений в государственные социальные внебюджетные фонды, таможенных платежей, государственных пошлин и лицензионных сборов.

Первое и основное требование к учету расходов — необходимость их документального подтверждения, все хозяйственные операции должны подтверждаться первичными учетными документами. В состав затрат включаются только фактически произведенные и документально подтвержденные расходы, непосредственно связанные с получением дохода.

Затраты группируются по следующим элементам:

- Материальные затраты;
- Амортизационные отчисления;

- Износ нематериальных активов;
- Затраты на оплату труда;
- Прочие затраты.

В материальных затратах отражается стоимость:

- приобретаемых со стороны сырья и материалов, которые входят в состав вырабатываемой продукции;
- покупных материалов, используемых для производства продукции, упаковки;
- запасных частей для ремонта;
- комплектующих изделий и полуфабрикатов, подвергающихся дальнейшему монтажу и обработке;
- работ и услуг производственного характера, выполняемых сторонним организациями;
- природного сырья, отопления зданий, транспортных работ по обслуживанию производства;
- покупной энергии всех видов;
- потерь от недостачи поступивших материальных ресурсов в пределах норм естественной убыли.

Расходы по материальным ресурсам, приобретенным впрок либо использованным на изготовление товаров (выполнение работ, оказание услуг), не реализованных в налоговом периоде, а также не использованным полностью в отчетном налоговом периоде, учитываются при получении доходов от реализации товаров (работ, услуг) в последующих налоговых периодах.

Амортизация учитывается в составе расходов в суммах, начисленных за налоговый период. Начисление амортизации производится только на принадлежащее индивидуальному предпринимателю на праве собственности имущество, результаты интеллектуальной деятельности и иные объекты интеллектуальной собственности, используемые для предпринимательской деятельности и приобретенные за плату.

При отнесении имущества к основным средствам руководствуются:

- Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ, утвержденным приказом Минфина России от 29 июля 1998 года № 34н;
- Положением по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» ПБУ №6/01, утвержденным приказом Минфина России от 30 марта 2001 года № 26н;
- Общероссийским классификатором основных фондов, утвержденным Постановлением Государственного комитета Российской Федерации по стандартизации, метрологии и сертификации от 26 декабря 1994 года № 359.

К основным средствам относятся здания, сооружения, рабочие и силовые машины, оборудование, вычислительная техника, транспортные средства, инвентарь, скот, насаждения, внутрихозяйственные дороги и прочие объекты.

Основные средства принимаются к учету по их первоначальной стоимости, в которую включается сумма фактических затрат на приобретение, сооружение и изготовление основных средств, за исключением НДС и иных возмещаемых налогов.

Стоимость объектов основных средств погашается посредством начисления амортизации. Начисление амортизационных отчислений по объектам основных средств, в течение налогового периода производится ежемесячно, согласно Постановлению Правительства РФ № 1 от 01.01.2002 г.

Нематериальные активы оценивают в зависимости от источников приобретения, вида активов и их роли в хозяйственной деятельности:

- внесенные учредителями в счет из вкладов в уставной капитал по цене договоренности сторон;
- приобретенные за плату у других организаций и физических лиц, исходя из фактических затрат на приобретение и приведение в состояние готовности этих объектов;
- полученные от других предприятий и физических лиц безвозмездно.

Для каждого вида нематериальных активов открывается регистр аналитического учета, в котором отражается регистрационный номер, технико-экономическая характеристика, срок полезного использования. К моменту прекращения права пользования нематериальными активами их стоимость должна быть полностью отнесена на затраты.

К расходам на оплату труда относятся, в частности:

- суммы начисленной и фактически выплаченной заработной платы;
- начисленные и фактически выплаченные суммы стимулирующего и компенсационного характера (например, денежные компенсации за неиспользованный отпуск при увольнении работника);
- стоимость товаров (работ, услуг), предоставляемых в порядке натуральной оплаты труда;
- суммы вознаграждений по заключенным договорам гражданско-правового характера, предметом которых является выполнение работ (оказание услуг), а также по авторским договорам;
- другие виды начислений (выплат), произведенных в пользу работника в соответствии с трудовым договором.

К прочим затратам в составе себестоимости относятся:

- суммы налогов и сборов, предусмотренных законодательством о налогах и сборах, уплаченные за отчетный налоговый период, за исключением налога на доходы физических лиц, налога на имущество физических лиц, уплаченного за имущество, непосредственно не используемое для осуществления предпринимательской деятельности, а также налогов, перечисленных в ст. 270 НК;
- расходы на сертификацию продукции и услуг;
- суммы комиссионных сборов и иных подобных расходов за выполненные сторонними организациями работы (предоставленные услуги);
- расходы по обеспечению пожарной безопасности;
- расходы по обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности, предусмотренных законодательством Российской Федерации;

- расходы по набору работников, включая расходы на услуги специализированных организаций по подбору персонала;
- расходы на оказание услуг по гарантийному ремонту и обслуживанию;
- арендные (лизинговые) платежи за арендуемое (принятое в лизинг) имущество;
- расходы на командировки работников, выплаченные в установленном порядке;
- расходы на оплату информационных услуг, в частности приобретение специальной литературы, периодических изданий по вопросам, напрямую связанным с профессиональной деятельностью индивидуального предпринимателя, необходимых для эффективного осуществления деятельности, а также информационных систем (например, «Консультант», «Гарант» и иных аналогичных систем) при наличии подтверждающих документов об их использовании;
- расходы на оплату консультационных и юридических услуг, оказываемых по договорам возмездного оказания услуг;
- плата государственному и (или) частному нотариусу за официальное нотариальное оформление действий, связанных с предпринимательской деятельностью. При этом подобные расходы принимаются в пределах тарифов, соответствующих размерам государственной пошлины;
- расходы на канцелярские товары;
- расходы на почтовые, телефонные, телеграфные и другие подобные услуги;
- расходы, связанные с приобретением права на использование программ для ЭВМ и баз данных по договорам с правообладателем (по лицензионным соглашениям). К указанным расходам также относятся расходы на приобретение исключительных прав на программы для ЭВМ стоимостью менее 10 000 рублей и обновление программ для ЭВМ и баз данных;

- расходы на текущее изучение (исследование) конъюнктуры рынка;
- расходы на рекламу изготавливаемых (приобретаемых) и (или) реализуемых товаров (работ, услуг);
- расходы на ремонт основных средств;
- другие расходы, связанные с осуществлением предпринимательской деятельности.

Часть третья

Ликвидация предприятия

Глава 17

Банкротство

КАК СТАНОВЯТСЯ БАНКРОТАМИ

Наиболее частые причины банкротства малых предприятий — это неудачи в сфере сбыта продукции, а также недостаточная компетентность и отсутствие опыта.

Существует две основные причины для возбуждения дел о банкротстве. Первая — это когда дело возбуждается по вполне объективным показателям, то есть речь идет о серьезном кризисе в производстве, финансах, в экономике должника. Вторая причина возбуждения дела о банкротстве — это просто стремление «вытрясти» из должника долги, которое зачастую оборачивается ущемлением прав кредиторов отдельным наиболее активным и беспринципным из них. А ведь «Закон о несостоятельности (банкротстве)» должен выступать не как самостоятельный элемент экономической политики, а только как инструмент, необходимость применения которого должна рассматриваться в каждом конкретном случае.

И только после того, как исчерпаны абсолютно все возможности для оздоровления производства, можно говорить о ликвидации малого предприятия.

При рассмотрении дела о банкротстве должника — юридического лица, как это определено в ст. 23 Закона № 6-ФЗ, применяются следующие процедуры банкротства:

- наблюдение;
- внешнее управление;
- конкурсное производство;
- мировое соглашение;
- иные процедуры банкротства, предусмотренные законом о несостоятельности (банкротстве).

Дело о банкротстве юридических лиц рассматривает арбитражный суд по месту нахождения должника — юридического лица (ст. 29 Закона № 6-ФЗ).

Производство по делу о банкротстве возбуждается арбитражным судом на основании заявления о признании должника банкротом, поданного лицом, имеющим право на обращение в арбитражный суд в соответствии со ст. 6 Закона № 6-ФЗ, из которой следует, что правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом в связи с неисполнением обязанности по уплате обязательных платежей обладают должник, прокурор, налоговые и иные уполномоченные органы в соответствии с Федеральным законом.

Дело о банкротстве должно быть рассмотрено арбитражным судом в течение трех месяцев со дня поступления в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом, но п. 2 ст. 47 Закона № 6-ФЗ позволяет рассмотрение дела о банкротстве арбитражным судом отложить на срок не более двух месяцев.

Решение арбитражного суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства принимается в случаях установления признаков банкротства должника, предусмотренных ст. 3 Закона № 6-ФЗ, при отсутствии оснований для введения внешнего управления. Статьей 3 Закона № 6-ФЗ установлено, что юридическое лицо считается неспособным удовлетворять требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнять обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности

не выполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения, если иное не установлено Законом № 6-ФЗ.

В решении арбитражного суда о признании банкротом должника — юридического лица и об открытии конкурсного производства должны содержаться указания следующего характера:

- о признании должника банкротом;
- об открытии конкурсного производства;
- о назначении конкурсного управляющего.

Все судебные расходы, согласно п. 1 ст. 54 Закона № 6-ФЗ, включая расходы по государственной пошлине, уплата которой была отсрочена или рассрочена, а также расходы на выплату вознаграждения арбитражным управляющим, относятся на имущество должника и возмещаются за счет этого имущества вне очереди.

При продаже предприятия отчуждаются все виды имущества, предназначенного для осуществления предпринимательской деятельности должника, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, а также права на обозначения, индивидуализирующие должника, его продукцию, работы и услуги (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания), другие исключительные права, принадлежащие должнику, за исключением прав и обязанностей, которые не могут быть переданы другим лицам.

В случае, когда основной вид деятельности должника осуществляется только на основании разрешения (лицензии), покупатель предприятия приобретает преимущественное право на получение указанного разрешения (лицензии).

Продажа предприятия производится в соответствии со ст. 86 Закона № 6-ФЗ путем проведения открытых торгов, если иное не предусмотрено планом внешнего управления. Внешний управляющий выступает в качестве организатора торгов или привлекает для этих целей специализированную организацию с оплатой услуг последней за счет имущества должника.

Исходя из 8 главы 30 ГК РФ, по договору продажи предприятия продавец обязуется передать в собственность покупателя предприя-

тие в целом как имущественный комплекс (ст. 132 ГК РФ), за исключением прав и обязанностей, которые продавец не вправе передавать другим лицам.

Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью.

Состав и стоимость продаваемого предприятия определяются в договоре продажи предприятия на основе полной инвентаризации предприятия, проводимой в соответствии с правилами, установленными в Методических указаниях по инвентаризации имущества и финансовых обязательств, утвержденных приказом Минфина России от 13.06.1995 № 49.

Для целей Методических указаний по инвентаризации имущества и финансовых обязательств под имуществом организации понимаются основные средства, нематериальные активы, финансовые вложения, производственные запасы, готовая продукция, товары, прочие запасы, денежные средства и прочие финансовые активы, а под финансовыми обязательствами — кредиторская задолженность, кредиты банков, займы и резервы.

Инвентаризации подлежит абсолютно все имущество организации независимо от его местонахождения и все виды финансовых обязательств.

В состав оцениваемого имущества организации включаются основные средства и вложения, запасы и затраты, денежные средства и прочие финансовые активы.

В состав основных средств и вложений входят:

- основные средства — здания, сооружения, передаточные устройства, машины и оборудование, вычислительная техника, измерительные и регулирующие приборы, транспортные средства, инструмент, производственный и хозяйственный инвентарь, рабочий и продуктивный скот, многолетние насаждения и другие основные средства; капитальные вложения инвентарного характера в земельные участки, недра, лесные угодья, предоставляемые организации в пользование, арендованные здания, сооружения, оборудование и другие объекты, относящиеся к основным средствам;

- нематериальные активы — отраженные в балансе объекты интеллектуальной собственности (исключительное право на результаты интеллектуальной деятельности); исключительное право патентообладателя на изобретение, промышленный образец, полезную модель; исключительное авторское право на программы для ЭВМ, базы данных; имущественное право автора или иного правообладателя на топологии интегральных микросхем; исключительное право владельца на товарный знак и знак обслуживания, наименование места происхождения товаров; исключительное право патентообладателя на селекционные достижения. При этом правовой статус интеллектуальной собственности регулируется нормами гражданского права и законодательными актами Российской Федерации (Законами РФ от 23.09.1992 № 3517-1; 23.09.1992 № 3520-1; 23.09.1992 № 3523-1; 23.09.1992 № 3526-1; 09.07.1993 № 5351-1; 06.08.1993 № 5605-1 и др.);
- капитальные вложения и авансы, которые включают стоимость незавершенного капитального строительства и неустановленного оборудования;
- долгосрочные (на срок более года) финансовые вложения, включая вклады организации в доходные активы (акции, облигации и другие ценные бумаги) других организаций, в процентные облигации внутренних государственных и местных займов, вклады в уставные фонды (капиталы) других организаций и прочие.

В состав запасов и затрат входят производственные запасы (сырье, материалы, топливо, запасные части, тара и т.п.), незавершенное производство, расходы будущих периодов, готовая продукция, товары и прочие запасы и затраты.

В состав денежных средств и прочих финансовых активов входят денежные средства в кассе, на счетах банков и прочие денежные средства, краткосрочные (на срок не более одного года) финансовые вложения организации в доходные активы (акции, облигации и другие ценные бумаги) других организаций, стоимость отгруженных товаров, дебиторская задолженность и другие аналогичные средства, отражаемые в активе баланса.

ПРОЦЕДУРА БАНКРОТСТВА

Закон от 19 ноября 1992 г. делил их на реорганизационные, ликвидационные и мировое соглашение. Реорганизация включала внешнее управление и санацию, а ликвидация предполагалась в процессе конкурсного производства. Новый Закон не употребляет терминов «реорганизация» и «ликвидация». Статья 23 выделяет четыре процедуры для юридических лиц и две для должников-граждан. Общими являются конкурсное производство и мировое соглашение. Для юридических лиц им предшествуют наблюдение и внешнее управление. Представляется вполне оправданным, что более десяти статей нового Закона посвящаются процедуре наблюдения. Законодательно определяются основные последствия введения наблюдения. Среди них назначение временного управляющего и ограничения органов управления должника на совершение сделок. Статья 58 устанавливает, что сделки, связанные с распоряжением недвижимостью, иным имуществом, балансовая стоимость которого составляет более 10% балансовой стоимости активов должника, а также связанные с получением и выдачей займов, уступкой прав требования, переводом долга, учреждением доверительного управления, должны совершаться исключительно с согласия временного управляющего. Достаточно подробно регламентируется и осуществление внешнего управления, которое может быть установлено на срок до 12 месяцев с возможностью продления еще на полгода. Здесь руководитель должника отстраняется от должности и назначается внешний управляющий, вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов. В отношении действий по распоряжению имуществом вводятся еще более жесткие ограничения. Например, ст. 76 закрепляет, что крупные сделки (с недвижимостью и имуществом, превышающим по стоимости 20% активов должника, а также сделки, в которых имеется заинтересованность) должны заключаться внешним управляющим только с согласия собрания кредиторов или комитета кредиторов. Внешний управляющий в этот так называемый период «подозрительности» наделяется правом возбуждения ходатайства в арбитражный суд о признании сделки должника недействительной, если эта сделка может причинить убытки или влечет предпочтительное удовлетворение требований одних кредиторов перед другими. Дума-

ется, что новый Закон удачно воплотил здесь такую тенденцию развития гражданского законодательства, как усиление роли и значения средств и процедур, предназначенных не для ликвидации имущества должника, а для предоставления ему возможности поправить свои дела, в том числе путем реализации плана внешнего управления (ст. 82).

Новый Закон подробно останавливается на процедуре конкурсного производства. Во-первых, речь идет о сроке (он не может превышать один год) и правовых последствиях открытия конкурсного производства. Так, согласно ст. 98, с открытием конкурсного производства считается наступившим срок исполнения всех денежных обязательств, прекращается начисление неустоек и процентов, снимаются ограничения на коммерческую тайну, а также ранее наложенные аресты и т.п. Во-вторых, законодатель подробно определил полномочия конкурсного управляющего. В частности, последний наделяется функцией осуществления инвентаризации и оценки имущества должника. В данной главе речь идет о конкурсной массе, счетах должника в ходе конкурсного производства, очередности удовлетворения требований кредиторов и порядке продажи имущества должника.

БАНКРОТСТВО КАК СПОСОБ УКЛОНЕНИЯ ОТ УПЛАТЫ ДОЛГОВ

Непродуманная налоговая политика, поспешность в приватизации, неготовность руководителей хозяйствующих субъектов жить в условиях рыночной экономики привели к спаду производства, кризису неплатежей, сокращению рабочих мест, росту социальной напряженности. В настоящее время подъему многих, даже перспективных, предприятий препятствует огромная кредиторская задолженность перед поставщиками, бюджетом, трудовым коллективом. Ни один инвестор не будет вкладывать средства, зная, что его деньги пойдут на погашение долгов предприятия. В этих условиях была разработана и применяется на многих предприятиях схема «освобождения от долгов», которая включает в себя несколько этапов. На первом этапе руководством организации скупаются у своих работников акции через подставные фирмы. Добиться этого, разумеется, несложно в условиях

многомесячной задержки выплаты заработной платы. Таким образом, постепенно контрольный пакет акций концентрируется в одних руках. На втором этапе регистрируются три-четыре, а в необходимых случаях и более, новые организации, учредителями которых выступают подставные лица. С этими вновь созданными юридическими лицами заключаются договоры аренды имущества с правом выкупа. На третьем этапе происходит «выкуп» имущества, причем в качестве средства платежа используются векселя различных фирм со сроком погашения 5–7 лет.

На четвертом этапе собственники имущества выступают учредителями нового общества, а все «выкупленное» имущество передается в уставный капитал вновь созданной организации.

В результате проведенной операции в качестве положительных моментов можно отметить следующие: возникает новая организация, не обремененная долгами, чаще всего привлекательная для инвесторов, расширяется производство, создаются дополнительные рабочие места, начинают поступать налоги и иные платежи в бюджет и во внебюджетные фонды, при этом работникам выплачивается заработная плата.

Отрицательных моментов также немало. Уставный капитал старой организации остается оплаченным только векселями, в некоторых случаях еще и неликвидным имуществом. Как следствие, кредиторы, и прежде всего государство, лишаются возможности хоть каким-то образом получить удовлетворение своих претензий. В практике возник вопрос: как следует расценивать данные действия — считать их правомерными или расценивать в качестве злоупотребления при банкротстве? Представляется, что, несмотря на наличие некоторых положительных моментов, подобные действия не могут рассматриваться как правомерные, поскольку в результате их совершения причиняется вред законным интересам кредиторов.

Есть основания полагать, что описанные выше действия, совершенные в рамках схемы «освобождения от долгов», подпадают под признаки преступления, предусмотренного ч. 1 ст. 195 УК РФ. На основании ст. 3 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», признаком банкротства является неспособность хозяйствующего субъекта удовлетворить претензии кредиторов по денежным обязательствам

и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления. С этого момента у кредиторов, согласно ст. 6 названного Закона, возникает право на обращение в арбитражный суд с заявлением, после чего организация-должник может быть признана банкротом.

Предвидя данное обстоятельство, руководство организации-должника осуществляет передачу имущества в иное владение. В результате этого кредиторы не могут получить удовлетворение своих претензий, а их убытки во многих случаях исчисляются многомиллионными суммами, что логичнее всего квалифицировать как причинение крупного ущерба по смыслу ч. 1 ст. 195 УК РФ.

Некоторые вопросы возникают при определении субъекта рассматриваемого преступления. Согласно диспозиции ч. 1 ст. 195 УК РФ, таковыми признаются руководитель или собственник организации-должника. Если с определением руководителя сложностей не возникает, то в отношении «собственника организации-должника» необходимо сказать несколько слов.

В соответствии со ст.ст. 48–49 ГК РФ, организация сама является субъектом гражданских правоотношений, поэтому не может принадлежать кому-либо на праве собственности. В связи с этим ст. 195 УК РФ в данной части применению не подлежит. Вместе с тем совершение рассматриваемого преступления, как правило, невозможно без участия учредителей, представителей совета директоров, акционеров или иных лиц. Думается, что исполнителем преступления может быть только руководитель организации-должника или лицо, исполняющее его обязанности по специальному полномочию, все остальные, согласно ч. 4 ст. 33 УК РФ, могут выступать организаторами, подстрекателями либо пособниками при наличии умысла на совершение преступления.

Прокуратурой Волгоградской области недавно возбуждено уголовное дело по факту совершения неправомерных действий при банкротстве со стороны руководства одного из открытых акционерных обществ. Результаты расследования и судебного рассмотрения дела могут дать импульс для более широкого применения на практике ст. 195 УК РФ.

ЗАКАЗ БАНКРОТСТВА

За последние годы в России появились мощные группы, специализирующиеся на этом специфическом бизнесе. Как правило, это команды юристов, прекрасно разбирающихся в тонкостях законодательства о банкротстве. Часто членами такой группы становятся бывшие судьи, сотрудники правоохранительных органов и других госструктур, непосредственно связанных с регулированием экономики. Обычно группа нанимает одного или несколько арбитражных управляющих — людей, имеющих специальную лицензию, квалификационный аттестат и аккредитованных при арбитражных судах. Функция у таких арбитражных управляющих достаточно простая: придавать законный вид операциям по захвату контроля над предприятием, которое нужно обанкротить.

Достаточно мощная группа может иметь собственные источники финансирования, однако чаще всего необходимые средства предоставляет заказчик. Задача группы — поиск предприятия-жертвы и заказчиков процедуры его банкротства. Интересно, что если обычная юридическая или консалтинговая компания сначала ищет заказчика, а потом выбирает наилучшие инструменты для решения его проблемы, то в банкротном бизнесе часто происходит наоборот. Сначала подыскивается жертва — компания с запутанным документооборотом и сложным механизмом принятия управленческих решений. Затем анализируется структура ее активов. Если предприятие владеет перспективными объектами недвижимости или другими ценными и ликвидными активами, то игра стоит свеч. Реальная платежеспособность жертвы при этом особого значения не имеет. Дело в том, что большинство российских предприятий находится в достаточно сложном финансовом положении, и найти у любого из них просроченный долг не составляет большого труда.

Часто заказчиками процедуры банкротства являются конкуренты жертвы. Иногда — региональные власти, стремящиеся задавить излишне самостоятельных бизнесменов. Однако если банкротство крупных компаний вызывает общественный резонанс и заставляет акул банкротного бизнеса соблюдать хоть какие-то правила приличия, то эта процедура в отношении средних и мелких предприятий проходит ми-

мо внимания прессы и позволяет инициаторам банкротства безбоязненно обогащаться с помощью своих сомнительных методов.

ДОЛЖНИК ПОНЕВОЛЕ

Для того чтобы инициировать процедуру банкротства, необходимо, чтобы один из кредиторов или сам должник направил заявление в суд. Долг перед кредитором, достаточный для возбуждения процедуры, должен быть не меньше 500 минимальных размеров оплаты труда (сегодня это 10 тыс. руб.). Кроме того, просрочка исполнения этого обязательства должна составлять не менее трех месяцев. Группы, занимающиеся банкротствами, обычно перекупают долги по договору тратты (уступки прав требования). Если долгов нет или кредиторы не спешат переуступить право требования по нему инициаторам процедуры банкротства, долг можно выдумать. Для этого часто используются суды общей юрисдикции. Договоры тратты удобны тем, что для перевода права требования на другое лицо нет необходимости спрашивать согласия должника — достаточно просто уведомить его.

Любой здравомыслящий должник, узнав о том, что его долг уступлен постороннему лицу, должен насторожиться. Поэтому вместо необходимого по закону уведомления фирма, выкупившая долг, направляет должнику заказным письмом чистый лист бумаги или какие-нибудь рекламные материалы. Недостаточно обученный секретарь выбрасывает содержимое конверта в мусорную корзину вместо того, чтобы зафиксировать факт получения письма от определенного адресата и подробно описать его содержимое в журнале регистрации входящей корреспонденции. А у нового кредитора теперь имеется квитанция — доказательство того, что он уведомил должника об обязанности платить. Потом аналогичным образом «направляется» претензия с требованием об уплате долга. Впоследствии почтовые квитанции и копии документов, которые якобы находились в отправленных письмах, оказываются важными доказательствами в судебном процессе о банкротстве.

Обычно все эти манипуляции с долгами и почтовыми отправлениями производятся с помощью подставной фирмы. Именно она выступает официальным заявителем в процессе банкротства, и она же

предлагает кандидатуру арбитражного управляющего, которому суд по закону обязан предоставить полномочия внешнего наблюдения за должником. От кредитора, первым заявившего ходатайство о возбуждении процедуры банкротства, зависит кандидатура арбитражного управляющего для ведения процедуры наблюдения. А стоят за такими заявителями именно группы, занимающиеся банкротствами профессионально.

Временный управляющий еще не обладает полным контролем над предприятием — его полномочия ограничены наблюдением и анализом платежеспособности должника. Однако если он докажет, что руководители предприятия противодействуют его работе, они могут быть отстранены арбитражным судом. Как правило, такой управляющий виртуозно владеет искусством подготовки доказательств, что его деятельность саботируется. Впрочем, часто ему и не приходится прилагать для этого особых усилий. Руководители предприятия, многие из которых буквально выросли на родном заводе и относятся к нему как к своему дому, действительно сопротивляются вмешательству. Впрочем, возможно и прямо противоположное — чрезмерная доверчивость, которая также заканчивается отстранением прежнего руководства компании. Известны случаи, когда по требованию временных управляющих им передавалась вся бухгалтерская документация, включая список кредиторов. А через некоторое время руководители предприятия получали требование представить те же документы повторно. И все из-за того, что при передаче не был составлен акт, подтверждающий то, что запрашиваемые документы переданы временному управляющему. В итоге руководители компании, находящейся под наблюдением, не могут представить в суд доказательства того, что требования временного управляющего ими были выполнены, и суд отстраняет их от управления.

Отстранение прежних руководителей — не единственная задача временного управляющего при заказном банкротстве. По закону именно он проводит первое собрание кредиторов, которое определяет, что делать с должником: признать банкротом, попытаться восстановить его платежеспособность введением внешнего управления или же заключить с ним мировое соглашение о реструктуризации задолженности. Если собрание проголосует за банкротство, оно должно пред-

ложить арбитражному суду кандидатуру конкурсного управляющего. Проблема в том, что проводит это собрание и подсчитывает на нем голоса именно арбитражный управляющий, назначенный временным управляющим на период наблюдения.

НАДО ЧТО-ТО МЕНЯТЬ

Одними из первых забили тревогу в связи с тем, как в России обстоят дела с банкротствами, арбитражные судьи. В августе 1999 года Высший арбитражный суд России (ВАС) распространил информационное письмо, в котором попытался ответить на наиболее животрепещущие вопросы правоприменительной практики в области законодательства о банкротстве. В марте 2001 года Конституционный суд признал не соответствующими Конституции положения закона о банкротстве, препятствующие обжалованию определений арбитражного суда, и возбуждение процесса без участия должника. Учитывая этот вердикт, а также обобщив другие недоработки в законодательстве, руководство ВАС подготовило поправки к федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)», которые сейчас находятся в процессе согласования между различными ведомствами.

Впрочем, принимаемых мер явно недостаточно. Многие проблемы банкротства упираются в общий кризис судебной системы. Так, федеральный судья Наталья Самохвалова, председатель состава Московского арбитражного суда, указывает на трудности, с которыми приходится постоянно сталкиваться в работе: «Германия перед тем, как принять новое законодательство о банкротстве, установила пятилетний переходный период, чтобы привести в соответствие другие законодательные акты и организационно подготовить суды. У нас же все было сделано в одночасье. Составы суда, занимающиеся процессами о банкротстве, очень перегружены: в день нам приходится рассматривать по 15–16 дел».

Одной из наиболее острых является проблема независимости судей. До подлинной независимости еще далеко. Нередко судьи, получающие мизерную зарплату, не могут устоять перед соблазном. Вот что рассказал один судья в отставке, пожелавший остаться неизвестным: «Вопре-

ки расхожему мнению, коррупция среди судей не так уж и распространена — в ней замешано не более 3% судей. Однако судебные акты, изданные с нарушением закона, наиболее скандальны и более заметны общественности... Причем самые громкие скандалы — в связи с процессами о банкротстве. Цена вопроса зачастую очень высока, так что выводы делайте сами».

Хотя рабочая группа по судебной реформе, возглавляемая заместителем главы администрации президента РФ Дмитрием Козаком, пытается найти меры, принятие которых сделало бы судей действительно независимыми, вряд ли это решит проблему. Федеральный судья Олег Свириденко, член квалификационной коллегии судей, так прокомментировал возможные нововведения: «То, что в состав квалификационной коллегии будут включены представители общественности, безусловно, правильно. Однако нужно ли разрешать привлекать судей к административной ответственности? Представьте, что у судьи не сложились отношения с руководством местных правоохранительных органов. Его задерживают якобы за употребление спиртных напитков в общественных местах один раз, потом другой и направляют материалы в квалификационную коллегию. В следующий раз этот судья десять раз подумает, прежде чем оказывать содействие следствию в аресте подозреваемого при сомнительных уликах».

Но, пожалуй, самый важный фактор, который, по мнению большинства профессиональных участников процедуры банкротства, может повлиять на применение законодательства в этой сфере, — создание цивилизованного рынка арбитражного управления. Контроль Федеральной службы по финансовому оздоровлению и банкротству за деятельностью арбитражных управляющих пока что демонстрирует свою полную неэффективность. Наиболее действенный механизм контроля — это саморегулируемые организации профессиональных участников рынка, которые могут договариваться о разумных правилах игры и вытеснять с рынка нечестных игроков. Этот метод, доказавший свою эффективность на рынке ценных бумаг, должен принести результаты и в регулировании деятельности арбитражных управляющих.

Глава 18

Закрытие предприятия

ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ЛИКВИДАЦИИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Малое предприятие может быть ликвидировано как в добровольном, так и в принудительном порядке. Так, в соответствии с пунктом 2 статьи 61 Гражданского кодекса РФ, основаниями для ликвидации малого предприятия являются:

- решение его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами, в том числе в связи с истечением срока, на который создано юридическое лицо, с достижением цели, ради которой оно создано;
- решение суда в случае осуществления деятельности без надлежащего разрешения (лицензии), либо деятельности, запрещенной законом, либо с иными неоднократными или грубыми нарушениями закона или иных правовых актов;
- признание судом недействительной регистрации юридического лица в связи с допущенными при его создании нарушениями закона или иных правовых актов, если эти нарушения носят неустранимый характер;
- другие случаи, предусмотренные Гражданским кодексом РФ.

Приведенный перечень оснований ликвидации юридического лица не является исчерпывающим.

ПРОЦЕДУРА ЛИКВИДАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Начальным этапом процесса ликвидации юридического лица является принятие решения о ликвидации и незамедлительное письменное сообщение об этом регистрирующему органу, осуществившему государственную регистрацию данного юридического лица. В зависимости от основания ликвидации такое решение принимается учредителями (участниками) юридического лица или соответствующим органом. В едином государственном реестре юридических лиц делается отметка о том, что конкретное юридическое лицо находится в процессе ликвидации (пункт 1 статьи 62 Гражданского кодекса РФ). Следующий этап — назначение ликвидационной комиссии или ликвидатора. С данного момента отмена решения о ликвидации возможна только по решению судебного органа, если иное не установлено законом. С момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят полномочия по управлению делами юридического лица (пункт 3 статьи 62 Гражданского кодекса РФ). Действия ликвидационной комиссии таковы: она помещает в органах печати публикацию о ликвидации юридического лица и о порядке и сроке заявления требований его кредиторами, принимает меры к выявлению кредиторов и получению дебиторской задолженности, а также письменно уведомляет кредиторов о ликвидации юридического лица (пункт 1 статьи 63 Гражданского кодекса РФ). После окончания срока для предъявления требований кредиторами ликвидационная комиссия составляет промежуточный ликвидационный баланс, отражающий состояние дел и имущества ликвидируемого юридического лица на момент принятия решения о ликвидации, и консолидирует соответствующие данные, на базе которых ликвидационная комиссия (ликвидатор) проводит расчеты с кредиторами и заявляет претензии и иски к должникам. К таким данным относятся сведения о составе имущества ликвидируемого юридического лица, перечне предъявленных кредиторами требований, а также о результатах их рассмотрения. Указанный баланс подлежит утверждению учредителя-

ми (участниками) юридического лица или органом, принявшими решение о ликвидации юридического лица, по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц (пункт 2 статьи 63 Гражданского кодекса РФ). При недостаточности имеющихся у ликвидируемого юридического лица денежных средств для удовлетворения требований кредиторов ликвидационная комиссия осуществляет продажу имущества юридического лица с публичных торгов в порядке, установленном для исполнения судебных решений (пункт 3 статьи 63 Гражданского кодекса РФ). В дальнейшем ликвидационная комиссия производит выплату денежных сумм кредиторам ликвидируемого юридического лица. Такая выплата осуществляется в порядке очередности, установленном статьей 64 Гражданского кодекса РФ, и, как уже указывалось выше, в соответствии с промежуточным ликвидационным балансом (пункт 4 статьи 63 Гражданского кодекса РФ). Затем ликвидируемое юридическое лицо снимается с учета в налоговой инспекции и в отделениях внебюджетных фондов с выдачей справки установленной формы для последующего представления в регистрирующий орган налоговой инспекции, а также отметки в ликвидационной карте и информационного письма. После получения на ликвидационной карте отметки налоговой инспекции о снятии предприятия с учета ликвидационная комиссия должна выявить и закрыть все счета юридического лица в учреждениях банков. В отделение банка необходимо представить письмо с просьбой о закрытии счета с приложением копии решения о ликвидации. О закрытии счета банком делается отметка в ликвидационной карте и выдается справка установленной формы. Затем документы ликвидируемого юридического лица сдаются в архив. После завершения расчетов с кредиторами ликвидационная комиссия составляет ликвидационный баланс, который так же, как и промежуточный, утверждается учредителями (участниками) юридического лица или органом, принявшим решение о ликвидации юридического лица, по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц (пункт 5 статьи 63 Гражданского кодекса РФ). Такой баланс отражает актив, оставшийся после окончания всех расчетов и дел данного юридического лица, то есть то имущество, которое ликвидационная комиссия (ликвидатор) должна передать учредителям (участникам) юридического лица, имеющим

права в отношении этого юридического лица (пункт 7 статьи 63 Гражданского кодекса РФ).

По завершении всех описанных выше действий ликвидационная комиссия представляет в регистрирующий орган пакет следующих документов: оригиналы учредительных документов юридического лица; газету с публикацией о ликвидации юридического лица; ликвидационный акт (протокол заседания ликвидационной комиссии, в котором предприятие признано ликвидированным); ликвидационный баланс, утвержденный уполномоченным органом с отметкой налоговой инспекции; заполненную ликвидационную карту; информационное письмо налоговой инспекции о снятии юридического лица с учета; справки всех внебюджетных фондов о снятии юридического лица с учета; справку о сдаче архива; справки о закрытии счетов юридического лица; печать и угловой штамп (если таковой имеется) юридического лица для уничтожения.

После рассмотрения и проверки представленных документов регистрирующий орган в установленном порядке производит исключение ликвидированного юридического лица из государственного реестра и выдает ликвидационной комиссии (ликвидатору) свидетельство о ликвидации юридического лица. Выдается регистрирующим органом. На момент закрытия счета все расчеты с кредиторами должны быть закончены. Ликвидация юридических лиц, признанных несостоятельными (банкротами), а также объявивших о своем банкротстве и добровольной ликвидации, осуществляется в порядке, установленном Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)».

ПРЕКРАЩЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА

Юридическое лицо может прекратить существование в результате:

- реорганизации путем преобразования, слияния, присоединения, разделения (при этом происходит переход прав и обязанностей в порядке правопреемства);
- ликвидации (при этом не происходит переход прав и обязанностей в порядке правопреемства).

При реорганизации, независимо от ее вида, всегда имеет место правопреемство, которое охватывает не только обязательства, но и иные как имущественные, так и неимущественные права реорганизуемого предприятия. В случае ликвидации и реорганизации путем присоединения юридическое лицо считается прекратившим свое существование с момента внесения записи в единый государственный реестр юридических лиц. В случае реорганизации путем преобразования, слияния, разделения юридическое лицо считается реорганизованным и прекратившим свое существование с момента государственной регистрации вновь возникших юридических лиц. При реорганизации в форме выделения прекращения существования юридического лица не происходит, но происходит частичный переход прав и обязанностей в порядке правопреемства в отношении вновь возникших юридических лиц. Например, по общему правилу в добровольном порядке юридическое лицо может быть ликвидировано по решению его органа, уполномоченного на то учредительными документами, по собственному усмотрению этого органа. Однако решение о добровольной ликвидации в связи с объявлением о своем банкротстве юридическое лицо вправе принять лишь совместно с кредиторами (согласно требованиям пункта 2 статьи 65 Гражданского кодекса РФ). Что касается принудительной ликвидации, то помимо общих правил, содержащихся в пункте 2 статьи 61, Гражданский кодекс РФ устанавливает основания принудительной ликвидации отдельных видов юридических лиц. Так, полные товарищества ликвидируются в случаях, предусмотренных статьей 81 (если в товариществе остается единственный участник) и пунктом 1 статьи 76 (в следующих случаях: а) выход участника из товарищества; б) смерть участника; в) признание участника безвестно отсутствующим, недееспособным или ограниченно дееспособным; г) признание участника несостоятельным (банкротом) или открытие в отношении него реорганизационных процедур по решению суда (в связи с его неплатежеспособностью); д) прекращение участвующего в товариществе юридического лица вследствие его ликвидации или реорганизации; е) требование личного кредитора участника о выделе части имущества товарищества, соответствующей доле этого участника в складочном капитале товарищества, с целью обращения взыскания на это имущество); товарищества на вере — согласно пункту 1

статьи 86 (при выбытии всех участвующих в товариществе вкладчиков); общества с ограниченной ответственностью — согласно пункту 1 статьи 88 (если число участников общества превысит предел, установленный законом об обществах с ограниченной ответственностью, при условии, что такое общество не было преобразовано в акционерное в течение года), пунктам 3, 4 статьи 90 (в случае нарушения обществом обязанности полностью оплатить свой уставный капитал в течение первого года деятельности общества, если общество в установленном порядке не уменьшило уставный капитал до размера фактически оплаченного, либо если стоимость чистых активов общества окажется меньше определенного законом минимального размера уставного капитала); акционерное общество — абзацу 3 пункта 2 статьи 97 (если число участников закрытого акционерного общества превысит предел, установленный законом об акционерных обществах, при условии, что такое общество не было преобразовано в открытое в течение года) и пункту 4 статьи 99 (если стоимость чистых активов общества окажется меньше определенного законом минимального размера уставного капитала). Особо следует сказать о нормах, содержащихся в пункте 4 статьи 61 и статье 65 Гражданского кодекса РФ, в силу которых юридическое лицо, являющееся коммерческой организацией, ликвидируется также в соответствии со статьей 65 Гражданского кодекса РФ вследствие признания его несостоятельным (банкротом).

Вопросы и ответы

Кем создается ликвидационная комиссия? Кто входит в ее состав? Назначение ликвидационной комиссии или ликвидатора является одним из этапов процедуры ликвидации юридического лица. Ликвидационная комиссия (ликвидатор) назначается практически в любом случае лицом или органом, принявшим решение о ликвидации, и действует в соответствии со статьями 63 и 64 Гражданского кодекса РФ. Состав ликвидационной комиссии (ликвидатор) должен быть согласован с регистрирующим органом, осуществившим государственную регистрацию данного юридического лица. Если решение о ликвидации принимается судом, он вправе возложить ликвидацию на учредителей (участников) или орган юридического лица, уполномоченный на то учредительными документами.

Каковы полномочия ликвидационной комиссии?

С момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят функции и права органов ликвидируемого юридического лица (генерального директора и др.), то есть полномочия по управлению делами этого предприятия (юридического лица). При этом полномочия, закрепленные в связи с ликвидацией за учредителями или участниками юридического лица прямым предписанием закона (например, утверждение ликвидационных балансов), к ликвидационной комиссии (ликвидатору) не переходят. В этих пределах ликвидационная комиссия заменяет органы юридического лица и, соответственно, в силу статьи 854 Гражданского кодекса РФ любое списание средств со счетов ликвидируемого юридического лица возможно только по распоряжению вышеуказанной комиссии. Ликвидационная комиссия от имени ликвидируемого юридического лица выступает в суде (пункт 3 статьи 62 Гражданского кодекса РФ).

Где публикуется объявление о ликвидации юридического лица?

В соответствии с пунктом 1 статьи 63 Гражданского кодекса РФ объявление о ликвидации юридического лица помещается в органах печати, в которых публикуются данные о государственной регистрации юридического лица. В Москве такие публикации размещаются в официальном бюллетене Московской регистрационной палаты — газете «Регистрационный вестник».

Кого и в какие сроки следует уведомить о ликвидации юридического лица?

Ликвидационная комиссия (ликвидатор) обязана письменно уведомить кредиторов о ликвидации юридического лица и поместить в органах печати публикацию о его ликвидации, а также о порядке и сроке заявления требований его кредиторами. Особенности ликвидации юридических лиц в связи с их банкротством в данном случае не рассматриваются.

Порядок и срок заявления требований кредиторами ликвидируемого юридического лица указываются в объявлении о ликвидации. Такой срок не может быть менее двух месяцев с момента публикации указанного объявления.

Какова очередность погашения долгов ликвидируемого предприятия?

Статьей 64 Гражданского кодекса РФ установлена следующая очередность удовлетворения требований кредиторов ликвидируемого юридического лица: в первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми ликвидируемое юридическое лицо несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей; во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда с лицами, работающими по трудовому договору, в том числе по контракту, и по выплате вознаграждений по авторским договорам; в третью очередь удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества ликвидируемого юридического лица; в четвертую очередь погашается задолженность по обязательным платежам в бюджет и во внебюджетные фонды; в пятую очередь производятся расчеты с другими кредиторами в соответствии с законом. Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

При недостаточности имущества ликвидируемого юридического лица оно распределяется между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению, если иное не установлено законом. В случае отказа ликвидационной комиссии в удовлетворении требований кредитора либо уклонения от их рассмотрения кредитор вправе до утверждения ликвидационного баланса юридического лица обратиться в суд с иском к ликвидационной комиссии. По решению суда требования кредитора могут быть удовлетворены за счет оставшегося имущества ликвидированного юридического лица.

Требования кредитора, заявленные после истечения срока, установленного ликвидационной комиссией для их предъявления, удовлетворяются из имущества ликвидируемого юридического лица, оставшегося после удовлетворения требований кредиторов, заявленных в срок.

Необходимо подчеркнуть, что приведенная выше очередность погашения долгов распространяется как на средства на счетах, так и на суммы, вырученные от продажи имущества ликвидируемого юридического лица.

Каковы последствия в случае, если имущества ликвидируемого предприятия недостаточно для расчетов по налогам?

Обязанность по уплате налогов и сборов (пеней, штрафов) ликвидируемой организации исполняется ликвидационной комиссией за счет денежных средств указанной организации, в том числе полученных от реализации ее имущества. Если денежных средств ликвидируемой организации, в том числе полученных от реализации ее имущества, недостаточно для исполнения в полном объеме обязанности по уплате налогов и сборов, причитающихся пеней и штрафов, остающаяся задолженность должна быть погашена учредителями (участниками) указанной организации, в пределах и в порядке, установленном законодательством Российской Федерации (статья 49 Налогового кодекса РФ). Статья 56 Гражданского кодекса РФ прямо предусматривает субсидиарную (то есть дополнительную) ответственность по обязательствам юридического лица (независимо от организационно-правовой формы) при недостаточности имущества этого юридического лица, его учредителей (участников), а также других лиц, имеющих право давать обязательные для этого юридического лица указания либо иным образом имеющих возможность определять его действия. Такая ответственность наступает, если указанные лица своими указаниями или действиями обусловили несостоятельность (банкротство) юридического лица.

Каковы последствия в случае, если имущества ликвидируемого предприятия недостаточно для расчетов с кредиторами?

На основании пункта 6 статьи 64 Гражданского кодекса РФ, требования кредиторов, не удовлетворенные из-за недостаточности имущества ликвидируемого юридического лица, считаются погашенными. Погашенными считаются также требования кредиторов, не признанные ликвидационной комиссией, если кредитор не обращался с иском в суд, а также требования, в удовлетворении которых решением суда кредитору отказано.

Как распределяется оставшееся после завершения расчетов с кредиторами имущество?

В силу пункта 7 статьи 63 Гражданского кодекса РФ, имущество юридического лица, оставшееся после удовлетворения требований креди-

торов, передается его учредителям (участникам). Поскольку Гражданский кодекс РФ не требует обязательной продажи оставшегося имущества и последующего распределения вырученных сумм, оставшееся имущество может быть распределено в натуре. Конкретный порядок распределения имущества в натуре или в деньгах целесообразно определять в уставе юридического лица.

В каких случаях прекращается деятельность индивидуальных предпринимателей?

В следующих случаях:

- вынесения судом решения о признании индивидуального предпринимателя несостоятельным (банкротом);
- предоставления в регистрирующий орган (Московскую регистрационную палату) заявления о прекращении предпринимательской деятельности.

В первом случае государственная регистрация индивидуального предпринимателя утрачивает силу с момента вынесения судом соответствующего решения, а во втором — со дня получения Московской регистрационной палатой заявления предпринимателя об аннулировании его государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя и ранее выданного ему свидетельства о регистрации заявления о прекращении предпринимательской деятельности (см. пункт 9 раздела 2 Положения «О порядке государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности», утв. указом Президента РФ от 08.07.94 № 1482).

Таким образом, в случае добровольного прекращения предпринимательской деятельности индивидуальный предприниматель утрачивает свой статус предпринимателя с момента сдачи свидетельства о регистрации в орган, выдавший ему данное свидетельство (Московскую регистрационную палату).

Индивидуальный предприниматель обязан сообщить в налоговый орган по месту учета о ликвидации (прекращении) своей деятельности в течение трех дней со дня принятия такого решения (пункт 2 статьи 23 Налогового кодекса РФ).

Когда ликвидация считается завершенной?

В соответствии с пунктом 8 статьи 63 Гражданского кодекса РФ, ликвидация юридического лица считается завершенной, а юридическое лицо — прекратившим существование после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридических лиц. Указанная запись вносится государственным органом, осуществившим государственную регистрацию юридического лица. Для этого в регистрирующий орган следует представить следующий комплект документов:

- оригиналы учредительных документов юридического лица;
- газету с публикацией о ликвидации юридического лица;
- ликвидационный акт (протокол заседания ликвидационной комиссии, в котором предприятие признано ликвидированным);
- ликвидационный баланс, утвержденный уполномоченным органом с отметкой налоговой инспекции;
- заполненную ликвидационную карту;
- информационное письмо налоговой инспекции о снятии юридического лица с учета;
- справки всех внебюджетных фондов о снятии юридического лица с учета;
- справку о сдаче архива;
- справки о закрытии счетов юридического лица;
- печать и угловой штамп юридического лица (если таковой имеется) для уничтожения.

Исключение ликвидированного предприятия из реестра подтверждается свидетельством о ликвидации, выдаваемым регистрирующим органом ликвидационной комиссии (ликвидатором).

Куда передаются документы ликвидируемого предприятия, подлежащие долгосрочному хранению?

Все документы ликвидируемого предприятия по личному составу (приказы, учетные карточки, карточки лицевых счетов по начислению за-

работной платы или расчетно-платежные ведомости и другие) подлежат обязательной сдаче в архив по месту расположения предприятия. Кроме того, в архив сдаются документы по уставной деятельности предприятия (протоколы собраний учредителей и тому подобное). Подробный перечень и порядок оформления документов и сдачи их в архив следует уточнить в местном архиве. После приемки документов архивом выдается справка установленного образца, которая впоследствии сдается в орган, осуществляющий регистрацию ликвидации предприятия. Документы, не подлежащие сдаче в архив, должны быть уничтожены по актам. Порядок хранения документов бухгалтерского учета определен Федеральным законом от 21.11.96 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете». Так, статьей 17 определено, что организации обязаны хранить первичные учетные документы, регистры бухгалтерского учета и бухгалтерскую отчетность в течение сроков, устанавливаемых в соответствии с правилами организации государственного архивного дела, но не менее пяти лет. Сроки хранения различных видов документов установлены согласно перечню типовых документов, образующихся в деятельности госкомитетов, министерств, ведомств и других учреждений, организаций, предприятий, с указанием сроков хранения (утв. Главным архивным управлением при Совмине СССР 15.08.88 (с изменениями от 27.06.96)).

Каким образом происходит увольнение сотрудников предприятия при его ликвидации?

Немедленно по получении решения о ликвидации руководитель предприятия должен предупредить персонально в письменном виде (обычно в виде приказа) под роспись каждого работника о предстоящем увольнении в связи с ликвидацией предприятия не менее чем за два месяца и сообщить в местный орган службы занятости данные о предстоящем высвобождении каждого конкретного работника с указанием его профессии, специальности, квалификации, размера оплаты труда и даты предстоящего увольнения (статьи 40.2 и 40.3 Кодекса законов о труде РФ). В течение срока предупреждения работник должен выполнять свои трудовые обязанности, соблюдать правила внутреннего распорядка, он может использовать очередной отпуск, если таковой ему полагается.

Высвобождаемым работникам при увольнении по ликвидации предприятия:

- выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка;
- сохраняется средняя заработная плата на период трудоустройства, но не более чем на три месяца, с учетом месячного выходного пособия, а также непрерывный трудовой стаж.

Для получения выплаты за третий месяц работнику, уволенному в связи с ликвидацией предприятия, достаточно предъявить паспорт и трудовую книжку, подтверждающую, что на какой-либо другой работе он не состоит. Соответствующая справка из службы занятости при этом не требуется.

С какого момента предприятие считается ликвидированным?
В соответствии с пунктом 8 статьи 63 Гражданского кодекса РФ, ликвидация юридического лица считается завершенной, а юридическое лицо – прекратившим существование после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридических лиц.

Что такое реорганизация предприятия? Каковы ее юридические последствия?
Реорганизация является способом как прекращения существования юридических лиц, так и возникновения новых. Отличие реорганизации от ликвидации заключается в следующем. При реорганизации, независимо от ее вида, всегда имеет место правопреемство, то есть переход прав и обязанностей реорганизуемого юридического лица к вновь создаваемому. При этом к вновь создаваемому юридическому лицу переходят все обязательства реорганизуемого юридического лица в отношении всех его кредиторов и должников (в том числе задолженность перед бюджетом и внебюджетными фондами по уплате соответствующих налогов и сборов). А, например, право на осуществление отдельных видов деятельности, которыми реорганизуемое юридическое лицо занималось на основании специального разрешения (лицензии), к вновь создаваемому юридическому лицу перейти не мо-

жет. Это связано с тем, что лицензия — документ сугубо индивидуализированный, который выдается на имя конкретного юридического лица. Таким образом, возникающему в процессе реорганизации «новому» юридическому лицу следует получать необходимые лицензии вновь, уже на свое «новое» имя. Что касается ликвидации, то в этом случае перехода прав и обязанностей ликвидируемого юридического лица в порядке правопреемства не происходит. Средний заработок сохраняется за работником за фактическое количество дней до трудоустройства (статья 40.3 Кодекса законов о труде РФ).

В соответствии со статьей 57 Гражданского кодекса РФ, реорганизация юридического лица (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) может быть осуществлена по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами.

В случаях, установленных законом, реорганизация юридического лица в форме его разделения или выделения из его состава одного или нескольких юридических лиц осуществляется по решению уполномоченных государственных органов или по решению суда. Общие для большинства юридических лиц правила на этот счет содержатся в законе РФ от 22.03.91 № 948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» (далее — «Закон о конкуренции»).

Указанный закон предоставляет Государственному комитету РФ по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур (далее — «ГКАП») право требовать принудительного разделения хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение на рынке и осуществляющих монополистическую деятельность, а также если их действия ведут к существенному ограничению конкуренции.

В отдельных случаях, также установленных законом, реорганизация юридических лиц в форме слияния, присоединения или преобразования может быть осуществлена лишь с согласия уполномоченных государственных органов. Закон о конкуренции предусматривает необходимость согласия ГКАП или его органа на слияние, присоединение или преобразование юридических лиц в тех случаях, когда такая реорганизация может привести к появлению «хозяйствующего субъ-

екта», занимающего на рынке доминирующее положение и если уставный капитал данного юридического лица превышает сумму, устанавливаемую ГКАП. При определенных в Законе о конкуренции условиях согласие антимонопольного органа требуется даже просто на создание и на ликвидацию «хозяйствующего субъекта» — юридического лица.

Более подробно правовые последствия каждого конкретного вида реорганизации юридических лиц изложены ниже.

Глава 19

Реорганизация предприятия

ВИДЫ РЕОРГАНИЗАЦИЙ

Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации, существуют следующие основные виды реорганизации юридических лиц (статья 58 ГК РФ): слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование.

При слиянии юридических лиц права и обязанности каждого из них переходят к вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом. Таким образом, при слиянии прекращается самостоятельное существование сливающихся организаций, и на их базе образуется новое юридическое лицо. Реорганизация юридических лиц в форме слияния считается завершенной с момента государственной регистрации вновь возникшего юридического лица — правопреемника. С данного момента юридические лица, реорганизованные путем слияния, считаются прекратившими свое существование. При присоединении юридического лица к другому юридическому лицу к последнему переходят права и обязанности присоединенного юридического лица в соответствии с передаточным актом. То есть одно юридическое лицо вливается в другое и таким образом перестает существовать как таковое, а это «другое» продолжает свое существование. Реорганиза-

ция юридического лица путем присоединения осуществляется путем регистрации прекращения деятельности юридического лица, присоединяющегося к другому юридическому лицу. Это «другое» юридическое лицо считается правопреемником присоединившегося юридического лица с момента прекращения существования последнего. Присоединенное юридическое лицо считается прекратившим существование с момента исключения его из единого государственного реестра юридических лиц. Государственная регистрация прекращения деятельности присоединяющегося юридического лица осуществляется Московской регистрационной палатой путем внесения в единый государственный реестр юридических лиц соответствующей записи. Одновременно в устав «другого» юридического лица вносятся сведения о правопреемстве, то есть об обязательствах, перешедших к нему от присоединившегося юридического лица в соответствии с разделительным балансом и передаточным актом. Соответствующие изменения устава также подлежат государственной регистрации в Московской регистрационной палате. При разделении юридического лица его права и обязанности переходят к вновь возникшим юридическим лицам в соответствии с разделительным балансом. Иными словами, на базе прекратившегося юридического лица возникают новые.

Реорганизация юридического лица путем разделения осуществляется путем государственной регистрации вновь возникающих юридических лиц. Реорганизация юридического лица в форме разделения считается завершенной, а юридическое лицо — прекратившим свое существование с момента государственной регистрации всех юридических лиц — правопреемников реорганизованного. Московская регистрационная палата вносит в единый государственный реестр юридических лиц сведения о новых юридических лицах, возникающих в результате разделения юридического лица. При выделении из состава юридического лица одного или нескольких юридических лиц к каждому из них переходят права и обязанности реорганизованного юридического лица в соответствии с разделительным балансом. Таким образом, возникает новое юридическое лицо, а то, из которого оно выделилось, продолжает свое существование. Реорганизация юридического лица в форме выделения осуществляется путем государственной регистрации вновь возникающего юридического лица (лиц), которое будет правоп-

реемником юридического лица, из которого произошло выделение в части прав и обязанностей, определенных разделительным балансом.

При реорганизации в форме выделения юридическое лицо, из которого произошло выделение юридического лица (лиц), не прекращает свое существование. Реорганизация юридического лица в форме выделения считается завершенной с момента государственной регистрации юридического лица — правопреемника. В устав юридического лица, из которого произошло выделение, вносятся сведения о правопреемстве, то есть об обязательствах, перешедших к выделившемуся юридическому лицу в соответствии с разделительным балансом и передаточным актом. Указанные изменения устава подлежат государственной регистрации в Московской регистрационной палате.

Преобразование юридического лица одного вида в юридическое лицо другого вида заключается в изменении организационно-правовой формы. При этом к вновь возникшему юридическому лицу переходят права и обязанности реорганизованного юридического лица в соответствии с передаточным актом. В этом случае юридическое лицо прекращает свое существование, и на его базе возникает новое.

Преобразование юридического лица осуществляется путем государственной регистрации вновь возникающего юридического лица. Преобразованное юридическое лицо считается прекратившим свое существование с момента государственной регистрации вновь возникшего юридического лица (правопреемника). Таким образом, в четырех случаях реорганизации из пяти юридическое лицо прекращает существование, причем в трех из них — при разделении, слиянии и преобразовании — наряду с прекращением возникает новое (при слиянии и преобразовании) или несколько новых (при разделении) юридических лиц. При выделении налицо лишь возникновение одного или нескольких новых юридических лиц.

Как происходит реорганизация

Решение о реорганизации юридического лица принимается его учредителями (участниками) или органом юридического лица, уполномоченным учредительными документами. Лица или орган, принявшие решение о реорганизации юридического лица, обязаны письменно уведомить об этом кредиторов реорганизуемого юридического лица.

Кредиторы реорганизуемого юридического лица вправе потребовать прекращения или досрочного исполнения обязательств, должником по которым является это юридическое лицо, и возмещения убытков (пункт 2 статьи 60 Гражданского кодекса РФ). Учредители (участники) юридического лица или орган, принявший решение о его реорганизации, утверждают передаточный акт или разделительный баланс. Составлению разделительного баланса или передаточного акта должна предшествовать инвентаризация имущества и денежных обязательств реорганизуемого юридического лица, предусмотренная пунктами 15 и 17 Положения о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации, утвержденного приказом Минфина РФ от 26.12.94 № 170. Завершающим этапом процесса реорганизации, в зависимости от ее вида, является либо государственная регистрация вновь возникших юридических лиц (при слиянии, разделении, выделении и преобразовании) или внесение изменений в учредительные документы существующих юридических лиц (при присоединении). Для регистрации в Московскую регистрационную палату представляются учредительные документы вновь возникших или существующих юридических лиц, передаточный акт или разделительный баланс и др. документы.

С какого момента реорганизация считается состоявшейся

В соответствии с пунктом 4 статьи 57 Гражданского кодекса РФ, юридическое лицо считается реорганизованным, за исключением случаев реорганизации в форме присоединения, с момента государственной регистрации вновь возникших юридических лиц. При реорганизации юридического лица в форме присоединения к нему другого юридического лица первое из них считается реорганизованным с момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о прекращении деятельности присоединенного юридического лица.

Часть четвертая

Примеры организации предприятий

Глава 20

Особенности отдельных видов деятельности

НОВИЧКИ НА ТЕСНОМ РЫНКЕ

В начале девяностых бывшие инженеры и научные работники с энтузиазмом шли в молодой и перспективный компьютерный бизнес. Однако с тех пор прошло уже почти полтора десятилетия, рынок информационных технологий сложился. Определены основные «этажи» канала сбыта: «производители-дистрибьюторы-дилеры», причем ключевые позиции и в центре, и в регионах давно принадлежат опытным компаниям с многолетним стажем. Значит ли это, что новым игрокам здесь больше нет места? И что попытки создания в регионах новых дилерских компаний, ориентированных на поставку компьютерного оборудования и сопутствующих услуг, скорее всего, обречены на провал? На эти и другие отвечает коммерческий директор дистрибьюторской компании RSI Вадим ЛАТА.

Попытки создать с нуля «компьютерные компании» в регионах предпринимаются постоянно. Сами владельцы крупных дилерских фирм говорят даже о некоторой сезонности: каждый год технические вузы выплескивают тысячи молодых людей, мечтающих о собственных ИТ-фирмах. Если говорить о рынках региональных, то считать их до конца сложившимися — трудно. Хотя костяк ведущих фирм оп-

ределился, и уже довольно давно. В каждом городе, в зависимости от его размера, всегда есть несколько (а порой и несколько десятков) ведущих фирм, которые играют на своем рынке значимую роль и чьи имена хорошо известны потребителям — как корпоративным клиентам, так и розничным покупателям. И все же новички продолжают появляться. Бывает, даже очень опытные региональные дилерские компании, что называется, «дают слабину», чем немедленно пытаются воспользоваться их конкуренты. В том числе — и молодые фирмы. Например, учредители крупной региональной ИТ-компании десять лет уживались друг с другом, а затем вдруг в чем-то не сошлись. Начинается болезненный процесс разделения бизнеса, а в это время любая фирма становится очень уязвимой, поскольку в большей степени занята не работой на рынке, а своими внутренними проблемами. В такой ситуации у менее опытных игроков появляется шанс расширить свое присутствие. В то же время раздел бизнеса может привести к появлению на месте одной компании двух. Стартующие компании очень заинтересованы в партнерских отношениях с дистрибьюторами, способными взять на себя решение массы вопросов, связанных с поставками, логистикой, продвижением товаров. Ну и, наконец, самое главное наблюдение: молодые дилерские фирмы, как правило, очень хорошо понимают, куда собираются двигаться. И — чем хотят отличаться от других участников рынка.

Если говорить о стартующих розничных проектах, то, прежде всего, их руководители начинают вести переговоры об отсрочке платежей, возможности приобретения максимально широкого ассортимента продукции у одного дистрибьютора и, естественно, очень заинтересованы в том, чтобы дистрибьютор решил за них большую часть логистических проблем. Это понятно, ведь главная задача молодого бизнеса — закрепиться на рынке, именно на ее решение уходит максимум ресурсов.

Кстати, молодые фирмы куда активнее потребляют маркетинговые и POS-материалы, которые производители «транслируют» через дистрибьюторов дилерским компаниям. «Ветераны» нередко уповают на то, что потребитель и так придет к ним. Начинающие же решительно используют весь арсенал средств продвижения на рынке и стимулирования продаж. А если вернуться к вопросу о том, что является

причиной появления новых имен на региональных рынках ИТ, стоит отметить устойчивый подъем в корпоративном сегменте и возрастание покупательной способности.

Есть куда более прибыльные рынки, чем сегмент информационных технологий. Где-то можно заработать куда больше и — намного быстрее. Но что отличает компьютерную индустрию от многих других сфер приложения предпринимательской активности, так это ее... интеллигентность, что ли. Сюда приходят те, кто стремится работать на цивилизованном рынке. Ну и, наконец, не стоит сбрасывать со счетов некоторую романтику. Все-таки хай-тек — это современно, престижно, интересно, наконец! К тому же большинство руководителей компьютерных фирм — это мужчины, получившие хорошее техническое образование. А желание заниматься бизнесом вокруг товара, который ты знаешь, понимаешь и сам используешь, является совершенно естественным. Так что мода на компьютерный бизнес вряд ли прошла!

Наконец, те, кто пытается войти в этот бизнес, трезво оценивают динамику рынка, который растет вполне приличными темпами. Предположим, вы понимаете сам предмет (информационные технологии), видите, что рынок развивается, да к тому же знаете кое-кого, кто с удовольствием приобретет у вас несколько компьютеров, принтеров, расходные материалы... В такой ситуации многие готовы рискнуть!

Кстати, совершенно не обязательно буквально копировать давно сложившиеся бизнесы. Посмотрите, на рынке вовсю идет процесс конвергенции. Четкая прежде граница между потребительской электроникой и компьютерной техникой стирается, появляются иные виды устройств. Кроме того, на столичном рынке постоянно возникают новые виды услуг и ниши, которые через определенное время можно будет развивать и в регионах. А здесь выигрывает тот, кто «выстрелит» первым.

Конечно, на дворе давно не девяностые годы, так что пробиваться на рынок информационных технологий непросто. Но если компания правильно сформулирует свое кредо, предложит потребителю новый уровень услуг и сможет ярко подать себя на фоне конкурентов, пусть даже и куда более опытных, то — почему бы не попробовать?!

Развитый рынок — это ведь не только компании со стажем, поделившие сферы влияния и занявшие лучшие территории. Это еще и на-

личие некоторых стандартных правил взаимодействия между игроками. Когда пятнадцать лет назад в регионах появлялись первые «компьютерные фирмы», не было ни развитой системы дистрибуции, ни четкого деления участников рынка по направлениям деятельности... То есть «свободного места» было много, но сам рынок, с точки зрения развития инфраструктуры, предоставлял минимум сервисов. Теперь все наоборот. Лучшие места заняты, зато понятна структура рынка. Проще говоря, если у кого-то появилась идея начать продажи компьютерной техники, то первым делом надо идти к крупному дистрибьютору и договариваться с ним. Вопрос только в том, чем и как готовы ответить на такое «желание» дистрибьюторы. Есть ли, например, у вашей компании специальные программы поддержки развития новых дилеров, готовы ли вы тратить время на них — безымянных, без «кредитной истории»?

Мы, как дистрибьюторская компания, не делаем особых различий между «молодыми» (в контексте разговора) фирмами и новыми для нас. То есть к нам приходят как опытные компании, в силу тех или иных причин пожелавшие сменить дистрибьютора или просто повысить свою «плавучесть» за счет развития отношений с еще одним поставщиком, так и недавно стартовавшие. И в том, и в другом случае все начинается со встречи, разговоров, попыток «приглядеться» к будущему партнеру.

Для дистрибьютора всегда очень интересны те, кто готов энергично заниматься продвижением продукции, в том числе новых торговых марок. В этом смысле молодые бизнесы куда активнее крупных игроков, которые уже заняли значительную долю рынка, развивают несколько направлений бизнеса и... не столь подвижны. Логика солидной, известной региональной дилерской компании иногда такова: «Мы контролируем 30% рынка. Можно, конечно, поднапрячься и получить еще пару процентов. Но стоит ли игра свеч?» Тем временем для начинающих фирм несколько процентов регионального рынка — это уже большая победа.

Так что найти общий язык с дистрибьютором компьютерной техники начинающим компаниям, на мой взгляд, куда проще, если речь идет о готовности дилера активно продвигать новые торговые марки, — нам эти люди интересны. В качестве примера могу привести та-

кие направления, как продажи ноутбуков или карманных компьютеров в регионах. Потенциал этих рынков огромен, но их нужно развивать, стимулировать спрос. И это как раз те области, в которых молодые фирмы могут сказать свое слово.

А вот другой пример. Сегодня наша компания развивает продажи мониторов под торговой маркой GreenWood. Естественно, мы заинтересованы в расширении числа дилеров этого оборудования — есть возможность их прямой поддержки, сформирован специальный дилерский маркетинговый фонд...

Проще говоря, для тех, кто делает первые шаги на компьютерном рынке, очень важно знать и учитывать интересы и производителей, и дистрибьюторов. Со своей же стороны опытный, крупный дистрибьютор — это компания, которая способна предложить и финансовые, и логистические, и профессиональные сервисы дилерам. Для начинающих такая поддержка очень важна.

Риски есть. Но в бизнесе риск — атрибут привычный. Главное — уметь рисками управлять. Конечно, мы собираем всю доступную информацию о новичках, которые готовы с нами работать, наводим справки. К тому же, повторю, рынок у нас действительно цивилизованный, со многими детскими болезнями в индустрии информационных технологий справились давно.

Хочется точнее смоделировать ситуацию. Вот образовалась группа энтузиастов с некоторым небольшим стартовым капиталом. Жвачкой и пивом из палатки торговать не хотят, зато разбираются в компьютерной технике, поставки которой и хотят наладить. Теперь есть два пути. Первый — попробовать установить отношения с участниками «серого» рынка и попытаться выиграть за счет низкой цены. Второй — пойти к известному дистрибьютору. Скажем, в RSI. Уверен, с ними поговорят, познакомятся... Но, как компания начинающая, они не получат ни серьезных скидок, ни товарных кредитов... То есть окажутся в заведомо проигрышной позиции по сравнению с маститыми конкурентами. Вариант с «серым» рынком точно отпадает. Дело в том, что потребитель покупает не просто «товар»: компьютер, монитор — не важно. Он приобретает целый пакет, в который, кроме товара, входят гарантия, сервис, обслуживание... «Серые» каналы дистрибуции все эти позиции начисто исключают. А значит, попытка сделать став-

ку на продажу «серого» компьютерного оборудования — это прямой путь к быстрому и бесславному финалу бизнеса.

Посмотрите, как активно продаются мониторы ведущих корейских производителей! И происходит это не только за счет качества продукции и активной рекламы, но еще и благодаря тому, что компании развернули по всей стране обширную сервисную сеть. Чуть что — покупатель всегда знает, где можно устранить поломку, дефект, воспользоваться своими правами по гарантии.

Еще раз: чего уж точно не нужно стартующей компьютерной фирме — это проблем с ремонтом, возвратами товара, конфликтов с покупателями. Главное — продавать больше с наименьшими накладными расходами. Значит, идти нужно все-таки на «белый» рынок.

Обратите внимание: большинство региональных дилерских фирм выбирает дистрибьюторов как раз исходя из этих позиций: поставщик должен иметь прямые отношения с производителем, предлагать твар со всеми необходимыми документами, сертификатами, гарантийными обязательствами. Да, кое-кто из дилеров играет с «серым» товаром. Но это означает, что такая фирма сама принимает на себя все риски. А они далеко не всегда могут быть покрыты кажущейся выгодой в цене закупки.

Возможных моделей бизнеса — масса. Некоторые компании намеренно занимают позицию поставщика брэндов второго ряда. То есть не пытаются продавать те же «горячие пирожки», что и все остальные, а делают ставку на продвижение чаще всего близкой по характеристикам, но — чуть менее известной марки. Кто-то же, напротив, отталкивается от метафоры «витрины хай-тека», формируя имидж магазинов для богатых и солидных клиентов.

Главное — учиться у опытных игроков, но не пытаться примитивно копировать их бизнес!

ОТКРЫТИЕ САЛОНА КРАСОТЫ

Создавать салоны красоты в последнее время стало так же модно, как отдыхать в Куршевилле и ездить там на «Хаммере», — каждый месяц в крупных городах появляются новые заведения. Тенденцию быстро

почуяли и участники косметологических выставок, а среди стендов с новыми косметическими линиями и оборудованием появились вывески: «Консультации по открытию салонов красоты».

Консультанты утверждают: лишь один из четырех новых салонов открывается из-за желания зарабатывать деньги. В остальных случаях это либо красивая игрушка в подарок любимой женщине, либо наследство для дочери, либо — попытка создать «карманный салон» для себя и своего круга. Нередко салон начинается с того, что муж, погруженный в собственный бизнес, просто дает супруге деньги, чтобы та занялась «красивым делом», не скучала дома, чувствовала себя счастливой и благодарной.

Как утверждает руководитель «Магазина готового бизнеса» Вадим Самсонов, число сделок купли-продажи салонов красоты растет. Спрос на них высок, хорошие варианты разбирают моментально. Вместе с тем, далеко не все салоны, выставляемые на продажу, соответствуют пожеланиям покупателей. Как правило, востребованы салоны вместе с помещением или хотя бы с правами аренды. Но у 80% продаваемых салонов нет ни того, ни другого. Если салон занимает арендованное помещение, то его основная ценность заключается в квалифицированных мастерах и постоянных клиентах. В таких ситуациях и от продавца, и от покупателя требуется предельная осторожность — необходимо сохранить коллектив и сделать максимально безболезненным для наемных сотрудников процесс смены владельца.

Тем временем большинство новичков салонного бизнеса не обладает опытом управления в индустрии красоты. И даже не представляет себе, что творится «по другую сторону баррикад». В результате четверть салонов разоряется в первый же год жизни, а еще четверть так и не становятся прибыльными, едва сводя концы с концами, периодически подпитываясь средствами из спонсорского кошелька. Если таковой, конечно, есть. Все это — отправная точка для разговора о запуске салонного бизнеса и реальность, которую следует учитывать, рискуя собственными деньгами. Впрочем, если к делу отнестись всерьез и сразу начать играть по правилам, то с нового бизнеса можно стабильно получать более тридцати процентов на вложенный капитал.

По словам Наталии Старуновой, директора салона «Цветущий Лотос» из подмосковного Одинцово, салонный бизнес разрушает иллю-

зии. Новички здесь быстро набивают шишки, и ей самой пришлось через это пройти, но тем не менее она уверена, что если бы ей предоставилась возможность начать все с нуля во второй раз, она бы не упустила этой возможности. При этом она отмечает, что возможная причина процветания ее бизнеса заключается в том, что ей помогали хорошие специалисты.

Салонный бизнес относится к категории быстрорастущих. Вспомните, от советских времен нам достались лишь парикмахерские и единственный Институт красоты на Новом Арбате. Сегодня в России более 3000 салонов красоты, оказывающих, кроме банальной стрижки, еще и разнообразные косметологические услуги. Много это или мало? В маленькой Италии вполне уживаются 110 000 салонов, так что пришлось даже принять закон, запрещающий открывать новый салон ближе, чем в двух сотнях метров от существующих. Что касается нас, то с учетом постепенного роста среднего слоя россиян, приближающегося по уровню жизни к западным меркам, в России в перспективе могут появиться десятки тысяч новых салонов.

В обществе уже неприлично появляться неопрятным, неухоженным, раньше времени состарившимся. Россияне не только стригутся, красят волосы, ухаживают за ногтями, но и в массовом порядке принялись корректировать фигуры, омолаживать кожу, бороться со стрессами и целлюлитом. До четверти сегодняшних клиентов салонов составляют непривычные ранее посетители — мужчины, озабоченные выпадением волос, «пивным брюшком» и хронической усталостью. В салоны потянулась и молодежь, стремящаяся привести в порядок цветущую кожу переходного возраста. За последние два года тридцать процентов женщин в возрасте от 30 до 40 лет, прежде выступавшие в роли клиенток парикмахера, впервые прошли курсы дорогих косметологических процедур: омоложения кожи, коррекции фигуры и т.п. Наконец, клиенты пришли к пониманию, что домашний уход по эффективности не идет ни в какое сравнение с салонными процедурами.

Вера Дрочнева, директор московского салона красоты «Богема», отмечает, что любой владелец салона должен держать руку на пульсе развития индустрии красоты, потому что клиенты постоянно спрашивают что-то новое. И тот, кто не успевает за запросами, рискует проиграть.

Прибыль салона красоты

Выручка качественных современных салонов красоты в столице составляет сегодня от двадцати до пятидесяти тысяч долларов в месяц, а после вычета расходов у владельцев может оставаться от трех до двадцати тысяч долларов чистой прибыли. Разумеется, имеет значение величина салона. Чем он меньше, тем меньше и прибыль, поскольку, согласно нормам СЭС, в каждом салоне должны быть вспомогательные помещения, которые денег не приносят. Так что оптимальной считается площадь от 120 до 180 кв. м.

На старт!

Так с чего же начать? Первое, что следует сделать, — съездить на Канары и хорошенько отдохнуть. Потому что ближайшие полгода пройдут у вас в хлопотах.

А если серьезно, то все начинается с идеи. Если б вы открывали ресторан, с чего бы вы начали? Разве с подбора помещения, оборудования или поиска персонала? Конечно же, нет! Сначала вы решите, какую кухню предложите потребителю: русскую, европейскую, грузинскую или какую-нибудь экзотическую.

Точно так же салон красоты начинается с выбора процедур, которые вы собираетесь предложить клиентам. Вариантов сотни, но условно их можно разбить на три группы:

- имиджевые (парикмахерские услуги, маникюр, педикюр, загар, тату, пирсинг и т.п.);
- медицинские (коррекция недостатков лица и фигуры, омоложение, антицеллюлитные программы и т.п.);
- релаксационные (массаж, талассотерапия и СПА, светотерапия, ароматерапия и т.п.).

В конце 90-х салоны ориентировались, в основном, на имиджевые процедуры, то есть на создание сиюминутной визуальной привлекательности клиентов. Предлагались парикмахерские услуги, маникюр, педикюр, визаж и несколько косметологических программ для лица — в основном это было поверхностное или глубокое очищение кожи, или, на бытовом языке, — «чистка», а также массаж, маски в соответ-

ствии с типом кожи (или возрастом) и профессиональные косметические линии (салонные и для домашнего ухода). Программы для тела в салонах почти не предлагались. О существовании такой страшной вещи, как целлюлит, мы узнали не сразу, так что до недавних пор уход за телом во многих салонах ограничивался лишь массажем.

Современные тенденции рынка красоты требуют наличия в салоне большого числа медицинских и релаксационных процедур, включая лечебные и профилактические манипуляции с лицом и телом (мезотерапия, пиллинг, программы против старения, антицеллюлитные); «скульптурную коррекцию» лица и тела (уменьшение объемов, моделирование контуров лица и тела, подтяжка тканей, лифтинг бюста и т.д.); снижение жировых отложений, процедуры СПА, массаж с различными обертываниями. Добавим сюда солярий, который неплохо дополняет спектр услуг.

Парикмахерские и другие связанные с ними услуги сегодня выделяются в раздел немаловажных, но уже не основных. Как показала жизнь, владельцы салонов сокращают число парикмахерских кресел, потому что медицинские и физиотерапевтические процедуры на поверку оказались значительно прибыльнее классических: каждый квадратный метр, занятый коррекцией фигуры или мезотерапией, приносит втрое больше, чем метр парикмахерской.

На первом шаге спотыкается большинство новичков. Мотивом ошибочного выбора концепции салона часто служат копирование перечня услуг любимого салона красоты, собственные пристрастия к определенным процедурам и стремление следовать «последней моде» индустрии красоты.

В первом случае римейк всегда оказывается хуже оригинала.

Во втором появляется на свет появляется что-то вроде студии загара, где незадачливый владелец устанавливает штук пять соляриев и ничего больше, а потом удивляется, что загружены они процентов на десять.

В третьем случае на последней выставке покупается несколько заморских чудо-агрегатов космического дизайна, как правило, умеющих хорошо выполнять лишь несколько отдельно взятых процедур, но никак не полную программу искоренения какой-нибудь проблемы тела или лица.

Изюминка

Современные салоны выигрывают за счет широкого спектра услуг, чтобы занятый клиент не бегал по другим заведениям, а мог получить все в одном месте. И, тем не менее, новому салону обязательно нужно обзавестись одной-двумя «изюминками», которых нет ни у кого вокруг. То есть добавить в ассортимент нечто, призванное стать «гвоздем сезона».

Для этого выбирают определенное направление и, конечно, оборудование и специалистов, комплексно решающих эти задачи. Например, избрав главной «фишкой» салона коррекцию фигуры, следует обзавестись оборудованием, которое сможет обеспечить миостимуляцию, лимфодренаж, изометрическое формирование, вакуумный массаж и т.п. Каждый из этих элементов дополняет и усиливает процесс коррекции. И наоборот — отсутствие одного из этих элементов может свести на нет попытки достичь результата.

Очень эффектны в качестве «изюминки» безоперационные способы коррекции фигуры и лица — подъем груди на несколько сантиметров, формирование «бразильской попки», ликвидация двойного подбородка.

В качестве «отстройки» можно выбрать и какое-нибудь новомодное направление, например, СПА. Да, поначалу клиенты будут путать СПА с обычной сауной, в которой есть лишь стандартный набор «баня-бассейн-пиво-девочки». Но затем разглядят множество отличий сауны и СПА:

- вместо купели, бассейна или маломощной джакузи — гидромассажная ванна СПА с мощнейшими струями, массирующими нужные точки тела;
- вместо случайной музыки или радио — тщательно подобранная релаксирующая музыкальная программа;
- вместо запаха сырости — ароматерапия;
- вместо пива — большой выбор фиточаев и минеральной воды;
- вместо случайного массажиста — высокопрофессиональные мастера, работающие по массажным программам (мануальным и аппаратным).

Как заработать больше

Мы ведь собираемся зарабатывать деньги. Поэтому при выборе набора услуг будущего салона стоит остановиться на тех, на которых можно именно заработать. Так, по рентабельности парикмахерские услуги не идут ни в какое сравнение с медицинскими. А нам хотелось бы, чтоб с каждого метра салона поступало как можно больше прибыли, не так ли?

Судите сами. Стрижка длится минут сорок, за нее клиент заплатит в среднем 300 рублей, из которых 100 рублей берет мастер, плюс расходуется шампунь, тратятся электроэнергия, кондиционер, вода и т.п. Еще и управленческие издержки, затраты на рекламу и т.п. При средней дневной загрузке парикмахера в 30–40% месячный доход одного кресла вряд ли составит больше 30 тысяч рублей.

За такое же время один сеанс мезотерапии приносит выручку в три тысячи рублей. После вычета расходных материалов и зарплаты доход владельца салона составит полторы тысячи. В десять раз больше, чем от стрижки! Даже если врач-мезотерапевт и будет загружен в среднем в три раза меньше, чем парикмахер, владелец салона получит в конце месяца не 15, а 45 тысяч рублей. К тому же, когда у мезотерапевта нет записанных клиентов, в том же кабинете можно делать другие процедуры. Таким образом, «метр» косметологического кабинета по определению приносит прибыли в несколько раз больше.

Для того чтобы определить, какая из процедур может приносить большую отдачу с метра площади, необходимо оценить прибыльность каждой из услуг и разделить их на метраж кабинета с учетом норм СЭС. Поскольку в некоторых кабинетах можно установить сразу несколько видов оборудования (точно так же, как в парикмахерской делают не только стрижку, но и окраску волос, а в маникюрном кабинете занимаются и наращиванием ногтей), этот несложный прием может уплотнить график загрузки. Иными словами, если на массаж нет записи, но появился клиент на обертывание, то кабинет будет приносить прибыль по смежной процедуре.

Покупать или брать в аренду?

Существует масса аргументов в пользу покупки помещения под салон красоты. Начнем с того, что вложение в недвижимость — уже выгод-

ная инвестиция. При худшем варианте, если даже ваш салонный бизнес провалится, помещение всегда остается вашей собственностью. К тому же простой подсчет показывает, что за два-три года аренды вы выложите арендодателю столько же, сколько потратили бы на приобретение площадей.

Но есть и другие аргументы. Самые сложные «в добывании» разрешительные документы, например, санитарный сертификат, разрешение пожарных и медицинская лицензия выдаются применительно к указанному в них адресу салона. А значит, при перемене места можно потерять несколько месяцев на новые согласования.

Смена адреса будет означать и потерю значительной доли клиентов. Арендодатель прекрасно понимает, что вы «на крючке». И вы попадаете в полную зависимость. Остальное уже — дело совести самого арендодателя. Бывают ли совестливые арендодатели? Говорят, встречаются...

Подобрав помещение, нужно вернуться к концепции и примерить выработанную идею будущего салона к потребностям местных клиентов. Скорее всего, она претерпит изменения. Здесь полезно задать себе ряд вопросов:

- если вы располагаетесь возле университета, стоит ли предлагать омолаживающие процедуры вместо решения проблем юношеской кожи?
- если салон находится в деловом центре, разве нужны такие услуги, как пирсинг и тату вместо зоны СПА?

Эти вопросы могут показаться смешными. Но, увы, сплошь и рядом салоны открываются без каких-либо маркетинговых исследований. Мало кто пытается определить целевые группы и выбрать набор услуг, который диктуется спросом.

Конкурентное окружение

Концепцию салона нужно скорректировать и в зависимости от конкурентного окружения. Найдите все салоны красоты в вашей трехкилометровой зоне (возьмите карту, очертите круг и нанесите все точки). Дальше, под видом недавно переехавшего в данный район жителя, по-

сетите каждого конкурента и попросите администратора показать вам салон, запишите:

- перечень услуг;
- прейскурант;
- оцените рекламную активность;
- оцените уровень обслуживания;
- оцените вежливость и обученность администратора.

Кстати, не обольщайтесь, если не увидите в соседнем салоне клиентов, — именно в хороших салонах клиенты не ждут своей очереди, а, приехав по записи, сразу проходят в кабинеты. Нужно не полениться, позвонить в каждый салон и послушать, как разговаривают с клиентом по телефону. Попробуйте записаться на какие-то процедуры (потом запись можно отменить — «передумал»). Если удобные (как правило, вечерние) часы заняты, — значит, у салона дела идут неплохо.

Следом нужно составить краткую характеристику каждого салона. Наложите перечень услуг вашего будущего салона на списки конкурентов и выявите однотипные процедуры, в которых, скорее всего, клиент не увидит той самой «изюминки», за которой пришел бы в новый салон.

Национальные особенности

В каждой стране есть те или иные движущие факторы, которыми местные клиенты индустрии красоты руководствуются при выборе процедур. Например, испанки почти поголовно считают себя излишне упитанными и дважды в год ложатся на хирургические столы делать липосакцию. Свои особенности есть и у россиян.

«Авральность». Если кто-то из наших хочет похудеть, то он желает, чтобы с ним это произошло немедленно, а еще лучше — вчера! Поэтому салонное оборудование должно давать по возможности немедленный зримый эффект после первой же процедуры.

«Лень-матушка». Кто из нас, чтобы стать стройным, ходит пешком или отказывается от лифта? Кто занимается спортом или хотя бы де-

лает зарядку? В России желательно, чтобы оборудование заменяло клиенту утомительные спортивные нагрузки.

«И чтобы не больно». Неприятных эмоций у россиян и так предостаточно. Поэтому салонное оборудование должно оказывать щадящее воздействие на болевые рецепторы.

«Недоверие». Фотографии из разряда «до» и «после» в России совершенно не работают и даже отпугивают клиентов сказками, рассказанными когда-то «Гербалайфом». Пока клиент не убедится сам, что нечто обещанное произошло именно с ним или, на худой конец, с его подругой, знакомой или родственницей, он не поверит в салон и не станет постоянным клиентом. Необходимо, чтобы оборудование было на 100% эффективным, поскольку потеря каждого клиента обходится очень дорого.

«Любовь к дареному». Желательно, чтобы первую (демонстрационную) процедуру можно было предложить бесплатно, чтобы клиент «зацепился», наглядно убедился в действенности услуг. Поэтому желательно подбирать оборудование, себестоимость операций которого незначительна.

Персонал

Салоны делятся на мануальные и аппаратные. В первом случае все строится на минимуме косметологического оборудования (что привлекает отсутствием затрат на покупку «чудо-агрегатов»), но в таком салоне дело держится на «золотых ручках» мастеров. Будет хороший мастер — будут клиенты, значит, салон будет процветать. Подводный камень такого мануального салона известен всем опытным директорам. Увы, хороший мастер стоит дорого, ему порой приходится отдавать половину выручки. Плюс, многие мастера начинают работать на дому, используя салон для поиска клиентов. Выручка падает. А как только хозяин пробует поубавить аппетиты мастера, тот уходит в другой салон, окончательно уводя клиентуру.

Радикальный способ борьбы с этим злом — изначально закладывать в концепцию салона аппаратные методики, где, по сути, всю процедуру клиенту делает машина, а роль косметолога сводится к тому, чтобы выбрать нужную программу и вовремя нажимать на кнопки. Такой персонал не требует высокой квалификации, стоит недорого и лег-

ко заменяется, ведь обучиться премудростям управления самой сложной техникой можно всего за несколько часов.

Кстати, ставка на аппаратуру позволяет снизить расходы салона. А приобретая технику, не стоит забывать требовать от поставщика соответствующего сервиса.

Это только в Чикаго 30-х годов главенствовал принцип: «Продал что-нибудь — скорее убегай». Сегодня многие фирмы, продающие косметологическое оборудование, убедились, что покупателя оборудования, если он новичок, не следует оставлять один на один с незнакомым рынком, поэтому как могут — помогают, — говорит президент корпорации «ВИП Клиник» Андрей Андреев.

Запуск и раскрутка

Как ни странно, если все шаги по созданию салона были правильными, то раскрутка его обойдется лишь в две-три тысячи долларов. Именно такой рекламный бюджет закладывают специалисты по созданию салонов «под ключ». Перепробовав все возможные варианты, они выяснили, что лучше всего работает презентация, которая при правильном проведении обеспечивает салону до 200 постоянных клиентов.

Презентацию проводят в самом салоне, примерно через месяц после его открытия, когда персонал уже «сработался», освоил оборудование, почувствовал, что салон стал вторым домом. За неделю до презентации с помощью почты по окрестному району распространяют 10–15 тысяч приглашений на определенную дату, обещая пришедшим призы, бесплатные процедуры, фуршет. Кроме того, составляются списки почетных гостей, которым именные приглашения развозятся лично. В день презентации салон красоты не работает, а персонал выполняет роль экскурсоводов, рассказывающих пришедшим о возможностях той или иной процедуры. Попутно делается запись желающих на бесплатные процедуры, разыгрываются призы и дарятся подарки. На первый взгляд, процедура несложная, но в ней важна каждая мелочь, поэтому за неделю до презентации устраивается генеральная репетиция, где отрабатывают роли, тексты, жесты и многое другое.

Поглазеть на новый салон обычно приходят 150–250 человек, из которых почти все записываются на бесплатные процедуры. И теперь

все зависит уже только от вас. Если клиентам понравится — ждите их снова.

Обычно затраты на создание салона красоты окупаются за срок от года до двух лет. Создание салона занимает три-четыре месяца (конечно, если уже подобрано помещение). За это время можно выработать концепцию, «нарисовать» проект, сделать ремонт, подобрать оборудование и персонал, получить необходимые разрешения, запустить салон.

Кстати, начинать работы лучше всего летом (или осенью), чтобы салон гарантированно открылся ближе к новогодним праздникам, зимой набрал обороты, а весной, когда большинство клиентов начинает особенно тщательно «чистить перышки», — собрал полный урожай доходов.

Посчитаем

Попробуем провести экономический расчет небольшого салона красоты площадью в 120 кв. м, в котором присутствуют:

- зона приема клиентов, выполняющая также роль мини-магазина по продаже косметики домашнего ухода, — 12 кв. м;
- парикмахерский зал на два кресла — 15 кв. м;
- совмещенный кабинет маникюра и педикюра — 8 кв. м;
- три универсальных кабинета косметолога, где также установлено оборудование для коррекции фигуры, УЗИ-пилинга, кислородной мезотерапии, — 12 х 3 = 36 кв. м;
- кабинет массажа, где выполняются и обертывания, — 9 кв. м;
- солярий — 6 кв. м;
- вспомогательные помещения (стерилизационная, склад, кабинет директора, комната отдыха персонала) — 26 кв. м.

Директора действующих салонов могут возразить, что указанные цифры загрузки салонов занижены. Возможно. Но пусть уж новый салон заработает больше, чем здесь написано. Если, конечно, сумеет привлечь больше клиентов, а главное — удержать их. Разумеется, для каждого региона цены, зарплата и загрузка салонов отличаются. Но если использовать такой подход и подставить цифры, соответствующие

тому или иному региону, городу, легко получить прообраз бизнес-плана будущего салона (см. таблицы 20.1, 20.2).

Таблица 20.1. Оплата персонала

Специальность	Оплата труда	Сумма оплаты*	Количество	Всего*
Косметолог	20–60% с оборота	1000	2	2000
Врач	100 у.е. + 2% с оборота	1000	2	2000
Эстетисты	80 у.е. + 1% с оборота	400	4	1600
Массажисты	20–50% с оборота	600	2	1200
Управляющий	200 у.е. + 4% с прибыли	1000	1	1000
Администратор	150 у.е. + 1% с оборота	600	2	1200
Бухгалтер	200 у.е. (полставки)	200	1	200
Уборщица	150 у.е.	150	1	150
Маникюр	40–45% с оборота	500	2	1000
Парикмахер	20–40% с оборота	500	4	2000
Итого:			21	12350
*В среднем по московским салонам красоты				

Таблица 20.2. Месячный доход салона, долл. США

Услуга	Макс. кол-во в день	Плановая загрузка	Цена услуги, у.е.	Выручка в месяц, у.е.	Расход материалов, %	Расход, у.е.	Прибыль с услуги, у.е
Парикмахер 2 кресла	24	40%	15	4320	15,0%	648	3672
Маникюр / педикюр	12	30%	25	3000	15,0%	450	2550
Косметолог	8	50%	30	3600	30,0%	1080	2525
Массаж	12	30%	25	3000	5,0%	150	2850
Пилинг	12	20%	40	2880	5,0%	144	2736
Солярий	48	20%	10	2880	20,0%	576	2304
Комплекс для коррекции	20	30%	30	5400	0,5%	27	5373
УЗИ-пилинг	12	10%	30	1080	5,0%	54	1026
Обертывания	12	20%	30	2160	5,0%	108	2050
Мезотерапия	30	10%	50	4500	25,0%	1125	3375
Продажа косметики в холле	—			3000	66,0%	2000	1000
Итого:	—	В среднем 28%	—	35820	—	6362	29458

ДЕСЯТЬ ЛУЧШИХ БИЗНЕСОВ ДЛЯ «СЕЗОННОГО» СТАРТА

Простейший способ «соответствовать сезону» — торговать товарами повышенного в этот период спроса. Если это лето, то надо торговать прохладительными напитками и мороженым, летней одеждой и кондиционерами, солнцезащитными очками, семенами и рассадой для дачных участков. Между тем в мире существует свыше 1000 видов деятельности, которые соответствуют понятию «летний бизнес» и приносят своим владельцам совокупный доход, исчисляемый миллионами долларов. Уже давно действуют крупные фирмы, которые занимаются единственно сезонным бизнесом. В зависимости от времени года они изменяют структуру производства, методы распространения и, естественно, ассортимент товаров. Только зарегистрированных «сезонных» фирм в Европе более 50 тысяч, в США — более 60 тысяч. Так что оборот средств в этой сфере деятельности сопоставим с любым другим направлением бизнеса.

Не стоит думать, что предприниматели, занявшие свои ниши в летнем бизнесе, работают три месяца в году. Летний — лишь одна из четырех разновидностей сезонного бизнеса. Среди них, пожалуй, наиболее ярко выраженным является зимний бизнес. Однако если не бояться мобильно переключаться с одного вида деятельности на другой, весьма ощутимые плоды можно получать на этой ниве круглый год.

Самый выгодный сезонный бизнес — это не торговля в обычном ее понимании. Будущее, да и, пожалуй, настоящее — за производством сезонных товаров, и тут главное — не ошибиться в выборе. Основное — продукт должен находиться на стыке отраслей или рыночных ниш. Как правило, в каждой нише уже есть лидер, а на «стыках» — никого, и выявить пустующие является первоочередной задачей. Кстати, одним из самых успешных товаров для сезонного бизнеса из российской практики, заполнившим как раз один из таких «стыков», является электрофумигатор «Раптор» с жидкостным наполнителем, отпугивающий комаров и мух.

Рентабельность этого бизнеса по созданию и продвижению нового продукта должна быть не ниже 60 процентов. Кроме высоких прибылей, сезонному бизнесу свойственны также и высокие риски. Поэтому рентабельность в сто процентов и выше — это то, что считается про-

фессионально выполненным проектом. Что же может быть наиболее перспективным предстоящим летом? Мы отобрали десять бизнесов, которые, по нашему мнению, ждут хорошие перспективы в наступающем сезоне.

Пальму первенства здесь возглавляет странное, на первый взгляд, занятие под названием «вермикультивирование». Под этим «макаронным» термином подразумевается выращивание породистых калифорнийских червей. Как оказалось, черви являются самым прибыльным домашним животным. Например, общая рентабельность по крупному рогатому скоту сейчас не более 18%, червяк же легко приносит 300%, и это не предел. Размножаясь, он дает три основных продукта. Самое главное, из-за чего червей разводят, — это вырабатываемый ими биогумус, а также вытяжка из него, являющаяся ценным концентрированным удобрением.

Кроме того, еще одной статьей доходов является их потомство, которое сдают в рыболовные магазины в качестве наживки и корма для рыб, на муку в комбикорма, повышающую качество животноводческой продукции; также оно продается в виде маточного поголовья другим хозяйствам.

Расчеты показывают: если ферма в 400 голов ежегодно продает молока на 6–9 миллионов рублей, то за этот же период коровы производят столько навоза, что, если его переработать, можно получить 15–18 миллионов рублей. Сейчас самое время включаться в этот бизнес — навоза в России, как известно, хватает, а вот хозяйств, занимающихся его переработкой в ценное удобрение, всего около сотни. В год для российских хозяйств и приусадебных участков требуется, по подсчетам специалистов, не менее 1,5 миллиона тонн биогумуса, в то время как общее производство на сегодня составляет лишь сотую часть от потребности. Так что толкаться локтями, отвоевывая место под солнцем, не придется.

Кстати, в последнее время на червей можно взять франшизу. Отечественными умельцами «калифорниец» адаптирован к местным условиям, скрещен с аборигенами и дал новую перспективную породу, получившую символическое название «Старатель». Чтобы обеспечить первый «урожай» червей и биогумуса к дачному сезону, пора закупать производителей и готовить для них поле деятельности. В отапливае-

мом коровнике «новоселье» можно проводить уже в марте. Стартового капитала здесь может не быть вовсе — если вы сумеете договориться с ближайшим хозяйством расчистить его «авгиевы конюшни». Покупка первой партии червей обойдется в 3–5 тысяч рублей. При хорошем уходе вы сможете в дальнейшем сами обеспечить себя маточным поголовьем.

Мороженое

Связка слов «лето» и «товар» у многих справедливо вызывает устойчивую ассоциацию с мороженым. Ничего нового в идее торговать в летнее время холодом нет. Однако, несмотря на отсутствие инновационности, этот бизнес стабильно приносит свои сезонные плоды. Цена вхождения в него невысока, путь отработан сотнями предшественников, так что, если есть желание пополнить свой бюджет хорошим приработком без особой головной боли, он — ваш!

На первых порах потребуется всего ничего: морозильный ларь (новый стоит 400 долларов, подержанный — 150), торговое место с электричеством и «ночлежкой» для ларя, продавец и поставщик мороженого. В зависимости от места и степени жары дневная выручка составит от 500 до 4000 рублей. При рентабельности продаж 35% чистая прибыль — от 175 до 1400 рублей, с учетом расходов на продавца — минус 5% от рентабельности. Итого: в среднем 300 рублей от каждой тысячи выручки при затратах времени до 1 часа в день. Если же количество торговых точек N, то и прибыль растет в N раз, правда, возрастают затраты времени на контроль за бизнесом.

Кафе под зонтиком

Одним из самых традиционных летних бизнесов является организация кафе на открытых площадках. Правила игры на этом поле постоянно меняются, но актуальность уличного общепита по-прежнему высока. Первые заявки на открытие летних площадок начинают поступать в районные администрации еще в феврале-марте. Чем раньше заявка попадет в бумагооборот, тем больше шансов получить «добро» и успеть к началу сезона.

Существуют три основные разновидности сезонного уличного общепита. Площадки — привычные «зонтики», под которыми можно

выпить воды, пива, закусив чипсами или орешками. Кафе-веранды — крытые площадки, где можно заказать чай и кофе, а порою и кое-что покрепче. Требования к ним строже, а значит, и вложения значительнее. «Олимп» сезонного бизнеса — это кафе-павильоны, или попросту «шашлычные». Тут уже, чтобы бизнес соответствовал всем требованиям, нужны не только большие деньги, но и желание заниматься им хотя бы несколько ближайших лет. Дело в том, что проект павильона или веранды нужно утрясать с коммунальщиками района, с городскими архитекторами и санэпиднадзором, а они разрешения не дадут, если не проведена вода и нет туалета.

Расходы по минимальному обустройству площадки начинаются от 30 тысяч рублей. Стандартный набор оборудования для летнего кафе — это шатер, пластиковая мебель, примитивная барная стойка (иногда просто прилавок), холодильник и установка по розливу (если речь идет о пивной точке). В среднем шатер (обычная крыша размером 5 на 5 метров, без боковых стенок) обходится в 24 тысячи рублей, набор мебели из качественного пластика (1 столик и 4 кресла) стоит порядка двух тысяч. С учетом холодильного оборудования и прочих установок суммарные затраты составят несколько тысяч долларов. Хороший способ сэкономить на затратах по оборудованию — стать партнером одного из крупных поставщиков безалкогольных напитков или пива.

Водные забавы

При достаточно разумных затратах можно построить рентабельный сезонный бизнес на водных лыжах, горках и прокате гидроциклов. Прокат гидроциклов уже давно известен как сверхприбыльный бизнес в приморских городах России и дальнего зарубежья. Спортивный снаряд стоимостью 10 тысяч долларов при цене 10 долларов за пять минут катания окупается за считанные недели и даже дни. Однако заниматься прокатом гидроциклов на абсолютно законных основаниях практически невозможно из-за сверхсложной процедуры получения прав на управление водным средством. Кроме того, сдача его внаем в наших законах просто не предусмотрена. «Договориться» с надзирающими организациями, конечно, можно, но действовать придется на полулегальных основаниях, все время опасаясь прикрытия «лавочки».

Гораздо проще работать с водными лыжами. Средняя цена получасового катания на них составляет порядка 400 рублей, и спрос на это развлечение с каждым годом только растет. Самый дешевый вариант — таскать воднолыжников за автомобилем, который едет вдоль берега. На полное обустройство достаточно 20 тысяч долларов, однако есть проблема — у нас не так много водоемов с берегом, по которому на приличной скорости сможет двигаться не только танк. Но если вы найдете подходящее место, первый же сезон может втрое-вчетверо окупить ваши затраты, особенно если к лыжам вы предложите хотя бы минимум дополнительных пляжных услуг.

Гораздо дороже, ориентировочно в 70 тысяч, обойдутся покупка или аренда катера с командой, который придется также обеспечить береговой базой. Впрочем, сумма не конечная, могут возникнуть непредвиденные расходы на то, чтобы договориться, скажем, с администрацией дома отдыха или турбазы, чью пристань вы будете использовать. Однако это уже более солидный бизнес, сюда можно приглашать богатых клиентов, и в любом случае расходы окупятся в первый же сезон.

Самый продвинутый и дорогой способ начали осваивать сравнительно недавно, когда на рынок вышли немецкие производители оборудования для катания на водных лыжах без буксировочного катера. Суть инновации заключается в том, что по периметру водоема протягивается трос, образующий замкнутый круг, к нему цепляются стандартные фалы, за которые и цепляются все желающие воднолыжники. Неоспоримое достоинство системы в том, что ее можно использовать не только летом, но и зимой, например для катания на обычных лыжах или санках. Однако цена оборудования — порядка 300 тысяч евро за комплект — для малых предприятий запредельна. Закупка стационарного буксировочного оборудования «отобьется» в лучшем случае через год.

Продай пульку!

Для любителей сухопутных развлечений с «элементом мужественности» можно открыть пневматический тир. Он не требует никаких специальных разрешений и лицензий, может быть не только стационарным, но и передвижным, расходные материалы — пульки — недороги, причем посетители платят за них в 10 раз дороже, чем они

обходятся владельцу заведения. Вам достаточно зарегистрироваться как предприниматель. Рекомендуем в качестве вида деятельности указать «оказание населению спортивно-тренировочных услуг», оформить аренду помещения (под стационар) или аренду земли (под передвижку), приобрести соответствующее оборудование, и можно начинать нести радость людям с одновременным извлечением прибыли. Подсчитано, что один клиент делает в среднем 10–25 выстрелов, рекомендуемая стоимость выстрела 2–4 рубля (в зависимости от места расположения тира и доходов населения), то есть даже при двух рублях в кассе оседает от одного стрелка 20–50 рублей. Дневная проходимость индивидуальна и напрямую зависит от качества предлагаемой вами услуги и «хлебности» местоположения. Как правило, тир посещает в день не меньше 100 человек. Наиболее доходным вариантом является передвижной тир. Комплект на базе прицепа легкового автомобиля (мишенная обстановка, стрелковый рубеж, система ограждений, тент, подсветка и прочее, по вашим пожеланиям) российского производства стоит в среднем 75 тысяч рублей.

Люкс для Шарика

Чтобы граждане могли со спокойной душой отправляться в круизы, существуют гостиницы для их домашних любимцев. Услуга эта с каждым годом все актуальнее, поскольку с ростом благосостояния число желающих отдохнуть на выезде растет. Стартовать с этим бизнесом можно и в городской квартире, но все же лучше иметь небольшой домик с оборудованными вольерами и выгулом в пригородной зоне. Затраты невелики, особенно если подходящая недвижимость у вас уже имеется. Оборудование десяти вольеров и площадки для выгула обойдется в 2,5–3 тысячи долларов. Расходы на корма оплачивают сами владельцы, вы же продаете только услуги «собачьей няньки». Кошки вообще не требуют особого внимания. Главное — принимать в гостиницу только здоровых и привитых животных. Все же иметь под рукой хорошего ветеринара тоже будет нелишним. В среднем с владельца собаки берут от 300 до 500 рублей за сутки содержания, за кошку, как правило, вдвое-втрое меньше. Единственная сложность — для того, чтобы заниматься этим бизнесом, нужно иметь хороший опыт в обращении с животными. Клиент не приведет к вам своего любимца вновь,

если вместо веселого общительного существа получит запуганную и затравленную тварь с ввалившимися боками и потухшим взглядом.

Дары природы

Любителям природы и активного отдыха можно предложить еще один вид «летнего» бизнеса — сбор березового сока, а также ягод, грибов, трав и прочих дикоросов. Собственно, самим в лес по ягоды можно не ходить. Следует лишь организовать небольшую сеть заготконтор в ближайших селах. Не случайно ягодный бизнес в северо-западной части России признан одним из самых прибыльных среди сезонных видов работ. Об этом свидетельствует то, что экспорт брусники, черники и морошки из Карелии, Ленинградской и Мурманской областей постоянно растет. Следует заметить, что это именно экспорто-ориентированный бизнес. Все фирмы, занимающиеся сбором ягоды, отправляют ее за рубеж: во-первых, там больше платят, во-вторых, отечественная промышленность пока не готова к ее качественной переработке. Нашу ягоду охотно покупают страны Скандинавии. Там мурманскую чернику, бруснику и морошку продают в замороженном виде. Из них производятся джемы, концентраты и соки, йогурты. Другие рынки сбыта: парфюмерный, косметический, а также фармацевтический. На востоке есть другой подходящий товар — березовый сок, которым очень интересуются японцы. Единственное условие — они требуют поставки сока без сахара и консервантов. Зато согласны на создание СП, в котором все организационно-снабженческие вопросы по оборудованию и таре берут на себя.

Пейзажный смотритель

Если вы любите природу в «окультуренном» виде, можно заняться озеленением приусадебных участков и территорий вокруг офисов и домов. Во-первых, государство, хоть оно у нас и бедное, деньги на поддержание городов в приличном виде тратит немалые. А во-вторых, рядовые граждане тоже очень нуждаются в благоустройстве и озеленении своих владений. Бригада из четырех профессионалов способна провести все работы по посадке английского газона всего за неделю, при этом клиент выкладывает 800–1000 долларов за сотку, хотя себестоимость работы на порядок меньше, так что чистая прибыль выхо-

дит просто огромной. Для начала нужны знания и — бригада студентов из ближайшей сельхозакадемии, желающих подработать. Инструментарий — лопаты, тачки, тяпки, мотыги — стоит недорого и докупается по мере необходимости. Посадочный материал оплачивает сам клиент. Важно иметь свою машину — и желание возиться с землей. Впрочем, кое-что зарабатывать можно и не пачкая рук: разовая консультация с выездом специалиста на участок стоит от 20 долларов и выше.

Мойдодыр

Для совсем уж «домашних» предпринимателей, не рвущихся общаться с природой, можно предложить совершенно стерильный вид бизнеса — клининг. На стремлении граждан переложить на кого-нибудь свои заботы по уборке жилья (и появившейся финансовой возможности делать это) можно также неплохо заработать. Написано об этом уже немало. Цена вхождения на рынок в сезон невелика, порою нужны лишь набор щеток, швабра, моющие средства да две пары перчаток. Но если клиент оценит ваше усердие, из этого маленького бизнеса вполне может вырасти дело средних размеров.

Красота

И, наконец, возвращаясь к тому, с чего мы начали, — к наведению лоска дамам. Именно весной переживают реинкарнацию и плодятся со скоростью кроликов всевозможные салоны красоты, солярии и спортклубы. Как это ни странно, несмотря на то, что солнышка прибавляется с каждым днем, солярии с наступлением тепла становятся все актуальнее — ведь летом нужно быть загорелым. Прежде чем выходить под открытое солнце, желательно уже иметь загар — чтобы, с одной стороны, не сгореть и чтобы приятно было глазу пляжной публики. Учитывая возросшие требования к качеству услуг, входить сюда удобнее всего с франшизой либо имея иной бизнес в качестве основного дохода. В любом случае, решаясь на свой салон красоты, приготовьтесь выложить не менее 120 тысяч долларов.

Однако при грамотном подходе у вас есть шанс серьезно подвинуть конкурентов на этом довольно насыщенном рынке. Не последнюю роль здесь может сыграть политика демпинга: общеизвестно, что стоимость услуг на этом рынке завышена как минимум втрое. Кроме

того, чтобы привлечь клиентов, нужно цепко держать руку на пульсе новых веяний и оперативно предлагать тоскующим по красоте дамам что-нибудь новенькое, как всегда, «революционное» и «кардинальное», вроде средства «Титаник», которым пользовал себя незабвенный Киса Воробьянинов!

КАК СТАТЬ СТРАХОВЫМ БРОКЕРОМ

Брокер совершенно не обязан защищать интересы тех или иных страховщиков. Напротив, он всегда выступает на стороне страхователя. И в этом его главное преимущество на все более жестком, тесном и конкурентном рынке.

Это давно не открытие: рынок страхования в России развивается самыми что ни на есть бурными темпами. Впрочем, никаких чудес — тому есть несколько совершенно явных экономических предпосылок. Благосостояние граждан растет, особенно в столице и крупных городах. А раз так, то у этих самых граждан появляются свободные средства, которые можно потратить, например, на страхование. И, конечно же, приобретается все более ценное имущество, которое также хочется обезопасить от всякого рода катаклизмов.

Добавим сюда некоторые виды обязательного страхования, самым популярным из которых, по известным причинам, стало пресловутое обязательное страхование гражданской ответственности автомобилистов (ОСАГО), — и получим почти исчерпывающий ответ на закономерный вопрос, почему на рынке страхования случился вдруг столь активно обсуждаемый бум (почти — потому что, справедливости ради, следует добавить сюда избыточную денежную массу, которая образовалась у самих финансовых институтов, перешедших наконец-то к поиску новых инструментов).

Сами по себе страховые компании — в подавляющем большинстве далеко не малые предприятия. Однако, пытаясь всеми силами занять максимум пространства и нарастить клиентскую базу, страховщики активно формируют нишу для небольших партнеров — частных предпринимателей и фирм, делающих свой бизнес параллельно со страховыми компаниями.

Агент или брокер?

Сегодня наиболее привлекательными для малых предприятий направлениями «околострахового» бизнеса являются два направления: оказание брокерских услуг и услуги независимых оценщиков. Брокеры как посредники связывают страховые компании с фактическими потребителями их услуг — страхователями. Ну, а независимые оценщики заняты определением степени и объема ущерба, нанесенного страхователям в результате наступления страхового случая; это помогает разрешать споры, часто возникающие между страховыми компаниями и их клиентами.

Впрочем, не будем валить все в одну кучу. Разберемся сегодня с бизнесом страховых брокеров и постараемся наконец понять, насколько этот рынок перспективен с точки зрения появления на нем новых игроков.

В США и Европе, где рынок страхования развивался десятилетиями, нередко встречаются брокерские компании, которые с полным основанием можно отнести к среднему, а порой даже крупному бизнесу. Однако в России это удел именно небольших фирм. Главное же, в качестве страхового брокера может выступать как частный предприниматель, так и юридическое лицо. А значит, в ситуации, когда серьезных средств для создания компании нет и не предвидится, можно попробовать поработать в одиночку — частным брокером. В чем здесь отличия от деятельности страховых агентов? Со стороны, разница действительно невелика. Вот только брокер легко может позволить себе работать сразу с несколькими страховыми компаниями, предлагая клиентам наиболее выгодные условия страхования и наращивая таким образом клиентскую базу.

Разница между брокером и агентом фиксируется уже на уровне документов — основное отличие между брокерским и агентским договорами заключается в том, что в функции агента входит исключительно привлечение клиентов в конкретную страховую компанию, и формально он является ее сотрудником, представляет ее интересы. Таким образом, агенту не нужно регистрироваться как частному предпринимателю, что, понятно, снимает массу проблем. Агент имеет право от имени страховщика скреплять своей подписью страховой договор. Брокер же — в классическом понимании этого слова — незави-

симое лицо, он выступает посредником между страховой компанией и страхователем, содействует заключению договора страхования (полиса). И, что крайне важно, совершенно не обязан защищать интересы тех или иных страховщиков — он всегда на стороне страхователя. Впрочем, на практике возможность брокера выступать в интересах страхователя обязательно должна быть отражена в договоре со страховой компанией.

С нуля

На первых порах, пока у вас нет громкого имени, значительных финансовых средств и обширной клиентской базы, проще и разумнее заключать агентские договоры, где вместо слова «агент» записано: «брокер». Для большинства клиентов «брокер» звучит куда солиднее, чем привычное еще по советским временам «агент» (первая ассоциация здесь до сих пор у многих связана с образом Юрия Деточкина из легендарной советской киноленты «Берегись автомобиля», а тут уж не до солидного имиджа).

При этом нужно понимать, что на первых порах, то есть в течение года-двух, главными вашими задачами на этом рынке станут забота о собственных доходах и их объеме, попытки «закрепиться» и формирование базы постоянных, лояльных клиентов, для которых именно вы будете ассоциироваться с надежным источником информации о страховых услугах и станете надежным представителем их интересов. Ну, а параллельно будет накапливаться опыт урегулирования спорных вопросов между страховой компанией и вашими клиентами.

Так с чего же, собственно, начать? Все очень просто: с заключения брокерских или агентских договоров как минимум с двумя страховыми компаниями. Однако само по себе наличие договоров еще не является гарантией доходов.

По словам Марии Бойко, директора по корпоративному страхованию компании «АФМ Страховые консультанты и брокеры», в первую очередь необходимо изучить страховой рынок, страховые продукты и обязательно посоветоваться с другими брокерами. Узнать, с какими компаниями и почему работают они. Желательно, чтобы в активе брокера были страховые компании с действительно громким именем, но при этом — с разными расценками и условиями.

Например, некоторые владельцы дорогих и, как следствие, часто угоняемых иномарок готовы серьезно раскошелиться, чтобы уменьшить неудобства, связанные с местом ночной стоянки своего авто или выбором модели охранной сигнализации. Другие же, наоборот, будут выбирать компанию, которая предложит минимальные тарифы. А раз так, нужно иметь в запасе варианты и для тех, и для других.

Специалисты этого рынка считают, что оптимальным для независимого брокера является портфель договоров с семью-двенадцатью страховыми компаниями. Из них две-три обязательно должны быть ведущими компаниями с раскрученными именами и, соответственно, высокими тарифами. Одна-две компании могут быть малоизвестны, зато они обеспечат вам варианты для клиентов, которых интересуют прежде всего минимальные ставки. Ну, а остальные пусть будут «серднячками». Названия таких компаний у всех на слуху (это облегчит реализацию полисов), но при этом цены у них не «кусаются». Впрочем, не следует и жадничать: если спектр ваших предложений будет чрезвычайно широк, это только затруднит выбор для клиента, он будет долго сопоставлять различные варианты и, возможно, устав от обилия информации, вообще откажется страховаться. Бывает и такое.

Но вернемся к главному. А главное для нас в данном случае — собственный заработок! Следовательно, всегда нужно обращать максимум внимания на фиксируемый в договоре со страховой компанией размер комиссии, которую брокер будет получать с каждого выписанного страхового полиса.

В разных страховых компаниях и правила действуют разные. Обычно размер комиссии изменяется в зависимости от вида страхового продукта и количества выписанных полисов. В некоторых случаях с брокером сразу оговаривается прогрессивная шкала комиссии (которая выплачивается по итогам работы за месяц) или же фиксированная ставка, пересмотреть которую можно лишь в случае существенного перевыполнения плана по количеству застрахованных лиц. Но, даже начиная бизнес с нуля, можно рассчитывать на то, что размер комиссии, например, по добровольному автострахованию, окажется на уровне 15–20%.

Вера Макарова, руководитель центра развития «Национальной страховой группы», отмечает, что страховые компании обычно поло-

жительно относятся к сотрудничеству с брокерами, поскольку для них это весьма действенный механизм по привлечению новых клиентов и активизации сбыта страховых продуктов. К тому же, если только брокер — не новичок, за ним уже стоит некоторый круг постоянных клиентов. А значит, и страховая компания, заключая договор с брокером, в одночасье расширяет свою потенциальную клиентуру.

Мы упомянули, что брокер во всех спорных вопросах, как правило, находится на стороне клиента. И это действительно так, поскольку именно подобная бизнес-модель обеспечит его клиентами. И все же не стоит перегибать палку и превращать заботу о клиентах в культ. Да, в целом ряде случаев страховая компания готова уступить. Но все же, если брокер постоянно «приводит» исключительно убыточных клиентов, то сотрудничество с ним станет для страховой компанией неинтересным и, скорее всего, будет прекращено под любым благовидным предлогом.

Не надо думать, что договоры со страховыми компаниями — единственные документы, которые понадобятся вам для того, чтобы создать собственный брокерский бизнес. Брокер должен быть зарегистрирован в Росстрахнадзоре, для чего необходимо представить копии устава и свидетельства о регистрации юридического лица, резюме на руководителя, справку об открытии счета в банке и наличии средств на счете. Все документы надзирающий орган обязан рассмотреть в течение 30 дней (по состоянию на 1 июля 2003 года в Росстрахнадзоре было зарегистрировано 1096 брокеров). Как только регистрация получена, вы — новоиспеченный брокер! Поздравьте себя с началом и — приступайте! На первое время страховые компании выдадут вам с десяток страховых полисов, а уж дальнейшее развитие отношений будет зависеть только от вас!

Вот тут-то и начинается самое интересное. А именно — попытки заработать на новом поприще.

Есть такая профессия

По словам Сергея Сомова, президента компании «АстраБрокер», самый легкий способ заработать деньги в настоящий момент — обязательное страхование автогражданской ответственности. Да, оно не самое доходное (комиссия по нему составляет 8–9%). Однако в пер-

спективе — когда будет набрана серьезная база клиентов — можно начать предлагать им и другие виды страхования.

Менеджер по обучению персонала страховой компании «Рекон» Валерий Естеркес считает необходимым предупредить, что главное, что необходимо усвоить начинающему агенту и брокеру: ни красноречие, ни обаятельная, располагающая к себе внешность не помогут серьезно улучшить продажи страховых продуктов. Тем временем ключ к успеху спрятан в умении продемонстрировать потенциальному клиенту экономическую привлекательность страхования как такового и — конкретных продуктов: например, в случае со страхованием имущества юридических лиц все затраты можно списать на расходы, а это уменьшит налогооблагаемую базу. Кроме того, очень важно убедить клиента в том, что страхование — это еще и надежная защита от стрессов, позволяющая сберечь бесценные нервные клетки!

Очень важен психологический момент: обязательно следует попытаться убедить клиента еще и в том, что брокер — это не только «компания, где можно застраховаться», но и надежный партнер, помощник, доверенное лицо, к нему можно обратиться за любыми консультациями — будь то совет в выборе страховой компании или порядок действий в ситуации, когда страховой случай, увы, наступил. Заключая с брокером договор, клиент получает еще и «бесплатного консультанта», мнение которого не привязано к интересам страховой компании, — придерживаться этой ключевой маркетинговой метафоры в один голос рекомендуют брокерам специалисты в области страхования.

В этом бизнесе нет особых секретов или тщательно охраняемых ноу-хау. Скорее, все зависит от расторопности и подвижности. В том числе — подвижности ума. Так, если вы ставите своей целью нарастить продажи полисов автострахования, попробуйте наладить сотрудничество с одним или несколькими автосалонами. Если дилер продает, что называется, ходовые машины, есть смысл присутствовать в торговом зале постоянно. Ведь большинство новых автомобилей страхуется сразу по всем рискам, то есть страховая премия (сумма, которую выплачивает страхователь в пользу страховой компании) может достигать нескольких тысяч долларов (обычно она составляет 7–9% от стоимости машины). Соответственно, будут расти и ваши доходы. Если же объем продаж автосалона невелик, более разумной может оказать-

ся договоренность с владельцами торговой компании о расклейке ваших рекламных материалов и раздаче буклетов. Понятно, что самые «теплые» места давно уже заняты теми, кто пришел на этот рынок до вас. А в новом, открывающемся автосалоне за эксклюзивное право предлагать страховые услуги покупателям с вас могут запросить кругленькую сумму. Обычно стоимость размещения пункта продажи страховых полисов на территории компании-автодилера оговаривается отдельно и может быть либо фиксированной, либо сдельной, в зависимости от количества выписанных полисов. В среднем размер «отступного» обходится брокеру в 10–20% от его совокупного заработка. Но если уж вы работаете на страховом рынке, значит, с математикой у вас все в порядке. Достаньте портативный калькулятор, который всегда должен быть у вас при себе, и — хорошенько посчитайте!

Вы и К°

Вполне возможно, что, решившись создать собственный бизнес по реализации страховых продуктов, вы готовы рискнуть некоторыми средствами, достаточными для того, чтобы назначить себя директором пусть и небольшой, но — фирмы. Во что следует вкладывать средства в первую очередь? В дорогой кабинет? Визитные карточки с золотым тиснением? Шикарный костюм и машина с водителем? Конечно же, нет. Все это будет скорее результатом успешной деятельности брокерской компании. А он невозможен без инвестиций в ключевые ресурсы — персонал и рекламу.

Бизнес компании — страхового брокера — это, прежде всего, высококвалифицированные кадры и агенты с объемными страховыми портфелями. Здесь все просто: нет агентов — нет новых клиентов. Возможно, отсутствие агентов компенсирует реклама. Но если да, то где ее размещать?

Сегодня на рынке прессы представлено лишь одно специализированное издание, посвященное вопросам страхования, — журнал «Русский полис». Вот только клиенты в массе своей такую прессу не читают. Автомобилистам подавай красочные автомобильные издания, а дачники листают журналы о садоводстве и загородном строительстве. Так что, скорее всего, придется использовать именно такие, тематические, газеты и журналы. Относительно недорогим каналом

продвижения информации о ваших услугах может стать Интернет. Телевидение? Вероятно. Но только в регионах — на центральном телеканале минута стоит столько, сколько хороший брокер зарабатывает за месяц, а то и дороже.

В общем, чудеса вряд ли будут происходить сами собой. Так что лучше всего использовать уже упомянутый главный маркетинговый инструмент: страховой брокер — это в первую очередь консультант. Чем больше вы общаетесь с потенциальными клиентами, тем лучше они начинают понимать преимущества поддержания отношений именно с брокером, а не напрямую со страховыми компаниями. Так что не уставайте разъяснять достоинства именно ваших услуг. Ведь подавляющее большинство застрахованных лиц, приобретавших полисы непосредственно у страховых компаний, просто не знает, зачем нужен брокер как таковой. Да и нужен ли он вообще. Мало того: многие уверены, что брокер — лишнее звено, посредник, который не несет никакой ответственности и попросту «кормится» на сделках. Формально это так, что скрывать, однако ведь все дело в нюансах!

В том случае, если ваш бизнес уже перерос рамки частного предпринимательства и в вашем ведении находится пусть небольшая, но компания с солидной клиентской базой, появляются новые способы расширить бизнес и повысить его стабильность. Ведь если главный козырь брокера — это поддержка страхователей, клиентов, то чем их больше, тем обширнее ваши возможности влиять на страховые компании в спорных ситуациях: тут уже никто не захочет разрывать с вами отношения!

Компании-брокеру куда сподручнее предоставлять и комплексные услуги, связанные с полным сопровождением клиентов («все — из одних рук»). Если речь идет о страховании крупного объекта по различным рискам, то задачей брокера является не только оформление договоров, но и подбор нескольких страховых компаний, отвечающих запросам клиента, для того чтобы предоставить ему возможность выбора. А порой брокер должен принять решение разделить страховую ответственность между несколькими компаниями, что, в частности, снижает риск клиента остаться без компенсации в случае краха страховой компании (рынок есть рынок, а значит, возможен и такой сюжет!). Так что в случае комплексного страхования крупных объектов

брокер оказывается просто незаменимым. Так продемонстрируйте же все преимущества своих услуг клиентам!

По словам Сергея Сомова («АстраБрокер»), легко не будет. Потому что время легких денег прошло. Организация любого бизнеса (и брокерский бизнес здесь не исключение) — задача нелегкая. Необходимо взвесить весь имеющийся потенциал личных связей и средств, чтобы в дальнейшем не оказаться в ситуации, когда расходы просто не покрываются доходами, а компания — убыточна! Впрочем, через это проходит практически любой страховой брокер в период становления бизнеса, ведь конкуренция в этом сегменте очень высока. А значит, огромную роль играют учредители бизнеса, акционеры. От них потребуются серьезные капиталовложения. Как говорится, дадут денег — значит, прорвемся. А не дадут — уйдем в частные брокеры!

СДЕЛКИ ПО КОНСОЛИДАЦИИ ЧАСТНЫХ КОМПАНИЙ

Все более привычная практика для крупного, среднего и даже малого бизнеса. Вот только не в каждом случае сторонам удается довести сделку до конца и получить ожидаемую отдачу.

Что лучше сделать — приобрести на взаимовыгодных условиях компанию, работающую в перспективном направлении, или попытаться «вырастить» собственное подразделение? Это всегда трудный вопрос, на который нет типового ответа. Приходится сравнивать, сопоставлять варианты развития за счет внутренних ресурсов или при помощи консолидации бизнесов. И тот, и другой путь имеют право на существование. Так что решающим эту проблему собственникам следует ответить самим себе на вопрос о том, чего же им собственно хочется.

Развитие новых (или укрепление имеющихся) направлений бизнеса за счет внутренних ресурсов связано с несколько меньшими рисками и проще, чем в случае консолидации, но при этом требует значительно больших сроков. Подбор сильных, эффективных менеджеров, формирование команды, позиционирование компании... На все это требуется время, время и еще раз время. А ведь время — один из основных ресурсов на конкурентном рынке! Однако выращивание ново-

го подразделения изнутри компании — куда более управляемый способ развития. Вот почему нет смысла всякий раз придерживаться одного пути. Догмы здесь ни к чему, и, например, группа компаний Verysell на разных этапах своего развития предпочитала разные пути. Так, в прошлом году они не осуществляли поглощений и развивались за счет внутренних ресурсов — созданные и консолидированные ранее бизнесы «раскрывали свой потенциал». Но были периоды, когда основным инструментом развития являлась именно консолидация бизнесов.

Тема консолидации — это скорее вопрос о методах ускорения развития и наращивания масштабов производства. Ведь если опираться исключительно на внутренние ресурсы, то далеко не всегда даже самый успешный проект способен дорасти до действительно крупных размеров!

Итак, консолидация, поглощение компаний во многих случаях дает возможность решительного прорыва на критически важных направлениях. Но в то же время сопровождается неизбежными сложностями, проблемами и рисками. Да что говорить, во всем мире процессы поглощения и слияния компаний признаются одними из самых сложных вопросов деловой практики.

Разумеется, все мы должны понимать, что работа на российском рынке привносит в практику консолидации бизнесов дополнительные поправки. В первую очередь речь идет о внешних условиях ведения бизнеса в России, которые не позволяют реализовывать полностью защищенные с юридической точки зрения решения. В ситуации, когда широкое распространение получили всякого рода схемы налоговой оптимизации, с учетом очевидного несовершенства трудового законодательства и коммерческого права, сегодня просто невозможно заключить всеобъемлющий партнерский договор, который мог бы стать фактором стабилизации, основой для развития или (что обязательно нужно учитывать!) — цивилизованного прекращения отношений.

Вот почему слишком многое в случае консолидации бизнесов упирается в человеческие отношения. Кроме того, приходится иметь в виду, что чаще всего успешные предприниматели по складу характера, по всей своей сути, вовсе не должны уметь и любить работать в корпоративных структурах. Иными словами, если вы приобретаете частную компанию и вводите бывшего ее собственника в состав руко-

водства, это еще не значит, что процесс консолидации завершен. Скорее, здесь все только и начинается!

Правда, некоторые особенности российского рынка, как ни странно, порой облегчают объединительные процессы. По крайней мере, у нас всегда легче договориться об установлении партнерских отношений, о самом объединении. Вот только это не значит, что столь же легко будут решаться вопросы разъединения, если альянс не удался. «Развод» — это всегда сложный букет эмоций. Объединение частных компаний в России идет как по маслу до тех пор, пока с обеих сторон не исчезает искренняя заинтересованность в успехе процесса. Но как только заинтересованность исчезает — все становится крайне сложным и неуправляемым.

Многолетний опыт сотрудничества с зарубежными стратегическими инвесторами показывает, что начальный этап, собственно процесс установления отношений, требует массы времени, энергии, сил и денег, львиную долю которых «съедают» юристы. Зато в тех случаях, когда приходится решать вопросы расторжения отношений с зарубежными партнерами по бизнесу, все может пройти довольно легко. Мельчайшие детали продуманы и зафиксированы в бумагах. Формальности, затягивающие на развитых рынках процесс консолидации при «входе», помогают «выйти» заранее оговоренным способом.

Говорить о наличии на российском рынке стандартных услуг юридического сопровождения сделок по консолидации пока еще рано. Но это не повод, чтобы игнорировать роль начального, подготовительного этапа объединения бизнесов. По крайней мере, обязательно стоит постараться провести начальный этап максимально эффективно в надежде (и уверенности!), что это снизит остроту возможных проблем в будущем. В составе группы компаний можно даже создать отдельное подразделение, ведающее этими вопросами, стоит ввести в штат квалифицированных финансовых аналитиков, усилить юридическую службу...

И все же, приступая к сделкам по приобретению бизнесов, нужно с самого начала избавиться от иллюзий. Признаемся: корпоративных по сути слияний и поглощений на российском рынке до сих пор нет. О чем же мы в таком случае говорим? Мы говорим об объединении частных компаний предпринимательского типа. Со всеми вытекающи-

ми последствиями — какие бы громкие и красивые слова ни произносились вокруг.

Что является объектом консолидации бизнесов в России? Прежде всего, то, что называется «команда» и принадлежащие ей ноу-хау. Клиенты? Разумеется, клиентская база часто рассматривается в качестве одного из активов. Однако, вопреки распространенному мнению, новые клиенты далеко не всегда оказываются главным стимулом для консолидирующей компании. Ведь клиент — фигура крайне динамичная, так что порой важнее удержать старых клиентов, чем приобрести новых. А вот на то, чтобы создать в полном смысле слова хорошую команду, требуется время.

На массовом рынке, в сфере товаров повседневного спроса часто фактическим объектом поглощения становятся торговые марки. Однако если говорить о сервисной индустрии и в целом о корпоративном сегменте, то довольно часто брэнды играют второстепенную роль в консолидационных сделках: торговые марки приобретенных компаний могут в течение определенного срока сохраняться, но это уже скорее вопросы тактики. Оптимальным подходом может быть и продвижение единого «зонтичного» брэнда: это куда более экономично, чем поддерживать несколько отдельных торговых марок.

Другой важный вопрос, возникающий в процессе консолидации, — это мотивы тех, кто идет по пути продажи своего бизнеса. Здесь нужно учитывать два основных фактора. Во-первых, далеко не во всех компаниях есть средства, ресурсы и желание развивать внутрихозяйственную деятельность (back-office), концентрируя усилия на развитии коммерческой, так сказать, «сбытовой» составляющей бизнеса. Между прочим, это весьма эффективный путь для малых и средних предприятий. Вот только отсутствие развитой корпоративной инфраструктуры ставит предел развития, за который бизнесу никогда не выйти.

Причина, толкающая собственников средней компании на поиск стратегического инвестора, — ее ограниченные финансовые возможности. Кредитные линии поставщиков, устойчивые, равноправные отношения с банками, в том числе иностранными — все это в России может позволить себе только крупная компания. При этом, как и в случае с консолидирующими компаниями, фирмы, готовые войти в сос-

тав более крупного предприятия, всегда имеют альтернативные пути развития.

Тогда зачем терять самостоятельность и «продаваться»? Да по тем же самым причинам! Весь вопрос в ускорении развития бизнеса и в экономической оправданности совершаемых шагов. Скажем, создание развитой инфраструктуры (back-office) всегда требует существенных затрат, а значит, должно соответствовать масштабам бизнеса: для компании численностью 50 человек подобные издержки трудно считать оправданными — полноценная структура управления для них слишком «тяжела». А ведь ее нужно еще и постоянно совершенствовать! Скажем, издержки отдельной группы компаний на решение общих вопросов управления могут составлять менее десяти процентов валового дохода. Но если любая другая компания с заметно меньшим бизнесом попытается реализовать те же функции (пусть даже и очень экономно!), эти издержки увеличатся как минимум в два раза.

Иногда приходится слышать утверждения, что российские собственники особенно крепко держатся за свою «самостоятельность», что в психологическом смысле им труднее, чем предпринимателям из других стран, решиться на продажу своего бизнеса. Думаю, никаких отличий в России с этой точки зрения нет. Во всех странах владельцы компаний проходят через тяжелые раздумья, прежде чем расстаться с положением хозяина. А вот в чем российская особенность очевидна, так это в почти полном отсутствии у нас корпоративного бизнеса. Сегодня он только-только формируется, а позитивного опыта перехода бизнеса частного в корпоративный пока слишком мало.

Фондовый рынок, публичные компании — это будни бизнеса на Западе. Капитал там ликвиден — акции компаний можно продать или, напротив, купить. Можно отойти от дел на несколько лет, а затем — вернуться в бизнес. У нас же бизнесы в основном отбирают или «делят». Что нормально для нынешнего этапа развития экономики, но ненормально с точки зрения рынка цивилизованного.

Ну и, наконец, последний (по порядку, но не по значимости) вопрос — оценка стоимости консолидируемых бизнесов. Эта задача может решаться очень легко, а может... не решиться совсем — все зависит от устройства приобретаемого бизнеса, от степени его прозрачности. Скажем, консалтинговый бизнес относительно прост и прозрачен.

Но если бизнес построен по сложным «схемам», основан на всякого рода «договоренностях», полагаться приходится исключительно на интуицию и здравый смысл. Что, кстати, нередко срабатывает.

Разумеется, в начальной фазе переговоров о продаже бизнеса любой собственник, как правило, существенно завышает стоимость компании. Крайне редко бывает так, чтобы оценка собственников совпала с оценками финансовых консультантов хотя бы приблизительно. Так что процесс выведения устраивающих обе стороны цифр занимает, как правило, длительное время.

Опять «интуиция» и «здравый смысл»? Снова неформализуемые показатели? Не совсем так. Реальная оценка стоимости бизнеса возникает именно в процессе реальных попыток его продажи! После нескольких попыток собственник куда более трезво начинает оценивать рыночную стоимость принадлежащей ему компании. Хотя опыт показывает, что в отсутствие полноценной финансовой отчетности, структурированности бизнеса и других объективных показателей решать эти вопросы очень трудно. Как и в отсутствие опытных финансовых консультантов, которых в России до сих пор крайне мало.

Риски? Разумеется, они есть и распределяются между обеими сторонами сделки. Причем самое неприятное, когда развитие начинает идти вразрез с предполагаемым сценарием. Опасности можно избежать путем более тщательной подготовки, рассматривая несколько сценариев. И, конечно же (пусть даже это и неприятно!), обязательно следует рассматривать сценарий негативный.

Нередко неудачей заканчиваются сделки по консолидации, участники которых ошибочно полагают, будто объединение — процесс разовый. «Мы обо всем договорились, и больше возвращаться к этому не стоит». Увы, без постоянной и регулярной ревизии начальных договоренностей процесс рано или поздно зайдет в тупик.

Можно давать много советов компаниям, только-только вступающим на путь консолидации. И все же универсальным рецептом, панацеей от всех бед не владеет никто. Так что ко всем возможным проблемам, связанным с продажей или приобретением бизнеса, лучше относиться как к «встроенному риску». На бумагу всего не положишь, на словах обо всем не договоришься... Но все это — неизбежные побочные факторы консолидации и укрупнения бизнесов.

МАЛАЯ ГОСТИНИЦА КАК СЕРВИС И БИЗНЕС

Дефицит гостиничных мест эконом-класса в крупных городах нарастает. А значит, приходит время небольших отелей. Предпринимателей, рискнувших начать бизнес на рынке малых гостиниц, ждет немало проблем. Однако опыт совместного их решения уже есть. В Санкт-Петербурге участники малого гостиничного бизнеса объединились в профессиональную ассоциацию.

Российские операторы гостиничного бизнеса предоставляют своим постояльцам не слишком широкий выбор: проживание и обслуживание в гостиницах первого класса, что в крупных городах стоит порой 300–350 долларов в сутки и больше, или — ненавязчивый двух-трехзвездочный сервис по цене от 30 до 100 долларов в сутки.

В мегаполисах недостает гостиничных мест эконом-класса, так что обычному человеку зачастую просто негде остановиться. Так, в Санкт-Петербурге благодаря постоянному наплыву туристов загрузка 4- и 5-звездочных отелей уже превышает 65% (что является завидным показателем даже для европейских стран). Как следствие, большинство операторов сегмента «2 и 3 звезды» не успевают сделать даже косметический ремонт. Большинство гостиниц находится в плачевном состоянии, и тут уж не до сервисных изысков и ухищрений: спектр предоставляемых услуг не выходит за рамки «B&B» (bed and breakfast) — кровать, завтрак и ничего лишнего.

Тем временем, концепция «fast food & sleep» во всем мире традиционно закреплена за малыми гостиницами. Именно этот сектор индустрии гостеприимства в течение нескольких последних лет развивается в России наиболее бурно и обещает в ближайшее время стать выгодной и удобной альтернативой двух- или трехзвездочному постсоветскому гостеприимству. Которое, по сути, таковым вовсе и не является...

Объединение усилий

Не так давно попытку объединить усилия для развития рынка предприняли малые гостиницы Санкт-Петербурга. Завершилась практическая часть российско-французского проекта по созданию партнерской сети малых гостиниц, инициаторами которого выступили Комитет

по внешним связям, а также Комитет по туризму и развитию курортов администрации Санкт-Петербурга.

Финансировался проект Комиссией Европейского Союза в рамках программы TACIS-BISTRO и был реализован совместно французской консультативной компанией PSCI (www.psci.fr) и санкт-петербургским Фондом развития бизнеса (www.fbd.spb.ru) при участии СПГУ и Петровского колледжа.

За шесть месяцев действия программы для сорока менеджеров среднего и высшего звена малых гостиниц Санкт-Петербурга (с количеством номеров от 6 до 100) был проведен курс семинаров по эффективной организации и администрированию малых гостиниц, а наиболее активные участники могли ознакомиться с работой партнерской сети независимых малых отелей «Best Western» в Тулузе. Кстати, в проекте принимали участие и представители хостелов — молодежных гостиниц (материалы об этом направлении бизнеса опубликованы в «Бизнес-журнале» № 22 (35) за 2003 г.), однако в состав ассоциации не вошли, ограничившись лишь «научно-практическим» присутствием.

Некоммерческое партнерство «Ассоциация малых гостиниц Санкт-Петербурга» было зарегистрировано в начале июня 2003 г., а в декабре уже были подведены первые итоги. По словам президента ассоциации Маргариты Никифоровой, идея объединения малых гостиниц на условиях партнерства буквально витала в воздухе на протяжении многих лет. Теперь же участники рынка малого гостиничного бизнеса могут делиться друг с другом опытом, перенимать и эффективно применять удачные находки, совместными усилиями выявлять ошибки и недостатки.

Одна из главных проблем малых гостиниц — обеспечение постоянного потока клиентов. Основным способом заявить о себе являются Интернет и специальные информационные справочники. Однако начальник отдела развития инфраструктуры размещения и услуг Комитета по туризму и развитию курортов администрации Санкт-Петербурга Елена Хиндикайне уверена, что применение новых форм работы с клиентами и партнерами в рамках ассоциации малых гостиниц уже позволило добиться увеличения коэффициента наполняемости до уровня 75% (очень хороший показатель) даже в традиционно «не туристический» осенний сезон.

Для работы горничной высокая квалификация не нужна, а вот управлению отелем нужно учиться. Сейчас в большинстве даже профильных вузов и факультетов учебные курсы зачастую оторваны от практики и читаются непрофессионально. Не хватает качественных учебных пособий и практических знаний по «малому гостеприимству».

Вот почему в долгосрочной перспективе у Ассоциации есть планы по разработке на базе материалов вышеупомянутых семинаров собственных учебных курсов и даже создание учебного центра по подготовке и повышению квалификации персонала гостиниц. В проекте планируют задействовать лучших специалистов и консультантов — в том числе и иностранных.

Желающих работать в гостиничном бизнесе очень много, но обладающих необходимыми базовыми знаниями и, что немаловажно, соответствующими личными качествами — единицы. А работа в гостинице — это действительно целая наука. Скажем, администратору приходится зачастую совмещать в себе и роль друга, который может подсказать, куда сходить, что купить, на что посмотреть и, наконец, на каком автобусе добраться до нужного места, и роль психолога, который может выслушать и утешить взгрустнувшего в чужом городе постояльца.

Инвестиции и строительство

«Ижора», первая питерская частная гостиница, принадлежащая президенту Ассоциации Маргарите Никифоровой, была построена в 1990 году с привлечением частного капитала. Собственно говоря, частный капитал и по сей день остается основным источником финансирования строительства и реконструкции объектов малого гостиничного бизнеса. Еще не так давно зарубежные инвесторы были уверены, что срок окупаемости новой гостиницы составляет в России никак не меньше 15 лет.

Однако сегодня специалисты считают, что затраты на возведение малого (до 100 номеров) отеля в Москве могут вернуться уже через 5–6 лет, а в среднем по стране через 9–12. Частные инвесторы готовы сегодня тратить на строительство новых гостиниц или приобретение уже действующих все более впечатляющие суммы. Хотя что скрывать, гостиничный бизнес представляет интерес прежде всего для

тех, кто стремится вложить средства в недвижимость — скорость окупаемости проекта играет далеко не первостепенную роль.

Конечно, Москва и регионы до сих пор живут очень по-разному. Так, в столице малой считается гостиница с количеством номеров не более сотни. В Петербурге — вдвое меньше. Кроме того, в отличие от Москвы, где большинство малых гостиниц стремится действовать в сегменте «люкс», санкт-петербургские малые гостиницы избегают ненужной 2- и 3-звездочным отелям роскоши, делая основной упор на практичность и добротность обстановки.

Опыт показывает, что арендные отношения — не лучший выбор для малой гостиницы. При смене владельцев очень часто меняются не только арендные ставки, но и сами взгляды хозяев на гостиничный бизнес. В результате хозяевам гостиниц вместо работы с клиентами приходится тратить время на улаживание разногласий. Так, из-за осложнения арендных отношений под угрозой закрытия оказалась одна из старейших (действующая с 1992 года) частных гостиниц Санкт-Петербурга «Вилма». Так что сегодня создавать гостиницу сами участники рынка рекомендуют в помещениях, принадлежащих будущим владельцам на праве собственности.

Строительство нового здания на рынке регионального малого гостиничного бизнеса (и в том числе в Санкт-Петербурге) — решение до сих пор непопулярное. Во-первых, мест под застройку в центре крупных городов с видом из окна на архитектурные достопримечательности часто нет физически. Так что нередко малая гостиница представляет собой сегодня небольшую часть действующего или бывшего общежития, подвальное помещение, либо несколько квартир, расположенных на одной лестничной площадке или нескольких этажах. Реже — это часть жилого дома или отдельно стоящее здание. Например, самый распространенный в Санкт-Петербурге вариант создания малой гостиницы — это покупка коммунальной квартиры (либо нескольких таких квартир). Квартиры расселяются и ремонтируются — в одной квартире создается от 6 до 8 номеров. Обычные квартиры для создания гостиниц менее удобны — их, как правило, приходится подвергать перепланировке, что требует дополнительных инженерных согласований с БТИ. Рассчитывать общие затраты проекта нужно исходя из стоимости квартиры (в Петербурге — от 1000 долларов за 1 кв. м)

и стоимости ремонта, а также необходимой перепланировки. Обстановка и меблировка, электрическая проводка, сантехническое и прочее оборудование обойдется еще примерно в 250–300 долларов в расчете на 1 кв. м.

Вообще говоря, в соответствии с действующим законодательством гостиница обязательно должна располагаться в нежилом помещении и отвечать ряду требований СЭС, пожарного надзора и стандартам безопасности, установленным МВД. Она должна иметь порядка трех десятков сертификатов, которые нужно регулярно подтверждать. Но, по словам участников рынка малого гостиничного бизнеса, сертификация является сегодня уже не проблемой и «административной преградой», а необходимой мерой, гарантирующей качество обслуживания и безопасность постояльцев малых отелей.

В каждом регионе оценкой качества обслуживания гостиниц занимаются местные сертифицирующие организации. В Петербурге их три — «Центр контроля и качества товаров (продукции), работ и услуг», «Орган по сертификации услуг АНО ФРОСБИ» и «ТЕСТ Санкт-Петербург». Из суммы различных критериев оценки как раз и складывается класс малых гостиниц, обычно фиксируемый на уровне 2-х — 3-х звезд.

«Серый» отель

Несмотря на «режим благоприятствования» и «поддержку», процессы перевода помещений из жилого фонда в нежилой и получения соответствующих разрешений, согласований и сертификатов связаны с дополнительными затратами — не только финансовыми, но и временными. Поэтому нередко хозяева мини-гостиниц принимают решение не регистрироваться и не получать никаких разрешений. «Серый» путь выбирают почти все малые гостиницы с количеством номеров до 4-х — организованные в небольших квартирах, хозяева которых, в большинстве случаев, не планируют расширять бизнес.

Самый главный плюс «серого» гостиничного бизнеса — снижение затрат благодаря полному уходу от налогового бремени. В то же время, по словам большинства участников рынка, налоговое бремя не является неподъемной ношей — его размеры вполне умеренны, кроме того, в своей деятельности почти все малые гостиницы применяют упрощенную систему налогообложения. Как бы то ни было, работа

«по-серому» позволяет обеспечивать цены чуть ниже, чем в «белых» отелях.

Самый большой недостаток «серого» статуса — это ограниченность клиентской и партнерской базы. Из списка возможных клиентов сразу выпадают корпоративные клиенты (т. н. «командировочные»), которые требуют платежные документы для финансовой отчетности. Возникают трудности и с размещением рекламы и включением информации в специализированные каталоги и справочники.

Впрочем, реклама таким гостиницам не нужна: лучшая реклама — это низкие цены и «сарафанное радио», которые стабильно обеспечивают высокую заполняемость. В результате сроки окупаемости «серых» малых гостиниц значительно меньше, чем у «белых», и начинаются от двух лет.

Квартирный вопрос

Определенную конкуренцию малым гостиницам составляют частные квартиры и апартаменты, которые сдаются посуточно. Спрос в этом сегменте носит ярко выраженный характер и повышается с наступлением туристического и абитуриентского сезона. Размеры арендной платы различаются в зависимости от объекта, и в большинстве случаев именно цена является определяющим фактором выбора — постояльца зачастую больше волнует близость метро, чем отсутствие ремонта. За 15–25 долларов в сутки в Петербурге можно сдать квартиру самого неприглядного вида в «спальном» районе.

В то же время крупногабаритные квартиры (3–6-комнатные) в хорошем состоянии сдаются в Санкт-Петербурге по цене от 140 до 200 долларов, а апартаменты класса «люкс» в старинных домах в центре могут обойтись арендатору до 300 долларов в сутки. Окупаемость апартаментов (в случае их сдачи посуточно и при условии, что квартира будет в аренде не менее 6 месяцев в году) составит около 3-х лет, что значительно выше, чем при долгосрочной аренде (около 6–7 лет). Тем временем в большинстве случаев для привлечения «элитного» арендатора необходимы гораздо большие затраты — требуется не только ремонт квартиры, но и благоустройство подъезда, а также соответствие ряду требований, таких как наличие надежных железных дверей или консьержа.

Обеспечением загрузки квартир редко занимаются сами хозяева. С предложениями работают посредники — агентства недвижимости, туристические фирмы, иногда поиском арендаторов занимаются предприниматели, которые снимают квартиры на длительный срок, а зарабатывают на субарендной разнице.

Цена гостеприимства

Современные стандарты обслуживания (будь то «звездные» или наоборот, самые что ни на есть посредственные и «никакие») и теплая домашняя атмосфера — вещи, увы, несовместимые... Если вы останавливаетесь в гранд-отеле уровня «Европы», вас ждет сервис высокого уровня, но сервис обезличенный. Если остановитесь в «рядовой» гостинице, вас, скорее всего, ждет дурной сервис. Малые же гостиницы обеспечивают путешественников домашним уютом и теплом.

Расценки на размещение в малых гостиницах Санкт-Петербурга колеблются от 15 до 200 долларов в зависимости от условий и пакета обслуживания. Средняя цена за номер составляет около 40–70 долларов в зависимости от сезона. На обеспечение функционирования гостиницы уходит в среднем третья часть всех доходов. Большая часть расходов приходится на зарплату сотрудникам и услуги стороннего обслуживающего персонала; вторая значительная статья — коммунальные платежи, затраты на текущий ремонт и обслуживание оборудования. Чаще всего ремонтом занимаются подрядчики — держать в штате, скажем, электриков нецелесообразно. Очень важно выбрать поставщиков и подрядчиков, которые понимают значимость слова «комфорт» для постояльца гостиницы. И конечно, огромное значение имеют связи — например, с туристическими компаниями, поставляющими клиентов. Порядочность и нравственность — вот залог процветания в любом бизнесе. Имей сто друзей, чтобы иметь сто рублей!

Залог экономической эффективности — оптимизация расходов. Мелочей в малой гостинице не бывает. Например, мыло и шампунь можно упрятать в дозатор, что при длительном использовании обернется значительной экономией. Но речь идет именно об оптимизации, а не о скаредности. Экономить на комфорте постояльца нельзя ни в коем случае. Скажем, телефонные звонки по городу в большинстве малых гостиниц бесплатны. Кроме того, все малые отели долж-

ны сегодня предоставлять услуги Интернет, факсимильной связи, копирования документов.

Еще один показатель качества — это максимально возможная чистота. Самая скромная сантехника произведет благоприятное впечатление, если она вычищена до блеска, а самое простое, но идеально чистое полотенце будет не менее приятным, чем дорогое махровое... То же самое с посудой — дорогая фарфоровая тарелка вряд ли порадует постояльца сильнее, чем самая обычная, но так похожая на собственную — домашнюю.

В хорошем малом отеле вас всегда спросят, что вы хотите на завтрак. И если это мюсли и йогурт, будьте уверены, что завтра утром они у вас будут на столе. Правда, большинство малых гостиниц предпочитают не расширять направление питания и не имеют собственных баров или кафе, ограничиваясь общими кухнями, открытыми для посетителей. Чаще всего у гостиниц есть взаимовыгодное соседство — например, небольшое кафе, либо, на худой конец, продуктовый магазин. Заботы по приготовлению собственных обедов и ужинов себя не окупают, поэтому малые отели редко идут дальше завтраков и горячих напитков — чая, горячего шоколада и кофе с коньяком.

По словам директора малой гостиницы «Златоуст» Ларисы Давыдовой, лучшей оценкой сервиса является ситуация, когда постоялец выходит на завтрак в домашних одежде и тапочках. Это еще один момент, отличающий малую гостиницу от большой, где, выходя за пределы номера только для того, чтобы спуститься в кафе или бар, вы должны выглядеть чуть ли не официально. Ведь в том же «Рэдиссоне» вряд ли оценят порыв спуститься в ресторан в любимом спортивном костюме и уж тем более в пижаме...

Каждый клиент и любой посетитель малого отеля — это прежде всего человек. В хорошей гостинице посетитель, забронировавший номер, никогда не останется стоять в ожидании возле стойки администратора — гостя всегда ждет чашечка кофе и диван. Согласно исследованиям, проведенным в Европе, при хорошем обслуживании довольный человек делится своей радостью в среднем с пятью своими знакомыми. Если клиент остался недоволен, ему нахамили или испортили настроение, жалоба достигнет ушей как минимум вдвое большего количества людей.

Нельзя экономить и на персонале. Именно поэтому одной из основных статей расходов малых гостиниц, дорожащих своей репутацией, является заработная плата. Кадры решают все — об этом свидетельствует зарубежный опыт, согласно которому персонал и кадровый резерв для гостиниц начинают подбирать задолго до окончания строительства. В малой гостинице очень важна атмосфера — от нее зависит общая успешность гостиницы.

В то же время стоит помнить о том, что не все постояльцы приемлют «семейную» и «неформальную» атмосферу. С такими клиентами персонал должен быть всегда готов общаться подчеркнуто строго и без тени ненужных эмоций.

Другим показателем заботы и гостеприимства высокого уровня является создание условий для удобного размещения и проживания инвалидов. Как ни прискорбно, в большинстве российских отелей отсутствуют элементарные условия для транспортировки инвалидных кресел и проживания инвалидов. А малым гостиницам порой куда проще решить эти вопросы, чем крупным. Особенно важно это для иностранцев. А значит, наличие соответствующей инфраструктуры может стать одним из инструментов привлечения зарубежных клиентов, проживающих в странах, где забота о недееспособных является обычной практикой.

Крайне важен для постояльцев малых отелей и уровень безопасности. Это кнопки тревоги, надежные сейфы для хранения ценных вещей постояльцев, услуги страхования жизни, здоровья и имущества. В случае длительного постоя администрация должна помочь решить все вопросы с временной регистрацией.

В общем, гостиница нуждается в доброте. Недаром большинство малых гостиниц Европы — это семейные бизнесы. Принимая постояльца по-домашнему, можно не беспокоиться о том, что из номера что-то пропадет. А обслуживание всегда персонализировано — руководство отелей следит за пожеланиями своих постояльцев и старается идти им навстречу. Клиенту доверяют и не мешают.

Во многих малых гостиницах при выезде номер в присутствии постояльца никогда не проверяют, тем самым снова демонстрируя доверие к своим клиентам. Человек просто сдает ключ, расплачивается за услуги и уходит...

Перспективы

Спрос на услуги малых гостиниц в крупных городах растет. Так, по прогнозам Комитета по внешним связям администрации Санкт-Петербурга, в период до 2008 г. ежегодное увеличение спроса на места в гостиницах среднего и низшего ценового сегмента составит соответственно 9% и 5%. В ближайшей перспективе, с помощью туристических фирм, которые по-прежнему остаются основными поставщиками постояльцев за небольшую (10–15%) комиссию, члены петербургской ассоциации планируют получить широкую известность и продвинуться на международный туристический рынок. Так что, вполне возможно, держателям малых гостиниц в регионах стоит подумать о создании собственных аналогичных организаций. А в перспективе вырисовывается что-то вроде всероссийской ассоциации малых гостиниц, способной лоббировать интересы малого бизнеса в гостиничном секторе и выполнять другие функции регулирования рынка.

ТОРГОВЛЯ ПО КАТАЛОГАМ

Малый бизнес — отнюдь не всегда авантюра, требующая постоянной инициативы и гибкости мышления. Есть в нем и отдушины для тех, кто впридачу к самостоятельности предпочитает небольшой, но стабильный заработок и спокойную жизнь. Таким «бизнесом для консерваторов и пенсионеров» является торговля по каталогам крупнейших зарубежных компаний.

Эта услуга особенно актуальна для крупных региональных центров страны, где уровень доходов понемногу догоняет столичный, но возможности одеваться со вкусом по-прежнему нет, поскольку везут туда в основном дешевый ширпотреб или актуальные пять лет назад коллекции по сумасшедшим ценам.

Сотрудничать пока что имеет смысл лишь с зарубежными компаниями, потому что они поставляют качественные товары, а также без возражений принимают их назад. Это надежные партнеры, в отличие от современных российских посылторгов, которые присылают вместо разрекламированного качественного товара заведомый брак или дешевый аналог, который практически нельзя ни сдать, ни обменять.

Кроме того, отечественные компании предпочитают работать без посредников, в то время как Otto, La Redoute, Quelle обойтись без них в России не могут благодаря особенностям нашей почтовой службы. Формально в нашей стране представлены многие всемирно известные каталоги: российские представительства есть у немецких Otto/Schwab и Quelle, французской La Redoute; другие популярные каталоги представлены через дистрибьюторские фирмы — например, «Атолл-1» (французский каталог 3 Suisses) или «Макстрим» (немецкий Neckermann). Но развивать в нашей стране полноценные сети продаж, с товарными складами и системой доставки товаров «до двери», иностранцы не торопятся. Каталоги известных фирм даже не попадают в почтовые ящики потенциальных клиентов, так как они не ведут адресной рассылки в России, хотя в Европе работают как раз по этой схеме.

Поскольку вместо полагающихся семи дней почтовые отправления по территории России могут идти до полутора месяцев, солидным каталогам, работающим здесь, приходится использовать альтернативную систему доставки. Заказанные вещи, проходя через нашу таможню, попадают в центральный офис каталога в Москве, и уже оттуда их забирают посреднические фирмы, которые развозят товар по всей стране, передавая поездом или самолетом торговому представителю. Эта система несет в себе дополнительные издержки, однако гарантирует своевременную доставку заказа и его сохранность.

Почта не только медленно шлет посылки, но еще медленнее переправляет деньги (средний срок перечисления наложенного платежа — 2 месяца), не дает льготных тарифов и скидок отправителям больших партий, не позволяет использовать возвратные и доплатные формы почтовых отправлений. В результате фирмы, дорожащие заказчиком, все чаще переходят на более дорогую курьерскую рассылку, которая уже занимает 35 процентов рынка внутригородской и 12 процентов междугородной доставки.

Частные компании-посредники между «настоящими» каталожными фирмами и покупателями работают не только в регионах, но и в самой Москве. Например, все многочисленные столичные центры приема заказов являются самостоятельными малыми предприятиями. Так же обстоит дело и со всеми остальными зарубежными каталогами в Рос-

сии. Причем один и тот же «центр приема заказов» может обслуживать сразу несколько каталогов. По такой схеме, например, действует компания «Роберто Чинелли», которая торгует по каталогам конкурирующих концернов Quelle и Otto.

Перспективы и возможности

Как считает президент Гильдии предприятий торговли по почте Александр Иванов, у каталожной торговли в России славное будущее. Разбросанное по огромной территории многомиллионное население, слабое развитие в большинстве регионов розничной торговли и, наоборот, развитая сеть почтовых отделений весьма благоприятствуют «посылочному бизнесу», так же, как и отсутствие в этом сегменте рынка серьезной конкуренции.

Проведенные опросы показали, что почти 40 млн. россиян хотя бы раз в жизни совершали покупку по почте. С учетом того, что в России около 43 млн. семей, цифра выглядит весьма впечатляюще. На сегодняшний день каталожной торговлей в России занимаются около 40 компаний, а общий тираж каталогов достигает 42 млн. экземпляров. В 2002 году жители страны купили по методу дистанционных продаж (из которых торговля по традиционным, бумажным каталогам занимает 92% против 6% у интернет-торговли и 2% у «магазинов на диване» — по радио и телевидению) товаров на сумму 330 млн. долларов против 220 миллионов в 2001 году. В текущем году, по мнению экспертов, объем рынка может достичь 500 или даже 600 млн. долларов. Но нам пока далеко до европейских стран, где оборот каталожной торговли составляет примерно 1% ВНП и по каталогам продается практически любой товар. Если обороты зарубежных лидеров почтовой доставки — к примеру, французской La Redoute — исчисляются миллиардами долларов, то у нас весь рынок заказа товаров по почте составляет, по оценке Национальной ассоциации директ-маркетинга, всего 330 млн. долларов, или 0,2% от общего объема розничных продаж.

Всего в минувшем году, согласно статистике Международного почтамта, россияне получили из-за рубежа через посылочную торговлю товаров на сумму 100–120 млн. долларов. Причем львиная доля заказов приходится на наиболее популярные в России каталоги одежды и товаров для дома немецких концернов Otto/Schwab, Quelle-Neckermann.

Вторые позиции занимают каталоги, в разное время отпочковавшиеся от них и издающиеся во Франции (La Redoute и 3 Suisses) и в Британии (Freemens и Kays). Другие виды товаров представлены значительно слабее. Например, из огромного числа западных компаний, торгующих автопринадлежностями, запчастями и инструментами, у нас представлена только финская «Билтема» (в Москве и Санкт-Петербурге), а лидер мировых продаж «Конрад электроникс» вообще ограничился присутствием лишь в Санкт-Петербурге.

Всего в мире насчитывается около 8500 наименований каталогов общим тиражом 14 млрд. экземпляров. Развитие этого вида торговли напрямую связано с повышением уровня жизни населения. Например, в США так покупают товары 33% потребителей. Средняя американская семья получает около 50 подобных изданий в год. В целом, на Западе продажа товаров по каталогам обеспечивает порядка четверти всего розничного товарооборота и дает 10–15% дополнительного дохода торговым компаниям. Согласно исследованиям, целевой аудиторией каталогов являются занятые, достаточно обеспеченные представители среднего класса, способные по достоинству оценить преимущества выбора покупок, не выходя из дома. Они молоды, хорошо образованы, тратят много времени и денег на отдых, не любят ходить по магазинам.

В России каталогам пока не очень доверяют и покупать вещи предпочитают в магазинах, где их можно примерить, пощупать, попробовать «на зуб». Однако те, кто однажды попробовал купить «кота в мешке» и остался доволен приобретением, не только становятся постоянными заказчиками, но и приобщают к этому своих родственников и знакомых. Более того, у них возникает прямо-таки потребность регулярно приобретать что-нибудь «дистанционно». Люди подсаживаются на каталоги, как на иглу. Начинают с одной покупки, и если вещь понравилась — заказывают чуть ли не каждую неделю.

Таким образом, центры заказов сейчас остро заинтересованы в «размножении» себе подобных — ведь общими усилиями гораздо проще вести «просветительскую работу» среди потенциальных клиентов. Так что если вы соберетесь заняться именно этим бизнесом, можно рассчитывать, по меньшей мере, на доброжелательное отношение со стороны конкурентов, а в идеале — и на несколько полезных советов.

Расходы и доходы

Затраты на открытие такого бизнеса невелики. Не потребуются ни склады, ни магазины. На первых порах достаточно арендовать небольшое помещение площадью 20–30 кв. м и сделать в нем косметический ремонт. Расположение центра заказов зависит от того, где вы собираетесь вести свой бизнес. Если в столице — тогда вам нужно «идти в люди». В большинстве спальных районов Москвы центров заказов до сих пор нет, все они размещены в пределах Садового кольца, а это неудобно для клиентов. Если же вы работаете в регионах, следует занимать площади поближе к центральным улицам, чтобы ваша вывеска стала привычной большинству горожан.

Если в Москве достаточно арендовать часть площади магазина, то в регионе желателен офис с отдельным входом. Приведите его в порядок, купите средненький компьютер для ведения клиентской базы и связи с центральным офисом, повесьте красивую вывеску с логотипом каталога, раскидайте по самым людным местам несколько пачек бесплатных каталогов, запаситесь терпением и любезными улыбками и ждите — «жертвы» непременно появятся.

Условия заказа по всем каталогам в общем сходные: к указанной цене понравившейся вещи прибавляется величина сервисного сбора, который по Москве в среднем составляет 15% (исключением является La Redoute, взимающий фиксированный сбор 10 евро и стимулирующий таким образом более крупные покупки).

В регионах стоимость доставки значительно выше и может достигать 35%. Так, например, для заказа вещи из каталога Otto во Владивостоке клиенту придется доплатить 30% от ее стоимости. В среднем 8% этой суммы посредник должен отдавать в саму каталожную фирму, зато все остальное, за вычетом расходов на транспортные услуги, является его бонусом.

Кроме того, дополнительным приварком может стать и игра на разнице курса валюты. Во всех подобных компаниях он хоть немного, но отличается, и чем дальше от столицы — тем существеннее не в пользу клиента, поскольку курс валюты в регионах выше.

Оплата заказа тоже может осуществляться по-разному. Зарубежные торговые компании чаще всего настаивают на предоплате: Otto, например, требует заранее оплатить 100% стоимости любого заказа,

а 3 Suisses — не менее 30% плюс сервисный сбор. Хотя если делается заказ менее чем на 70 евро, размер предоплаты возрастет до 100%.

Заработать можно и на продаже платных, более толстых каталогов. В среднем их цена для клиента — 250–400 рублей (как минимум 50 рублей с каждого вы получите в свою кассу). Но цены на них задирать не стоит — если эта яркая толстая книжка с картинками появится у вашего потенциального покупателя в качестве основного украшения журнального столика, она непременно «продаст» ему какой-нибудь товар.

К клиенту — с пониманием!

Основной секрет успешности такого бизнеса заключается в том, чтобы как можно понятнее объяснить новым клиентам особенности покупки по каталогу. Для того чтобы избежать неприятных сцен в случаях, когда товар не подошел по размеру либо иным параметрам, вы должны перед оформлением заказа провести мини-исследование предпочтений и основных физических параметров клиента. В вашем офисе непременно должна быть сантиметровая лента. Некоторые дамы в сиюминутном порыве выглядеть красиво уверяют, что талия у них не больше 70 сантиметров, а бюст — едва ли не вдвое больше. Объясните им, что система размеров за рубежом отличается от российской, попросите «для подстраховки» измерить свои габариты или предложите помощь в этом ответственном деле.

Как правило, если вещь не подошла по вине клиента, ему возвращают стоимость товара за вычетом услуг по доставке. В среднем к посылторговым фирмам возвращается порядка 10% заказов, хотя многое зависит от того, что именно заказывал клиент. Вопрос возврата всегда достаточно болезненный, особенно для новичков, которые еще не привыкли к системе размеров и не знают, что, например, на картинке вещь зачастую выглядит значительно привлекательнее, чем в натуре (особенно это касается изделий из тонких хлопчатобумажных или смесовых тканей).

Ваша прямая обязанность разъяснить, почему очень похожие на первый взгляд вещи из двух разных каталогов одной и той же фирмы — демократичного Otto и более продвинутого, элегантного Apart — так разнятся в цене. Секрет тут в материалах, которые используются для изделия, и в качестве самого изделия. Следует обязательно обра-

тить внимание заказчика, что по каталогам достаточно дорогих и модных вещей претензий бывает гораздо меньше, а дешевая вещь из основного каталога — это ширпотреб, который, скорее всего, сшит в Китае.

С другой стороны, при заказе дорогих вещей у клиента появляются дополнительные расходы — предметы стоимостью до 100 евро каждый оформляются беспошлинно и без уплаты НДС. С суммы, превышающей 100 евро, придется заплатить и пошлину, и налог. Каталожные компании стараются обойти это правило, разделяя, к примеру, единый комплект — костюм-тройку — на три отдельные вещи, каждая стоимостью ниже рокового рубежа. Кстати, это удобно для многих клиентов с нестандартной фигурой, потому что позволяет заказать, к примеру, пиджак 50-го размера, а брюки — 48-го. В российском магазине купить костюм «вразбивку» практически невозможно. Так что эта особенность может стать, при умелом привлечении к ней внимания, одним из ваших конкурентных преимуществ.

Для покупателя заказ товара по почте имеет еще несколько преимуществ по сравнению с традиционными магазинами. Во-первых, есть время выбрать из всего представленного в каталоге многообразия наиболее приглянувшийся товар, тщательно обдумать целесообразность покупки, не спеша взвесить все «за» и «против» — благо над душой не стоит продавец. Цены, приведенные в каталоге, действительны в течение всего срока его действия и обычно на 20–30% ниже, чем в розничные, поскольку продавцу не нужно арендовать дорогие торговые площади (собственно, это и навело в свое время розничные сети на мысль задействовать почтовый канал продаж). А главное — покупая вещь по почте, покупателю не нужно обходить несколько магазинов.

Центральные офисы могут также приманить клиента при помощи скидок в случае солидного заказа. Например, Otto и 3 Suisses декларируют бесплатную доставку всех заказов стоимостью более 500 евро. Вы себе этого позволить не можете. Зато вам вполне по силам, например, периодически снабжать постоянных клиентов бесплатными каталогами, уведомлять их о поступлении новых. Некоторые, как, например, «Челлини», устанавливают небольшую скидку ко дню рождения заказчика.

Что примечательно, масштаб этого бизнеса целиком зависит от его владельца. При желании он может перерасти из малого в средний —

так, например, поступили владельцы «Роберто Челлини», начинавшие с одного центра заказов. Сейчас у них три таких пункта в столице, и в планах — расширение сети в спальные районы. Та же Quelle, когда-то начинавшая как скромное частное торговое предприятие, сегодня входит в число 500 крупнейших компаний Европы с капитализацией более 3 миллиардов долларов.

ИНТЕРНЕТ-КАФЕ

Крупные кафе, предоставляющие услуги публичного доступа во Всемирную паутину, уже прочно вошли в нашу повседневную жизнь. Советы, как открыть собственное интернет-кафе, дает Владислав Беляев, генеральный директор крупнейшей сети интернет-центров Cafemax, которая располагает на сегодняшний день шестью такими центрами в Москве и Санкт-Петербурге и обеспечивает качественный и быстрый выход в Сеть.

Определитесь с концепцией вашего интернет-кафе

Если вы задумываетесь о своем бизнесе как о долгосрочном, определение концепции — задача первостепенная. Разработке собственного стиля необходимо уделить серьезное внимание, если вы собираетесь развивать дело и открывать вслед за первым интернет-кафе новые. Как показал опыт работы, посетители очень большое значение придают стилю и атмосфере.

Архитектурная модель и дизайн Cafemax были выполнены британской компанией Identica, которая разрабатывала такие брэнды, как BASF и Johnie Walker. Сейчас на российском рынке есть достаточно фирм, которые могли бы справиться с подобной задачей. Идеальный Cafemax был задуман как масштабный развлекательно-деловой центр и по этой причине переименован из интернет-кафе в интернет-центр.

Интернет-центры, в концепции Cafemax, должны сочетать в себе полифункциональность и атмосферу уютного, стильного кафе, включать несколько зон: просторный зал с большим количеством компьютеров, бизнес-класс для проведения семинаров и деловых встреч, игровую зону, кофейню, сервисный центр для записи информации

на носители, сканирования и печати документов. В первую очередь, в интернет-кафе должно быть комфортно, поэтому самой большой в формате центров является рабочая зона. В каждом Cafemax есть игровой зал, по понятным причинам удаленный от рабочего; здесь иные посетители и другое оборудование. Если вы определили идеальную модель своего детища, не забывайте о ней, открывая новые интернет-кафе.

При выборе расположения интернет-кафе исходите из удачного места, а не из своих сиюминутных возможностей

Если вы решили, что бизнес интернет-кафе — для вас, огромное значение имеет выбор места расположения кафе. И здесь, уже на начальном этапе, большинство предпринимателей совершает довольно распространенную ошибку. Они оценивают свой бюджет и под него ищут некое помещение. Это в корне неверно. При выборе месторасположения необходимо иметь в виду большое количество факторов; если вы не учли хотя бы один из них, это приведет к изменениям в бизнес-модели функционирования интернет-кафе. Нужно достаточно хорошо знать своих клиентов, их привычки, средний возраст, достаток, где они учатся, где живут, их передвижения по городу, как они проводят досуг. Составьте карту, где будут указаны: спальные районы, вузы, клубы, кинотеатры, гостиницы, станции метро Москвы. На нее наложите маршруты передвижения горожан, и точки их пересечения окажутся «золотыми местами».

Добавьте к этому свои визуальные ощущения. Поездите по городу, посмотрите, что за люди живут и работают в этом районе, кто сидит на лавочках в скверах. Те места, которые показались вам интересными, посетите и утром, и днем, и вечером, в хорошую и плохую погоду, в выходные и будни. Из всего этого сложится представление об оптимальном месте расположения.

В свое время Cafemax пошло именно по этому пути, и поиски принесли свои плоды. Мы начинали от идеального МЕСТА, в котором хотели открыть интернет-кафе, и далее, на основе нашей бизнес-модели, выстраивали план дальнейших действий.

Выбор места может занимать гораздо более продолжительный период времени, чем строительство. К примеру, с начала ремонта до от-

крытия интернет-центра Cafemax проходит всего около трех месяцев, а выбор места может занимать и год. Большое значение имеют условия договора аренды и специфика здания. В нашем бизнесе аренда помещения более рентабельна, нежели его покупка. Приобретать значительную площадь в центре Москвы в собственность, согласитесь, дороговато, получается совсем другая финансовая картина проекта; окупаемость проекта также становится совершенно иной. Обратите внимание на торговые центры, которых сейчас все больше и больше. Аренда помещения в таком месте для интернет-кафе — вполне удачный выбор.

Маленькую точку открывать нерентабельно

Возможность открыть интернет-кафе есть у многих. Это доступно сделать в любом подвале, в Москве таких «точек» сейчас множество. И подобный бизнес привлекает — минимальная арендная плата, минимум накладных расходов и прочее. Но помните, что и доходы будут также минимальными. Несмотря на то, что эти проекты окупаются и какое-то время они будут жить, средств для дальнейшего развития у вас не будет. Средний срок жизни маленького одиночного интернет-кафе — полтора-два года.

Это связано с тем, что через этот срок необходимо обновлять практически весь компьютерный парк, который есть у вас в наличии; видеоприставки устаревают, начинаются проблемы с мониторами, и так далее. Денег на реинвестирование при низких доходах не окажется, и вновь понадобятся довольно значительные внешние вложения в проект. Поэтому имеет смысл ориентироваться сразу на минимум в 60 компьютеров. По нашим оценкам, это именно та граница, которая сможет приносить реальную прибыль и позволит вам оценить свои силы для дальнейшей работы в данном бизнесе.

Не чините компьютеры сами!

Следующий этап после определения места — закупка оргтехники. Выбрав поставщика компьютеров один раз, не останавливайтесь. Рынок компьютеров очень динамичен и по ценам, и по предложениям. Обновление модельного ряда и цен происходит на компьютерном рынке раз в полгода. Так что, заключив рамочное соглашение с каким-то

одним поставщиком, через полгода вы можете обнаружить, что за те же деньги продается совершенно другой компьютер иной конфигурации. Поэтому необходимо постоянно изучать рынок. Кроме того, покупая технику, непременно договаривайтесь об обязательном гарантийном сроке обслуживания: держать свою сервисную службу и закупать впрок детали для оперативного ремонта — слишком накладно.

Ориентируйтесь на 24-часовую работу вашего интернет-кафе

Постарайтесь организовать работу интернет-кафе в 24-часовом режиме. Костяк нашей аудитории — это люди 16–35 лет (старшие школьники, студенты, молодые специалисты), а молодежь не любит ограничивать себя во времени. Значительная часть их предпочитает работать в Интернет или играть в компьютерные игры по ночам. Так что приготовьтесь работать 24 часа, 7 дней в неделю, 365 дней в году.

Не бойтесь принимать на работу студентов!

Штат интернет-кафе на 60 компьютеров должен состоять примерно из 40 человек. Увеличение числа компьютеров значительно не добавляет персонала. Давайте посчитаем: в сутках 24 часа, работу придется организовать в три смены по 8 часов плюс одна резервная. В смене около 10 человек: директор, менеджеры по направлениям, ИТ-специалисты, сменные менеджеры, работники кофейни, навигаторы по сети Интернет и компьютерным играм, работники ресепшн и копировального центра, обслуживающий персонал, охранник. Что касается штата кафе, то на данный момент мы считаем неэффективным держать поваров, потому что ассортимент в кофейнях имеет ограничения.

Формирование атмосферы — это постоянная работа десятков людей, в которой основную часть занимает воспитание ориентации на клиента (грамотный набор кадров, обучение и мотивирование сотрудников). Студенты — это большая часть персонала, контактирующего с посетителями интернет-центров. Бытует мнение, что если ваши работники — студенты, то следствие этого — наличие постоянной текучки среди персонала. Применяйте гибкие схемы поощрений и премирования, проявите реальную заинтересованность в постоянных работниках, покажите возможность карьерного роста, и вам удастся свести к минимуму текучесть студенческих кадров. Старайтесь вовлечь

персонал в ведение дел и жизнь интернет-центров. Например, как это ни удивительно, некоторые из наших охранников, которые работают достаточно давно, могут выполнять функции навигатора и при необходимости помочь советом.

Не завышайте цены!

Цены в Cafemax изменяются в зависимости от загрузки центра (ценовой коридор для рабочей зоны: 40–70 рублей, для игровой: 30–50 рублей). В дополнение мы предлагаем набор оптовых карт, которые позволяют пользоваться услугами по минимальной или более приемлемой цене. Разрабатывайте свою ценовую политику исходя из себестоимости услуг. Узнайте цены у конкурентов — не стоит завышать их, особенно если ваше интернет-кафе расположено не очень далеко от подобного заведения. Разработайте гибкую систему оплаты. Например, исходя из того, что большая часть наших посетителей — студенты, мы постоянно предлагаем для них схемы скидок.

Идеальный бизнес-план на начальном этапе — одна из главных составляющих успеха. Основную часть ваших ежемесячных расходов составят оплата аренды помещения, коммунальных платежей, услуг связи, заработная плата персонала. Что касается прибыли в подобном бизнесе, то на реализацию доступа в Интернет в типовом центре приходится более 50% выручки, остальные доходы приносят кофейня, игровая зона, копировальный центр. Кроме того, компания получает доход от продажи рекламных площадей.

Самое сложное в регионах — выбрать достойного провайдера

Выбирайте провайдера, соизмеряя предложенную цену и предполагаемое качество связи. Есть еще один очень важный критерий — лояльность партнера к вашему проекту.

К сожалению, сегодня у нас нет стратегического партнера-оператора, который может обеспечить наши интернет-центры не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и в регионах. Поиск провайдера там — одна из основных проблем. Есть очень перспективные города для развития нашего бизнеса: Новосибирск, Екатеринбург, Нижний Новгород. Но если общий уровень цен в этих городах ниже, чем в Москве и Санкт-Петербурге, то на телекоммуникационном рынке ситу-

ация с точностью до наоборот. В Москве цены наиболее оптимальны, даже в Санкт-Петербурге связь дороже и хуже. Если же взять региональный город, то не исключена ситуация, что вы столкнетесь там всего с двумя операторами, которые могут диктовать любые цены, какие им вздумается.

Кроме того, будет ли центр в региональном городе достаточно загружен для покрытия ежемесячных расходов и получения прибыли? Чтобы получить ответ на этот вопрос, нужно обязательно провести локальные исследования в интересующих вас местах.

Для продвижения бизнеса на рынке ищите новых партнеров и расширяйте спектр своих услуг

Старайтесь проводить комплексные рекламные кампании. Проводите акции в вузах, клубах, гостиницах. Используйте в качестве средств продвижения наружку, рекламу в СМИ, в метро. Не забудьте о яркой и запоминающейся вывеске — как подтверждают исследования, около 30% посетителей приходят в интернет-кафе, увидев именно ее.

Мировая практика показывает, что крупные интернет-кафе идут по пути расширения спектра своих услуг. Дополнительными могут стать любые предложения, интересные целевой аудитории. Например, сейчас в рамках наших интернет-центров запущен проект, который позволит посетителям знакомиться с самой новой и модной музыкой и кинофильмами прямо в Cafemax; здесь же можно будет приобрести новинки, пообщаться в чате с любимым артистом, его продюсером или пресс-службой, получить возможность посетить интересные концерты, клубные вечеринки и кинопремьеры.

Старайтесь охватить все категории посетителей

Помимо комплексных рекламных кампаний и расширения услуг, не забывайте о личностном подходе к каждому клиенту. Это — лучшая реклама. Например, для привлечения посетителей можно открыть бесплатные курсы для начинающих пользователей персональных компьютеров. Введите клубные сетевые карты. Постарайтесь, чтобы человеку, который к вам придет, было максимально комфортно. Многие за компьютером курят — создайте зону для курящих; некоторые любят пить пиво или кофе за компьютером — предоставьте возможность делать

заказы, не вставая с рабочего места. Если продумаете все до мелочей — к вам захотят вернуться еще и еще раз.

КНИЖНЫЙ БИЗНЕС

Книгоиздание — один из тех видов бизнеса, которые, пожалуй, не требуют практически ничего, кроме идеи, небольших инвестиций и элементарной организации бизнеса. Это роднит его с такими полувиртуальными бизнесами, как программирование или Интернет-проекты. Большинство этапов здесь без труда, как ныне модно говорить, «аутсорсятся». Сколько стоит создать и поддерживать собственный издательский бизнес?

Со стороны может показаться, что книжное издательство — бизнес крупный, или, по крайней мере, средний. Многие еще помнят издательства советских времен, кои занимали целые здания, а те, что калибром поменьше, — хотя бы отдельный подъезд. А там — коридоры, по которым сновали редакторы, корректоры, технологи, ну и, конечно, вечно недовольные авторы.

Впечатление о физическом размахе бизнеса может возникнуть и оттого, что в качестве неотъемлемой части издательства предполагается полиграфический комплекс с печатными станками, переплетным цехом и перманентно похмельным заведующим складом готовой продукции. В действительности все не так. Издательство может занимать всего одну комнату, а может и не занимать вообще. В штате нужен генеральный директор, бухгалтер, главный редактор, начальник отдела продаж и начальник производственного отдела. Все эти функции могут успешно выполнять 2–3 человека. А то и вовсе один человек, который к тому же по совместительству еще и автор. Теоретически можно создавать издательство даже для выпуска одной книги, если популярность ее гарантирована.

Все это стало возможным благодаря появлению персональных компьютеров, точнее, росту их мощности до такой степени, что они легко справляются с настольными издательскими системами, то бишь, по-простому говоря, программами верстки. Кроме того, издание книг как вид деятельности сегодня не требует лицензирования.

Неслучайно в настоящее время малый издательский бизнес переживает настоящий бум. Если в Советском Союзе в конце 80-х существовало всего около 200 государственных издательств (многие из которых сегодня откровенно загибаются), то сейчас каждый год появляется около 1500 новых частных издательств, а общее количество ежегодно издаваемых названий, по разным оценкам, составляет от 50 до 100 тысяч. Многие издательства создаются ради печати не более 5 книг, и это не предосудительно. Рентабельность бизнеса составляет от 30 до 100%, и на хлеб с маслом можно заработать, издав всего одну-две книги. Лишь бы они раскупались.

Основы бизнеса

Начнем с того, что издательство физически не изготавливает книги. Их печатает типография. Основные же его функции — подготовка рукописи (которая заканчивается изготовлением оригинал-макета) и последующая продажа книг (как правило, оптовая).

Начинать издательский бизнес необходимо с регистрации юридического лица (ЗАО или ООО). Эта процедура не имеет никаких особенностей по сравнению с другими видами предпринимательской деятельности, поэтому нет смысла рассказывать о ней подробно. Просто нужно создать юридическое лицо, в уставе которого будет прописан такой вид деятельности, как издание книг. Если нет опыта в регистрации юрлиц, то лучше воспользоваться услугами специализирующихся на этом фирм. В Москве регистрация «под ключ» обойдется примерно в 500–600 долларов вместе со всеми сборами, уставным капиталом, юридическим адресом, печатью и прочими атрибутами официального бизнеса.

В принципе можно зарегистрировать издательство и как ПБОЮЛ. Раньше книготорговые фирмы это не любили, поскольку возникали проблемы с зачетом НДС (для книг он составляет всего 10%, а НСП книги не облагаются). Сейчас ПБОЮЛы платят этот налог, так что принципиальной разницы в выборе формы предпринимательства нет.

Получать лицензию для издания книг в настоящее время нет необходимости. В закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» (в редакции от 8 августа 2001 года) книгоиздание не попало, хотя прежде нужно было получать лицензию Минпечати РФ. Книгоиздание

не относится и к такому лицензируемому виду деятельности, как СМИ, поскольку, по определению закона «О средствах массовой информации», СМИ предполагает «периодическое печатное издание» на регулярной основе. Книги же издаются однократно, не считая, конечно, переизданий.

В то же время книгоиздание остается в правовом поле российского законодательства, в том числе таких законов, как «О государственной тайне», «Об авторском праве и смежных правах» и т.д., поэтому отсутствие лицензирования не означает, что можно издавать что угодно и как угодно.

Требуется упомянуть также обязательность регистрации в Российской книжной палате (www.bookchamber.ru). Это позволит получать международные коды ISBN. Без такого кода книгу издать теоретически можно, но это создает определенные трудности для оптовых и розничных продавцов, к тому же книги с нарушением правил издания не станут закупать библиотеки. Коды ISBN стоят относительно недорого (около 500 рублей за штуку), однако в России издательства, особенно региональные, как ни странно, пытаются на этом экономить. Способов здесь три: не использовать код, «срисовать» (то есть украсть) код с любой другой книги, наконец, использовать полученный от Книжной палаты код многократно. И все три вызывают проблемы с книготорговлей, внося путаницу в товарный учет, который проще всего организуется именно по уникальным номерам ISBN.

Вообще деятельностью Книжной палаты не стоит пренебрегать: хотя она играет и незначительную роль в рекламе, но извещает библиотеки о выходе новых изданий, рассылает в наиболее крупные библиотеки и коллекторы экземпляры, которые издательства обязаны предоставлять с каждого издания (это около 15 экземпляров, обычно их отдают сами типографии). Книжная палата также занимается и определением кодов УДК и ББК, они отражают тематику издания. За 350 рублей эксперты Палаты вам подберут их, хотя в этом случае как раз можно списать эти коды с аналогичного издания.

Идея

Конечно, чтобы выпускать книги, нужны идеи. Тут, по классическим законам маркетинга, надо или издать книгу, подобной которой нет,

или сделать ее лучше, чем другие (и/или дешевле). Многие книги сейчас выходят в расчете на узкопрофессиональные группы. В целом же можно отметить, что выгодно издавать полезные книги. Однозначно не стоит связываться с художественной литературой, если вы, конечно, не наткнулись на гениального автора. Но для раскрутки даже гениального автора вряд ли у вас найдутся такие же средства, как у титанов вроде «Эксмо», АСТ или «Росмэна».

Думая, издавать или не издавать книгу, необходимо понять, кому она интересна и нужна, купят ли ее по предполагаемой цене, как вообще продвигать ее на рынок. Чтобы получить представление о том, что сейчас хорошо продается, можно зайти, например, в Интернет-магазин «Озон» (www.ozon.ru) и посмотреть, какие книги там считаются бестселлерами.

Легко готовить книги, на которые не распространяется авторское право: тексты законов и нормативных актов (особенно ценятся хорошо прокомментированные законы), перепечатывать старые, срок авторских прав на которые истек (например, можно было бы неплохо заработать, издав «Идиота» Ф. Достоевского на волне популярности одноименного сериала — здесь, кстати, подсуетилось только издательство АСТ). Легко делать книги советов, гороскопов, анекдотов из Интернета. Но их трудно продавать из-за высокой конкуренции и невозможности на первых порах печатать большие тиражи (а это залог конкурентной цены), к тому же у такого безымянного материала впоследствии может обнаружиться и автор.

Одним словом, для начинающего издательства нужна толковая книга, конкурентов у которой практически нет и которую читатель готов взять, не экономя. Есть и такое правило: число будущих покупателей должно быть на порядок больше, чем предполагаемый тираж. Желательно иметь и априорные ресурсы для раскрутки книги (то есть извещать о ней потенциальных читателей). Хорошо, если сам автор обладает соответствующими ресурсами (известен в нужных кругах, пользуется доверием как эксперт, имеет популярный сайт и т.д.).

Работа с автором

Как правило, у хорошей книги все же есть автор (или авторский коллектив). С ним необходимо заключить авторский договор. Договор регу-

лирует взаимные права и обязанности автора и издателя. Автор обязуется представить рукопись в конкретный срок в виде, определяемом издателем (обычно это документ в формате Word). На автора, как это часто бывает, перелагается ответственность за нарушение авторских прав третьих лиц, а также за разглашение государственной, коммерческой или ведомственной тайны. Издатель отследить это обычно не в состоянии. Последний, в свою очередь, обязуется выпустить книгу (можно определить минимальный тираж и крайний срок) либо забраковать представленную рукопись (можно обозначить условия отклонения — задержка сдачи рукописи или ее низкое качество). Договором предусматривается и порядок уплаты гонорара (авторского вознаграждения). В основном гонорар определяется как процент от стоимости тиража (отпускная цена издательства, умноженная на тираж книги, — схема распространяется и на оплату переизданий). Для российского рынка характерен размер гонорара в 7–12%, хотя возможны и иные ставки, равно как и фиксированная оплата за рукопись с правом издания определенного тиража.

Для издателя выгодно заключать договор на передачу исключительных прав на издание конкретной книги, которые предусматривают права на издание и продажу книг по всему миру, в том числе издание на других языках, частичную или полную переуступку прав третьим лицам. Исключительные права могут быть срочными (например, 5 лет). Но опять же, поскольку время летит быстро, издателю выгоднее иметь бессрочные права. Примерные тексты авторских договоров без труда можно найти в Интернете.

Заключив договор, остается ждать, когда автор принесет рукопись. Надо сразу смириться с тем, что не все, кто обещает написать книгу, сделают это в действительности. Пишущие — люди творческие и переменчивые. Поэтому на первых порах лучше работать с теми, кто приносит готовые рукописи.

От рукописи до оригинал-макета

Итак, рукопись в издательстве. Опишем стандартный технологический цикл, в котором можно оптимизировать отдельные элементы.

Первым знакомится с рукописью главный редактор. Он оценивает ее качество, логику и структуру. Здесь нелишне бывает привлечь экс-

пертов. Если не требуется принципиальная доработка рукописи, то за дело берется редактор, который (в интерактивном режиме с автором) оттачивает стройность книги, лексику, терминологию, грамматику, стиль. Работа редактора оплачивается в довольно широких пределах, она зависит и от объема книги, и от качества рукописи. Даже в крупных городах нетрудно найти редактора (непременно надо брать с опытом работы), который возьмется обработать книгу по 20–40 центов за страницу (как правило, редактору отдается текст без иллюстраций). То есть на 300-страничную книгу с 30%-ным заполнением иллюстрациями потребуется около 50–100 долларов.

После первичного редактирования книги рукопись отдают верстальщику. Оплата его труда зависит от сложности макета и квалификации верстальщика (он ведь может в разной степени выполнить и дизайн книги). Здесь вариации труда в оплате также велики, но если снова ориентироваться на цены крупных городов, то верхняя планка лежит в пределах 0,5–1 доллара за страницу, хотя можно найти и значительно дешевле. Что касается выбора программы верстки, то это дело вкуса и профессионализма самого верстальщика. Несмотря на снобизм профессиональных дизайнеров, с полной ответственностью утверждаю, что даже сложные макеты нетрудно сверстать в «родном» Word'е, тем более что и сама рукопись часто готовится автором в той же программе.

Сверстанная рукопись в виде распечатки (то, что раньше называлось «гранками») передается корректору, работа у которого проще, чем у редактора, — он только вычитывает текст и исправляет грамматические ошибки (их после работы редактора уже гораздо меньше, чем в авторском тексте) и ошибки верстки. Посему работа корректора оплачивается дешевле: 10–20 центов за страницу. Корректор отмечает исправления понятными верстальщику знаками, и последний вносит их в макет книги.

Желательно редакторскую и корректорскую правки согласовывать с автором (это может оговариваться в договоре). Так же как и последнее слово, подписание в печать культура книгопечатания требует оставить за автором. Тот получает чистовой макет и обязан дать добро на издание с устранением отмеченных им недостатков (в разумных, конечно, пределах).

Путь в типографию

Дальнейшая судьба макета зависит от выбранного способа печати. В настоящее время их по сути два: цифровая и офсетная (плюс уже редко используемая высокая печать).

Увы, нет возможности обсуждать достоинства и недостатки того или иного вида печати. Отметим только, что офсет в плане себестоимости печати эффективен на тиражах от 1000 (лучше от 3000) экземпляров. И чем больше тираж, тем ниже себестоимость печати (дорогостоящая операция — изготовление печатных форм). Дешевая печать начинается от 5000 экземпляров. Очень большие скидки типографии дают только при тиражах от 100 тысяч. До этого порога стоимость печати практически линейно зависит от количества страниц в книге и тиража.

Для заказа печати офсетным методом в типографию необходимо представить диапозитивы — макет книги на прозрачной пленке, впрочем, практически все производственники могут изготавливать пленки сами или через смежников. Требования к макету лучше согласовывать с выбранной вами типографией. Способов изготовления диапозитивов два — фотовывод и печать на лазерном принтере.

Фотовывод, безусловно, привлекательней по двум причинам: он дает практически абсолютно черный цвет, идеальное разрешение (от 2400 точек на дюйм и выше), точную передачу полутонов в иллюстрациях. Даже дорогие лазерные принтеры не всегда на это способны. Недостаток — относительно высокая стоимость (как правило, заказывается в виде услуги, собственная машина фотовывода — удовольствие дорогое). В Москве фотовывод стоит порядка 1 доллара за одну пленку А4. Сэкономить можно, печатая на больших листах (по несколько страниц на листе), однако это потребует соответствующей подготовки макета.

Изготовить диапозитивы на лазерном принтере стоит дешевле, для этого вместо обычной бумаги надо использовать «прозрачку» или кальку. Тут есть, правда, тонкость: «под офсет» диапозитив изготавливается «эмульсией вниз», то есть необходимо печатать макет в зеркальном отображении. На лету это умеют делать только postsript-принтеры или принтеры с эмуляцией режима postscript. Обойти это можно путем промежуточного изготовления PDF-файлов.

Когда готов макет, остается разместить заказ в типографии, выбрав бумагу для книги и обложки. Это дело вкуса и во многом зависит от цели издания: одно дело бюджетное, другое дело — подарочное. Еще труднее определиться, когда хочется сделать книгу и дешевой, и хорошо оформленной.

Бумага для самой книги («блока», то есть книги без обложки) стоит от 14 тысяч рублей за тонну (газетная) до 22–27 тысяч (офсетная; цена ее во многом зависит от степени белизны и плотности). Чтобы посчитать нужное количество бумаги, необходимо перемножить площадь листа (например, 60 на 90 см) на количество печатных листов (обычно по 16 книжных страниц формата 84х108/32) и на плотность бумаги (60–70 г/кв. м). Бумага продается в «ролях», поэтому важно знать формат книги. Например, полиграфический формат 60х90/16 соответствует размеру А5, для этой книги нужна бумага с шириной роля 60 см.

Бумагу можно приобрести как у фирм-агентов, так и в типографии. Ответить, где лучше покупать, однозначно нельзя. Во-первых, не все типографии предлагают бумагу в необходимом ассортименте; во-вторых, надо просто сравнить цены. Как правило, около типографий «крутятся» фирмы, торгующие бумагой. Можно договориться с ними — они доставят бумагу в нужном количестве в типографию. Вообще по всем подобным вопросам лучше консультироваться непосредственно с местным технологом.

Что касается бумаги на обложку, то она должна быть плотной, может быть гладкой или рифленой («скорлупа», «лен», «молоток» и т.д.). Обычно продается в листах. Здесь лучше не экономить и приобрести хорошую импортную бумагу, которая стоит около 1,5 долларов за килограмм.

Вообще обложке следует уделить особое внимание в плане и дизайна, и полиграфического исполнения. Ведь первое визуальное и тактильное ощущение потенциальный читатель получает именно от нее. Возможно, стоит потратиться на ламинирование или, по крайней мере, на лакирование (оно повысит износостойкость) и сэкономить на самом блоке (на такую хитрость часто идут именитые издательства). Можно разориться и на переплет (то есть твердую обложку), но это стоит намного дороже и ограничивает выбор бумаги для книги.

Не стоит забывать, что книга может долго стоять на полке в магазине, и экономия на качестве бумаги и полиграфии приведет к тому,

что после просмотра десятком читателей она потеряет презентабельный вид. Для достижения высокого качества обложки ее можно печатать отдельно от книги, воспользовавшись услугами небольшой типографии. Там, возможно, сделают заказ оперативней и аккуратней. К тому же, если вы привезете свои обложки, то застрахуете себя от печати типографией «левого тиража» (то есть сверх заказанного количества, которое потом попадет на рынок по демпинговой цене).

Вот и все, книга готова. Остается отвезти ее на заранее арендованный склад и начать продажу. Как — разговор отдельный, но подумать об этом надо, разумеется, до того, как браться печатать книгу.

Как вы уже поняли, прелесть издательского бизнеса в том, что практически все операции без труда передаются на аутсорсинг: не надо иметь в штате ни автора, ни редактора, ни корректора, ни верстальщика. Надо просто уметь их найти и договориться. Они могут быть в другом городе и другой стране.

От вас требуются только идея книги и умение ее продать.

КЛУБНЫЙ БИЗНЕС

Несмотря на появление все новых и новых клубных заведений, порой, честно говоря, удивляет единодушие, с которым владельцы и промоутеры говорят о тяжелой доле всех клубных бизнесменов и низкой привлекательности этой сферы в качестве способа заработать денег. Корпоративная солидарность? Правда реальности? Скорее всего, истина заключается в том, что в этой области коммерции образ жизни становится рано или поздно бизнесом, а без увлеченности идеей и знания клубной среды очень тяжело.

На вершине пирамиды — модные клубы для наиболее состоятельной части общества и сформировавшейся вокруг нее модной тусовки. На волне японской моды в 2001 году обрел культовость японский клуб-ресторан «Джусто» напротив Третьяковской галереи. Здесь играют лаунж лучшие ди-джеи Москвы, именно в этом клубе отдыхал актер Джим Керри во время кратковременной частной поездки в Москву. Танцпол маленький, но представителей богемы на нем порой хватит на несколько заведений, изображающих пафос. Андрей Кобзон откры-

вал «Джусто» трижды: в первый раз в 1995 году как клуб, где играли модную музыку хаус исключительно для друзей, второй — в 1997-м на несколько месяцев в качестве закрытого клуба, и, наконец, после как клуб-ресторан в японском стиле, совместно с Аркадием Новиковым. Высоких цен и удаленности от оживленных улиц было достаточно для поддержания эксклюзивного имиджа и камерности. Сегодня сходной репутацией пользуется «Шамбала DJ Бар» на Кузнецком мосту. Как объясняет промоутер Михаил Козлов, «шамбала» — священная, недоступная земля, куда каждый должен стремиться попасть, а клуб позиционирует себя как заведение для избранных. «Вообразите кофе... Сначала сливки, затем масса, в конце гуща. Сегодня нас интересуют только «сливки»... Такая публика не в состоянии ходить сюда каждый день, поэтому как клуб мы работаем только в пятницу и субботу. Мы готовим серьезные программы, которые должны иметь большой резонанс в Москве. Если сделать вечеринку очень мощную, очень красивую, то о ней будет говорить вся Москва: представители бизнеса, моды, то есть творцы общественного мнения».

Такие клубы появляются на волне новых веяний клубной жизни или возникают в качестве салонов, где можно продемонстрировать себя. Крупные бизнесмены, их дети, жены и любовницы, что приезжают на дорогих машинах и сами оплачивают счета. Публика растет в своих вкусах или делает вид, что растет, и вот имя «Шамбала» — восточный ди-джей-бар. А вот «Гоа» — психоделический ресторан. Если честно, ничего там нет психоделического, кроме названия и дизайна. Но ведь есть люди, которых на Буйнова в «Метелицу» не затащить. А вот в «Гоа» — на какого-нибудь DJ Ravin, уже лучше и моднее. «Где были вчера? Да так, в «Гоа» заглянули, там ди-джей из Парижа». В любом случае, модные тенденции живут не очень долго, и обосновавшийся в модной нише клуб может потерять популярность вместе со сменой настроений. Вчера был в моде японский стиль, сегодня — индийская экзотика, а завтра — кто знает? Как говорится, лови момент.

Логика появления клубных тенденций достаточно прозрачна. Все, что сегодня раскручивается в Лондоне, Нью-Йорке и Париже, с небольшим временным разрывом появляется и в Москве, а потом какая-то часть направлений оседает в других крупных городах. Но что модно в Москве — то рано для регионов.

Норма прибыли сверхмодных клубов, которые, правда, живут не больше года-двух, во второй половине девяностых составляла до 300–400%; сегодня что-то около 20–30%. Скромнее, но все равно немало. И каждый год в Москве возникает клуб, претендующий на «снятие сливок». В 2001 году открылся «Мост», и некоторое время самые дорогие машины города парковались у его стеклянных стен на Кузнецком мосту. В 2002-м появились «Министерство» и при поддержке водки «Флагман» — клуб Jet Set. По словам Юсупа Бахшиева, совладельца клуба «Министерство», клуб был открыт частично на деньги учредителей, а частично — на кредит в дружественном банке.

В начале 2003 года роскошью и стилем всех затмил First на Софийской набережной. Такие клубы — это гонка дизайнеров, идей и, конечно же, денег. По оценкам, «Мост» обошелся в 2 миллиона долларов, Jet Set в 2–3, а новый First — в астрономическую даже для столичной жизни сумму около 8–10 миллионов долларов. Собственно инвестиции составляют, по разным оценкам, около 10% всех вложений, так что каждый новый клуб предлагает публике все более изощренные концепции, дизайн и программы. Георгий Петрушин, совладелец клуба «Цеппелин», отмечает, что сейчас московский клубный бизнес основательно избаловал потребителя, очень высоко поднял планку. И, тем не менее, ответ на этот вопрос прост: на какую публику вы ориентируетесь, таковы должны быть и капиталовложения. Сейчас уже невозможна подобная ситуация: ты вложил десять рублей, а к тебе пришли пить кофе миллионеры.

Модный клуб, чтобы он был действительно в фокусе внимания публики хотя бы в течение пары лет, можно открыть не менее чем за 500 тысяч, а в качестве оптимальной суммы фигурирует оценка в 1,5–3 миллиона долларов. И отбить, соответственно, такой проект можно за 2–3 года. А вообще, сегодня, по мнению клубных деятелей, открывать дорогие клубы надо гораздо осторожнее. Жизнь стабилизировалась, люди стали умереннее и серьезнее. И если раньше клубы жили за счет тех, кто спускает, как минимум, по 100–200 долларов за ночь, то сегодня средний счет — около 1000 рублей. Кроме того, «провисеть» всю ночь в одном клубе считается mauvais ton, и тусовка все время перемещается из одного места в другое, распределяя между ними свои траты. Однако это ситуация в Москве, а в регионах, нао-

борот, время суперклубов только начинается. В Санкт-Петербурге соревнование только-только зарождается — пальму модности у считавшегося номером первым «Грибоедова» отобрал открывшийся в феврале 2003 года клуб «Онегин». По наблюдениям Георгия Петрушина из «Цеппелина», в крупных региональных центрах — Новосибирске, Хабаровске, Петербурге, клубная жизнь очень активна; только в регионах появились деньги, сразу же стало развиваться и клубное движение: людям же надо отдыхать, они ведь не механизмы. По опыту клубных ресторанов «Тинькофф», несостоятелен и миф о том, что в Москве тратят намного больше денег, чем в провинции: средняя сумма чека в столице — 500 рублей, в Петербурге — 450, в Самаре — 350. При том, что в провинции это гораздо дешевле.

Например, открытие клуба «Тинькофф» в Новосибирске обошлось в 2 миллиона долларов, в Самаре — в 2,7 миллиона, в Петербурге — в 1,8 миллиона, а в Москве — в 4,5 миллиона долларов. При том, что площадь клубов во всех городах практически одинакова, а оборудование стандартное, — так что пример вполне показательный.

Претендуя на сливки общества и моднейшую тусовку, надо быть готовым к большим вложением и самое главное — заранее принять, что такой бизнес носит проектный и временный характер. Модный клуб набирает обороты, отбивает деньги, дает прибыль и постепенно сходит на нет. Публика охладевает к своему фавориту, и те же команды привлекают ее в новые места. На раскрутку в среднем уйдет 2–3 месяца. Пик популярности длится максимум год-полтора после открытия, потом еще примерно год люди продолжают туда ходить, но уже без былого энтузиазма. Итого получается примерно два года с хвостиком. Плюс то время, за которое клуб успевает пройти от выхода в прибыль до обратного падения за грань рентабельности — еще полтора-два года в лучшем случае.

После этого срока помещение можно сдать в субаренду, а самому открыть новый клуб. Это бесконечное соревнование людей, которые все друг друга знают, и денег, которые им удается привлечь. Открывая в своем городе подобный проект, вы, конечно, снимете сливки, но вы же создаете прецедент, и уже через годик всю тусовку съест новичок с еще большим размахом. Вы готовы к этой захватывающей, но рискованной гонке?

Посетители

Самая перспективная, с клубной точки зрения, аудитория — успешные бизнесмены и состоявшиеся менеджеры от тридцати до сорока. В меньшей степени — молодежь (из числа тех, что сами оплачивают свои развлечения, а не тратят деньги состоятельных родителей), которая набивается в новый клуб охотнее и быстрее, но тратит мало. Таким образом, не ввязываясь в гонку «суперклубов», можно неплохо чувствовать себя в клубном бизнесе. Более того, возможно, даже лучше. Например, Борис Раскольников, владелец андеграунд-клуба «Третий путь», уже несколько лет существующего в старой коммуналке на Пятницкой, считает, что состоятельная аудитория даже устает от роскоши и пафоса и порой с удовольствием окунается в атмосферу неформальной тусовки, андеграунда. Георгий Петрушин из престижного «Цеппелина» отчасти согласен с этой точкой зрения — конечно, все должно соответствовать выбранной аудитории, но, может статься, если, допустим, заявить, что нас будут посещать только богатые, в один прекрасный момент богатые ходить перестанут, — ну что им, действительно, все время смотреть друг на друга.

Другое дело — закрытый клуб, в котором владельцы не стремятся поразить гостей роскошью интерьеров, а создают место для личного общения его членов. Это другой подход, в котором, по словам владельца такого клуба, людям важнее общество друг друга, а не наличие дорогого интерьера.

«Театральная квартира» — проект промоутера Синиши Лазаревича, напоминает больше частный закрытый салон, чем клуб. Чтобы попасть в него, надо либо уже побывать там, либо получить инструкцию от друзей — подняться на третий этаж старого ветхого дома и повернуть направо. Эта ничем не отмеченная дверь и есть вход. Ни вывески, ни танцпола, ни света — при этом женщины в шикарных вечерних платьях и дорогие машины на паркинге. Основные позиции клуба — элитарность: охлажденный Moet & Chandon в ведерках, face control, концептуальный DJ и, собственно, сама оригинальная идея, не совсем сочетающаяся с привычным понятием «клуб». Вроде коммуналки «Проекта ОГИ» на заре клубного движения, но только для высшего света.

Или, скажем, игровой клуб, в котором люди собираются, чтобы поиграть, — в покер или, например, в мафию. «Мафия» — старая игра,

кто ее придумал — доподлинно не известно, версии есть разные: авторство приписывают то студентам некоторых вузов, то спецслужбам разных стран. А наиболее распространена она была в институтах. Клубный вариант игры отличается от молодежного — правила были усовершенствованы таким образом, что из веселой студенческой игры «Мафия» превратилась в не менее интересную, но более сложную логико-психологическую игру. Тогда же возникла идея создать клуб, который объединит людей по интересу игры в «Мафию». Придумали концепцию, написали свод законов клуба. Первый клуб появился в Ереване семь лет назад, а два года назад решили открыть его и в Москве. Тогда он и был создан и до сих пор успешно функционирует. Основная часть членов клуба — преуспевающие бизнесмены. Не столько из-за высоких членских взносов, сколько из-за того, что по сути своей для игры в «Мафию» нужны те же качества, что и для успешного занятия бизнесом — самообладание, умение быстро анализировать информацию в условиях нехватки времени, принимать решения и убеждать других. Для организаторов клуб — это бизнес, но на сегодняшний день он вряд ли может приносить много денег. Если это не сеть клубов, то практически вся прибыль идет на какие-то усовершенствования. Кстати сказать, в случае закрытых клубов в их обустройстве принимают участие не только организаторы, но и сами члены клуба — в некоторых уже становится традицией привозить сувениры из разных поездок, да и просто дарить клубу подарки. Порой очень ценные. Для организаторов это особенно приятно — значит, клуб становится для людей в каком-то смысле вторым домом. А относительно серьезным бизнесом он может стать при развитии сети, появлении новых клубов в других городах. В случае игровых клубов идея сети особенно привлекательна — ведь можно организовывать межклубные соревнования, турниры. В этом году в Ереване прошел первый чемпионат мира по «Мафии», возможно, это станет ежегодной традицией и количество клубов-участников будет расти.

Вложения

Клуб для среднего класса, танцевальный, музыкальный или кафе с музыкальными программами, — сюжет более доступный, не требующий миллионных инвестиций от спонсоров и статуса в обществе от хозя-

ев. Диапазон вложений — от 50 тысяч до нескольких сотен тысяч долларов. Jazz Cafe для стильных, но не состоятельных интеллектуалов, открытое Синишей Лазаревичем в новом для столицы формате модного кафе-клуба, обошлось в 50 тысяч долларов. Создание «Китайского летчика Джао-Да», одного из популярных музыкальных клубов Москвы, — порядка 60 тысяч. Достаточно быть просто стильным и интересным. Правда, надо суметь оставаться популярным долго — ведь отбиваются такие места тоже в течение 2–3 лет. И при отсутствии дизайнерских изысков атмосфера клуба становится еще более важной. Стильная демократия и разнообразие — вот формула, характерная для большинства подобных заведений, которые недавно вышли из сквотов и подвалов. По словам Ирины Паперной, совладелицы клуба «Китайский летчик Джао-Да», очень важна игровая сторона, это ведь как спектакль, который каждый день разный. Иногда все получается, а иногда не получается ничего. Здесь рождается свой мир... Клубное движение в России совсем молодое, ему не более 10 лет, только вдумайтесь, это же совсем немного. В большинстве случаев клубы не живут долго. Они могут долго существовать, но жить... Очень часто клубы умирают раньше, чем закрываются. И это еще одна опасность. А бывает, что их по каким-то не зависящим от администрации причинам закрывают в самом расцвете. Например, в театре считается, что спектакль живет 10 лет. А клубному движению в России всего-то 10 лет.

Столичная тенденция — сглаживание разрыва между элитными и народными заведениями в плане публики и наличия продуманного стиля — пока не дошла до регионов. Если лет пять назад можно было четко выделить клубы для новых русских и для молодежи, то сегодня такое деление уже не отражает сути дела. Отличаясь в концепциях и ориентации на аудитории, тем не менее, все клубы сегодня обязаны быть стильными.

По мере формирования среднего класса клубная жизнь перестает носить однозначно «кастовый характер», когда посетителю «Вермеля» был заказан вход в «Джусто». В провинциальных городах, по наблюдениям клубных деятелей, такое расслоение есть — и «классовый» характер заведения выражен гораздо более ярко. Города-миллионники — Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Новосибирск, Самара, Казань, Краснодар, Нижний Новгород, Пермь — в состоянии вместить все клубные

форматы, но социальная направленность и форматность могут быть выражены гораздо более выпукло. При этом зачастую появление клубов задает новые правила игры на развлекательном рынке и в известном смысле формирует его. Как считает Вадим Калинич, управляющий модного клуба Fashioncafe в Ростове-на-Дону, вряд ли кто-нибудь, однажды побывав в Fashioncafe, сможет назвать его провинциальным клубом. Их задача — не идти на поводу у сложившихся вкусов, а формировать свое лицо, чтобы привлечь клиентов, желающих получить что-то новое. Потенциальные посетители могут не знать точно, чего именно они хотят. Копировать старое бесполезно. Важно не только предложить людям нечто новое и суметь вызвать у них интерес, но и при необходимости воспитать вкусы своей аудитории. Просто сказать, что в Fashioncafe ходят обеспеченные люди, было бы не совсем корректно. Посетители — это своеобразная каста. Это те, кого интересует сложный механизм моды, кто всегда в курсе последних новостей. Можно сказать, что посетители Fashioncafe — люди особые. Они умеют ощутить аромат будущего, ибо умеют предчувствовать, что именно станет актуальным через полгода. Совершенно очевидно, что если в городе появляется один модный клуб для нуворишей со вкусом, то очень быстро появятся аналоги. Коль скоро формат задан, тусовка не может сидеть на одном месте и должна перемещаться: по оценкам, большой город в состоянии вместить несколько супермодных и десяток-другой популярных клубов. Заметим — в качестве рентабельных заведений. На «входе» же может появиться гораздо больше.

Роман Панченко, соучредитель ростовского танцевального клуба «Свободная Куба», рассказывает, что на данный момент в ростовском клубном бизнесе много свободных ниш, и их клуб просто занял одну из них. Если говорить о концепции, то здесь сложно придумать что-то новое. Большинство удачных и модных ростовских клубов — это калька с уже обкатанных идей. Поэтому они и не ставили задачу предложить что-то принципиально новое. Здесь легко попасть в ловушку — можно открыть какой-нибудь ресторан «монгольской кухни», первые месяцы он будет диковинкой, но потом так и останется на уровне никому не нужного городского недоразумения. Учредители клуба изначально знали свою аудиторию и понимали, чего ей не хватает, — в Ростове не было неформального танцевального клуба европейского формата.

Инвестиционная планка за пределами двух столиц гораздо ниже, и если в Москве для старта модного проекта сегодня, по общим оценкам клубных деятелей, нужно как минимум полмиллиона долларов, то в других крупных городах — в 3–4 раза меньше. Стоимость нового клуба в Ростове-на-Дону — от 100 тысяч долларов, крупного проекта — 300 тысяч, по оценкам Романа Панченко из «Кубы».

Однако и в регионах, по его словам, сейчас вряд ли можно открыть такой клуб, который окупится раньше, чем через два года. Тем более что интерес к клубу начинает постепенно остывать, а что касается рентабельности — учредителей устроило бы, если б человек оставлял в баре в районе 300 рублей за вечер. Социологические исследования показывают, что состоятельная публика с доходом свыше 1000 долларов насчитывает в лучшем случае 2–3% городского населения. Прослойка тусовщиков, на которых ориентированы модные танцевальные и музыкальные клубы, — порядка 10%, то есть наиболее активная часть молодежи и людей среднего возраста.

Однако емкость рынка на «губернском» уровне — областных центров, весьма мала, и порой небольшой провинциальный город с населением в 200–500 тысяч человек просто не оправдает вложений в создание чего-либо, отличного от бара с музыкой или одного якобы модного клуба для местной элиты. В такой ситуации возникает соблазн скопировать московские клубы, рассчитывая, что калька с интерьера приведет к такому же успеху. Алексей Паперный, арт-директор «Китайского летчика», рассказывает, что в Костроме открылся клуб, который называется «Китайский летчик Лао Джа». В нем скопирован интерьер московского «Летчика» со множеством всяких деталей, на которые они у себя даже внимания не обращали. Кто-то из сотрудников забыл в углу веник, так вот дизайнеры «Лао Джа» решили, что это элемент интерьера, и теперь там стоит веник. Друзья московских учредителей клубов ездят по стране и привозят фотографии клубов, где отражены элементы интерьеров, какие-то решения, о которых с уверенностью можно сказать, что это чистой воды заимствование.

Коль скоро речь зашла о копировании, и если уж нередко разные клубы создаются одними и теми же людьми, возникает весьма актуальный вопрос: могут ли работать клубные сети? Западный опыт, исключая культовые заведения, дает однозначный ответ: да. Hard Rock Cafe,

Fashioncafe. Прозрачная концепция, ориентация на относительно массовый спрос — то есть не на богему и не олигархию, — вполне естественные основания для сетевого клубного проекта. Конечно, размножить уникальность модного и культового в народе клуба — невозможно. Слишком нематериален предмет для копирования — атмосфера. А вот стиль, эстетику и развлекательные программы — несомненно. Сетевой формат избрали для себя «Пироги», насчитывающие три точки в Москве и планирующие региональное развитие. Еще более последовательно сетевую стратегию развивает «Тинькофф» — его заведения открылись в Петербурге, Москве, Самаре, Новосибирске, запланированы в Краснодаре, Казани, Владивостоке, Екатеринбурге, Красноярске, Ростове-на-Дону, Сочи. Причем петербургское происхождение «тинькоффской» сети подтверждает тезис, что сетевые проекты необязательно должны происходить из Москвы. Скорее наоборот, — московские реалии дальше от ситуации в других городах, да и интенсивность клубной жизни в столице такова, что большинство пока не задумывается о расширении в регионы. Те немногие, кто знаком с жизнью за пределами МКАД, выступают в основном в качестве консультантов, но не совладельцев и промоутеров. А вот для региональных начинаний развитие в других городах может быть выходом из ситуации, когда рынок родного города слишком мал и не позволяет клубному бизнесу выйти в прибыль. Представляя определенную концепцию и эстетику для продвинутого среднего класса вместе с музыкальными программами, подобная система, подкрепленная мощными финансами, может развиться в общенациональную клубную сеть. Однако, скорее всего, сетевой формат все-таки роднит заведения, более близкие к ресторанам с шоу-программами в качестве дополнения. В том же «Тинькоффе» выступают модные проекты в стиле easy listening — Dave Gahan, Massive Attack, Stereo Total, Thievery Corporation, Gabin. Самое главное для сети — понимание своей аудитории, ясная концепция места заведения в их жизни, единый стандарт качества, общая стилистика и наличие некоей «изюминки», «идеи». Скажем, в основе концепции «Тинькофф» — премиум-брэнд российского происхождения, ее аудитория — успешные менеджеры среднего звена, костяк формирующегося среднего класса с собственными квартирами, иномарками и стабильной работой, что мыслится одинаковым во всей России.

ДОСТАВКА ПИЦЦЫ

Секретами успешного ведения бизнеса в сфере доставки пиццы делится директор по развитию компании «СитиПицца» Сергей Маркарьянц.

Больше филиалов!

Существуют два способа бизнеса в этой области. Первый — вы открываете пиццерию, которая обслуживает всего один район, например, Марьино или Крылатское. Конечно, с ростом прибыли, в дальнейшем, вы сможете создать филиал еще в одном районе, соответственно раскрутить его и на этом успокоиться.

Второй путь — более сложный и дорогостоящий: после покрытия одного района вы заявляете, что будете доставлять заказы по всей Москве, параллельно открывая филиалы для большей оперативности. Собственно, по нему мы и пошли. Имея уже шесть филиалов, мы можем смело гарантировать, что доставка заказа в любой район займет не более часа. При подобном ведении дел у вас появятся свои плюсы и минусы.

С одной стороны, вы, безусловно, будете проигрывать компаниям, доставляющим пиццу в течение получаса. Однако же, с другой стороны, вы выиграете в числе клиентов, которым не придется искать новые телефоны, заказывая еду сначала в офис, а потом, к примеру, домой. И шансов, что быстрее начнете работать на прибыль, все-таки больше.

Приготовьтесь пройти не одну инстанцию!

Конкуренция на сегодняшний день в Москве, не говоря уже о других городах, относительно невелика. Услуга новая, и люди к ней только привыкают. Достаточно сказать, что многим хватает словосочетания «доставка пиццы»: гурманов, которые знали бы тонкости этой еды, имели свои пристрастия и, соответственно, выбирали фирму, специализирующуюся на тех или иных видах пиццы, — очень мало. Так что поле для деятельности остается открытым.

Однако и здесь придется столкнуться с рядом трудностей организационного характера. Первая — это найти подходящее по цене и расположению место под аренду. Здесь все зависит от района (в центре,

естественно, цены будут практически заоблачными, в спальных — несколько дешевле), но надо учитывать, что арендная плата в Москве с января выросла минимум в 2 раза.

Дальше могут возникнуть проблемы при открытии пиццерии. Если она будет располагаться в жилом доме, необходимо получить заключения о соответствии объекта требованиям пожарной безопасности Управления государственной противопожарной службы и Санитарно-эпидемиологической станции. Заключения эти нужны в любом случае, просто для пиццерии, находящейся в жилом доме, добыть их будет гораздо труднее. Для этого у вас должно быть специальное оборудование (вытяжки, вентиляция и т.д.), соответствующее СНиП (Строительным Нормам и Правилам). Кроме того, вам потребуются разрешения торгового отдела Префектуры административного округа и Управы муниципального округа.

Создайте единый телефонный номер заказа

Единый номер телефона заказа пиццы по всем филиалам — безусловно, огромный плюс. Клиентам не придется терять время на поиск телефона ближайшего филиала, по одному и тому же номеру можно сделать заказ и в офис, и домой, независимо от района. Кроме того, создание его позволит сократить рекламные издержки: например, изготовить листовки одного образца для всех районов.

Не заставляйте голодного клиента ждать!

Мы доставляем пиццу с 10 утра до 11 вечера, то есть если человек звонит нам в 23:00, мы обязаны принять у него заказ. Существует и еще одно временное поле для деятельности — ночное, но мы от него пока отказываемся. Причина проста — безопасность наших сотрудников. Однако дело это весьма выгодное, так как потенциал ночного рынка очень велик. Можно сделать какую-то наценку за доставку после 23 часов и просто отдавать эти деньги водителю, чтобы заинтересовать его материально.

Если человек остался недовольным самой пиццей или сроками ее доставки, он не обратится к вам еще раз — тут и сомнений быть не может. Время заказа не должно превышать некой фиксированной цифры, например, одного часа. Голодный человек ждать не любит.

Используйте все возможности для быстрой доставки пиццы

Ответ на вопрос: «Что лучше: курьерская доставка или на машинах», — зависит только от района. В центр города доставлять заказ на машинах нерентабельно. При московской загруженности дорог и сложностях с парковкой водитель вряд ли привезет пиццу к назначенному часу. Поэтому в центре целесообразней использовать курьеров; добираясь на метро, они легко рассчитают время. В спальные же районы, наоборот, быстрее можно доехать на автомобиле, тем более если метро поблизости нет. С машинами, правда, могут возникнуть сложности. Важно, какие они у вас: свои или арендованные. С арендованными, казалось бы, проще: не надо их содержать, находить место для стоянки и так далее. Однако необходимо учитывать и такую тонкость, что к машинам, доставляющим продукты питания, предъявляются повышенные требования, например, они должны быть снабжены санитарным паспортом. Не забудьте про еще один способ доставки — мотороллеры. Однако его можно условно назвать «летним», потому что зимой по нашим дорогам на этом виде транспорта до клиента добираться будет весьма проблематично.

Предложите клиенту дополнительные услуги

Помимо самой пиццы, предложите дополнительные услуги: включите в меню доставку салатов, напитков, словом, сделайте его как можно более разнообразным. «СитиПицца» предлагает 14 наименований только пиццы, не говоря уже о салатах и прочем. Таким образом, человек получает полноценный обед или ужин — что, безусловно, расширяет круг ваших клиентов.

Снабдите меню полной информацией о предлагаемых продуктах. Желательно, чтобы в листовках или на вашем сайте были указаны название салата или пиццы, ингредиенты, из которых они приготовлены, вес продукта и, естественно, его цена. Это существенно облегчит выбор и заказ того или иного блюда.

Не забудьте о самом приятном для любого клиента — системе скидок. Это может быть разовая или накопительная скидка, рублевая или процентная, уж как вы сами захотите. В «СитиПицце» предусмотрена фиксированная рублевая скидка, которая есть на каждой листовке. Мы остановились именно на рублевой, а не процентной, потому что за-

каз пиццы — зачастую действие спонтанное. Вряд ли вы будете планировать за неделю заказ еды домой и высчитывать, сколько процентов составит ваша скидка от общей суммы; думается, это не очень удобно.

Не забывайте о контроле!

Помните, что на всех этапах производства должен быть контроль качества. Например, тесто для пиццы приготавливается по 3–4 раза в день, вчерашнее не используется никогда. Особенно тщательно подойдите к выбору поставщиков, чтобы ваша пицца состояла из высококачественных ингредиентов. Ведь только сыр «Моцарелла» в Москву привозят не меньше 20 фирм.

Что касается поваров, здесь опять-таки существуют два пути: или приглашать уже готовых специалистов, или обучать персонал самим. Мы решили пойти по последнему: курс подготовки длится примерно от месяца до полутора. В общем-то, ничего особенно сложного в этом нет, все зависит от выбранной вами технологии. Основная задача сводится к тому, чтобы свести до минимума операции, которые будут зависеть от повара. Тренинг идет постоянный, так как все время открываются новые филиалы. Водителей и курьеров обучать не приходится. Хотя, несмотря на все наши старания, текучесть кадров в этом бизнесе, к сожалению, по-прежнему высока. Постарайтесь заинтересовать персонал приличным уровнем зарплаты, кроме того, бесплатные обеды позволяют людям сэкономить. С другой стороны, было бы странно нанимать людей на работу в пиццерию и при этом не кормить.

Просчитайте все на начальном этапе

Теперь о сумме затрат на открытие одного филиала. Стоимость аренды помещения вы сможете узнать, определив район, в котором решили открыть свой бизнес. Начальный ремонт помещения стоит в среднем 10 тысяч долларов. Можно сэкономить на этом этапе, приобретя оборудование, бывшее в употреблении. О цене его договоритесь с прежними хозяевами. Если же решите покупать все новое, это обойдется от 15 до 30 тысяч долларов, в соответствии с вашими желаниями и возможностями. Что касается зарплаты сотрудников, здесь все будет зависеть от того, какое количество персонала вы будете набирать. Необходимый минимум — от 2 до 5 поваров, диспетчер, курьеры и во-

дители. Под рекламу тоже трудно указать точные цифры, поскольку разные пути развития бизнеса предусматривают различные способы заявить о себе.

Придумайте запоминающиеся логотип и название!

На сегодняшний день существует около двадцати компаний, занимающихся доставкой пиццы. В связи с этим хорошо иметь свои яркие, запоминающиеся название и логотип, чтобы клиент мог без труда отличить вас от других и обратиться еще и еще раз. Можно дать волю фантазии и придумать все самим, а можно призвать на помощь профессионалов.

Главное, после того, как и название, и логотип выбраны, все это запатентовать. Вопрос этот весьма непростой, поэтому советую подходить к нему очень и очень серьезно, консультироваться везде, где только можно, и не стесняться спрашивать, что конкретно вы защищаете патентом. Например, у нас запатентованы и русское, и английское названия, сам логотип и все это вместе, чтобы не возникало недоразумений и ненужных ассоциаций. Логотип должен использоваться как можно активнее — на вашем сайте, на коробках для пиццы, на листовках, на машинах... Одним словом, когда клиент увидит ваш логотип — ассоциации должны возникать вполне конкретные: доставка пиццы.

Листовки и Интернет лучше всего продвигают бизнес

Ни для кого не секрет, что реклама занимает далеко не последнее место в любом бизнесе, а тем более в нашем. Реклама на телевидении или на радио зачастую оказывается нерентабельной. Поэтому мы пошли по пути наименьшего сопротивления и основным способом саморекламы выбрали распространение листовок, которые каждый может найти у себя в почтовом ящике, получить в метро, офисе, магазине и т.д. Другой, не менее действенный, — через Интернет. Однако учтите: он эффективен, если речь идет только о работе на всю Москву — использовать в рекламных целях Интернет при доставке по одному району просто несерьезно. Также мы практикуем кросс-маркетинговые программы с крупными торговыми сетями, такими как «Перекресток», «Комус» и другими.

Не забывайте и о том, что бизнес этот у нас в стране все же относительно новый, и до сих пор встречаются люди, которым приходится объяснять, что мы предлагаем не заботливо разогретую в микроволновке замороженную пиццу, а действительно свежий продукт. Главное, от чего будет зависеть ваш успех, — это, безусловно, высокое качество. Так что лучший способ отрекламировать себя — это клиент, довольный вашей пиццей. Как показывает практика, огромное число людей будет обращаться к вам именно по совету друзей и знакомых.

МАКАРОННЫЙ БИЗНЕС

История барнаульского торгового дома «Алтай», производящего макаронные изделия под брэндом Granmulino, примечательна сама по себе: от мелкого предприятия — до пятого по величине в России производителя подобной продукции.

Но особенно любопытно другое: на определенном этапе истории предприятия его менеджмент принял решение открыть в Барнауле сначала кофейню, а потом и фаст-фуд — проекты, оказавшиеся не только перспективными и прибыльными, но и обладающими невероятным потенциалом тиражирования бизнес-модели на другие регионы России.

Генеральный директор торгового дома «Алтай» рассказал о том, как открыть кофейню под «макаронным» брэндом, как важно прислушиваться к мнению потребителей и зачем менеджеры крупных японских корпораций проверяют билеты у пассажиров токийского метро.

Компания «Алтай» занимается, в принципе, зернопереработкой — у них есть макаронная фабрика, выпускающая продукты под собственной маркой Granmulino, которая на сегодняшний день зарегистрирована в 42 странах. В этом году открываются склады в Москве и Ростове. В основном «Алтай» — лидеры продаж по Сибири, но с этого года хотят немного потеснить рынок европейской части России.

Однако история, которая будет здесь рассказана, немного о другом. Если у брэнда есть энергетика и сила, его можно использовать в разных направлениях. Вышло вот как: 5 лет назад в Барнауле «Алтай» взял землю под новый офис — поскольку дело начиналось до дефолта, проект был очень масштабным: такое красивое здание в центре го-

рода. После августовского кризиса стало понятно, что это не лучшая идея. Половину продали, а над судьбой второй части задумались.

Компания понимала, что только продает макароны, но не дает людям возможности их попробовать. Сначала возникла идея сделать бистро, где можно было бы предложить барнаульцам продукцию в готовом виде, но, к сожалению, не нашлось подходящего оборудования — макароны быстро остывали. Да и вообще — кормить людей одними макаронами не очень правильно.

И именно в это время в Москве начался кофейный бум, который натолкнул компанию на определенную идею. Все началось с большой индустриальной выставки, проходившей тогда в Москве. На ней были как производители кофейного оборудования, так и собственно представители сферы услуг. Там произошло знакомство руководителя «Алтай» с человеком, открывшим отличную сеть кофеен в Москве и добившимся отличных финансовых результатов.

Любой менеджер среднего и высшего звена скажет вам, что для начала собственного дела посещение специализированной выставки — оптимальный вариант. Во-первых, в одном месте концентрируется множество компаний, связанных с этим сегментом бизнеса. Во-вторых, вы общаетесь с людьми, готовыми поделиться с вами советом. В-третьих, сразу получаете картину потенциальных конкурентов.

Два-три дня, которые вы проводите на выставке, создают впечатление, что вы объехали полстраны! Более того, на выставках компании всегда презентуют лучшее, и вы имеете возможность выбрать действительно качественное оборудование или решение для своего нового бизнеса.

Составляющие успешного бизнеса — это цель, команда, правильное позиционирование, понимание покупателя. Бизнес должен быть гармоничным, а в России, к сожалению, очень мало правильных в этом смысле компаний. Опять же нужно оценить, есть ли подобный бизнес в вашем городе. Нужно внимательно анализировать конкурентов, потом их недостатки вы превратите в свои преимущества.

Granmulino — хорошее итальянское название. Почему бы не использовать его применительно к кофейне? Некоторое противоречие здесь, конечно, было, но посчитали так: и макароны позиционируются как российские, хотя сделаны они по итальянской технологии. И кофей-

ня была задумана как островок старой Италии в городе — руководители компании предположили, что подобное позиционирование добавит очков новому проекту. Потому что макароны, продающиеся в 52 регионах России, по определению обладают куда более сильным брэндом, чем единственная кофейня в Барнауле. Плюс узнаваемость: в городе, конечно, давно знают макароны, и это пошло открывшейся кофейне только на пользу.

Вообще, «раскрученный» брэнд для кофейни — это хорошо, но не главное. Главное — позиционирование. Поначалу была сделана одна ошибка: напротив здания кофейни находится университет. И почему-то руководители «Алтая» подумали, что основными клиентами будут студенты. Не вышло: все-таки компания не может себе позволить держать цены ниже определенного уровня, а провинциальные студенты получают крайне скромные стипендии по сравнению с московскими. В результате процент студентов среди посетителей сейчас невысок, а основную часть клиентов составляют жители города со средним и высоким достатком. Стала очевидной очень важная вещь: эти люди — преимущественно семейные, и чаще всего они посещают рестораны всей семьей.

Открыв кофейню, компания сразу завела в ней книгу предложений. Мнения там появлялись примерно следующие: да, кофе и десерты — это хорошо, но в Сибири люди любят поесть. Надо, чтоб было сытно! И сначала в меню кофейни были введены блины. Но быстро стало ясно, что этого недостаточно. Тогда было принято решение использовать еще одну часть находящегося в собственности компании здания и открыть там фаст-фуд: греческая, итальянская и японская еда.

Когда выяснилось, что кофейню посещает много семейных пар с детьми (последние, если честно, — очень неусидчивые клиенты), в «Чили пеппер» была построена игровая комната для детей от 2 до 7 лет с маленькой горкой, своим телевизором и так далее. Удовольствие это дорогое: нужно отдать детям заметную часть помещения, которая, понятно, прямой прибыли приносить не будет.

Компания старается учитывать все мнения, потому что каждое учтенное пожелание — это новый лояльный клиент. Вот, например, люди приходят на час-два и более, — в этом случае ставится гардероб, чтобы удобнее было верхнюю одежду оставлять.

Это главное. Когда возрастает конкуренция в каждом конкретном сегменте бизнеса, неизбежно выиграет тот, кто будет прислушиваться к мнению своих покупателей.

В ресторанном бизнесе вообще и в системе быстрого обслуживания в частности важно: место, кухня (здесь не очень сложно — берите полуфабрикаты) и подрядчики.

Потом, критически важно обслуживание. Обратите внимание — тот же «Макдоналдс» никогда не говорит: «рестораны быстрого питания», они говорят: «рестораны быстрого обслуживания». Ведь кухня кофеен и фаст-фудов не предполагает кулинарных изысков, зато крайне важна скорость приготовления.

Плюс, конечно, персонал. Не имеет смысл брать на работу бывших работников сферы общепита. Вместо них можно брать людей вообще с нуля, в том числе и студентов. Обучение происходит уже на местах — это оказывается дешевле и надежнее, чем переучивать. Самое главное, и для города, и для студентов подобное — уникальный опыт. Вообще вся сфера обслуживания в целом и система общественного питания в частности — это уникальная школа для будущих менеджеров.

Кстати, здесь это работает и в обратную сторону: наблюдая за работающими в ресторане ребятами, следя за их успехами, можно заранее определить, кто из них может впоследствии пополнить управленческие ряды основного бизнеса. Это ведь большая российская проблема: мало менеджеров и еще меньше мест, где их правильно обучают. Общественное питание идеально подходит для такого обучения, потому что это очень логичный бизнес, и менеджер, работающий в этой области, усваивает многие важные вещи на уровне подсознания.

Прибыль

Рентабельность в системе общественного питания достаточно высока. Многое зависит от специфики вашего региона, от того, какую вы подобрали команду, как быстро нашли помещение и так далее. Плюс, конечно, всегда нужен эксперт, специалист, к которому следует обращаться за помощью. Обольщаться не нужно: если вы на ровном месте начнете дело самостоятельно, у вас мало что получится. Не все так просто. В принципе, если подходить к делу механистически, этот бизнес не требует больших инвестиций: 50–70 тысяч долларов — и кофей-

ня готова. Но обязательно нужно потратить несколько тысяч на эксперта, без его советов вы потеряете гораздо больше.

Когда говорят, что можно обыграть азиатский менеджмент, это вызывает определенные сомнения. После такой работы для вас поговорить с покупателями, провести опрос, важную встречу — вообще никаких проблем не будет. Это второй закон диалектики: только при определенном количестве появляется качество. Поэтому чем больше вы пропускаете через себя людей на начальном этапе карьеры, тем проще все удастся вам в дальнейшем. Это главное.

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ПРУД ДЛЯ ПЛАТНОЙ РЫБАЛКИ

На тихой страсти тысяч россиян — рыбной ловле — могут зарабатывать не только организаторы рыболовных туров на Кольский полуостров и в Астрахань. Любой правильно созданный пруд способен принести доход его владельцу.

Организованному лицензионному лову на небольшом оборудованном пруду или озере — около 2–3 лет. Пока этот бизнес находится еще на самой ранней стадии и многое постигает методом проб и ошибок. Немало затрудняет развитие этого весьма привлекательного направления законодательный «туман» в сфере рыболовства. Не совсем ясны условия аренды естественных водоемов и создания искусственных прудов. Но, несмотря на препятствия, в Московской и прилегающих областях созданы довольно успешные и интересные проекты. Из наиболее известных — «Рыбацкая деревня», «Рыбацкая деревня на Дубешне», рыболовный пруд в пос. им. Воровского ООО «Двенди» и другие. Там за несколько сотен рублей в день заядлые рыбаки и любители получают гарантированное удовольствие: осетр, сиг, форель клюют практически всегда.

Успешность бизнеса подтверждает открытие все новых прудов. Не так давно организованы «Клевая фишка», «Клевый берег». Как показывает опыт существующих проектов, основатели рассматривают платную рыбалку как бизнес для души и уверены в долгосрочности своих предприятий. Быстрых денег они не ждут, но делают все возможное, чтобы их водоемы были чисты и полны здоровой рыбы.

Пруд пруди

Чтобы получить право вести бизнес в рыболовной сфере, прежде всего необходима лицензия на пользование водными ресурсами. Уполномоченным государственным органом по регулированию рыболовства является Комитет по рыболовству РФ и его региональные отделения. Приобрести лицензию не сложно, однако надо учитывать, что она накладывает определенные обязанности на владельца пруда: очистка берегов, мелиорация, осушение прибрежных болот и заселение водоема рыбой. Государственные органы проверяют соблюдение санитарно-экологических норм с известной периодичностью: 2–3 раза в год. Этими посещениями дело не ограничится: бюрократические согласования будут отнимать много сил. «Хотелось бы, конечно, уделять больше времени основному, непосредственному делу, а не просиживать у кабинетов чиновников», — мечтает Игорь Мищенков, генеральный директор комплекса «Рыбацкая деревня».

Есть два пути стать частным предпринимателем в этой области и получить водоем. Первый, самый сложный, — арендовать у государства обычный естественный пруд, очистить его, облагородить и огородить. Основные недостатки: большие расходы и отсутствие гарантий, что на следующий год вам продлят договор. Аренда естественного водоема — нерентабельна, так как затраты на поддержание экосферы сравнимы с затратами на создание собственного искусственного пруда. Владимир Смирнов, предприниматель из Твери, готовил свои пруды около 10 лет: расчищал место ветровалом, сжигал, выравнивал бульдозером, выкапывал экскаватором, сеял траву на откосах. И только после десяти лет непрерывного труда смог заселить водоемы 10 тоннами рыбы.

По этому же пути пошли создатели «Рыбацкой деревни». Несколько лет назад группа энтузиастов из бывших военных вышла на руководство ВВЦ с намерением взять в аренду пруд (семь сотых гектара, длина около 130 метров, средняя глубина — около двух), где раньше зимовали утки. Между ВВЦ и научно-производственным предприятием «Алпаси» был заключен договор об аренде заросшего пруда. За четыре месяца водоем вычистили.

Второй способ консультанты признают наиболее легким, поэтому большинство идет именно по этому пути. Необходимо взять у рыбхоза подготовленный водоем (так называемый «карповник») в аренду

на несколько лет. Рыбхозов же в стране немало, только в Подмосковье — Клинский, Бисеровский, Егорьевский, Латынино, Рыбхоз в Наре.

Таким образом, стартовые вложения напрямую зависят от избранного варианта и многих других параметров — будет ли это просто пруд с карпами или целая досуговая инфраструктура с теплыми коттеджами, летними домиками. Мини-вариант избирают, как правило, в регионах, где у рыбаков нет возможности платить за вылов осетра или форели по весу. На Брянщине несколько лет уже существует подобный семейный бизнес. Отец и двое сыновей арендовали у колхоза приличный прудик, зарыбили карасем и карпом, в трех метрах от берега по периметру поставили столбы с «колючкой». За одну удочку берут 50 рублей в сутки, за три — 100. Место, несмотря на довольно скромные услуги, пользуется спросом. А забот у хозяев — профилактические работы: раз в 2 года спускать воду, проводить санобработку, чистить пруд, заселять свежей рыбой. При сбросе «старого» карпа продают. Деньги, со слов основателя, требуются на аренду, небольшой домик и рыбу. Пруд окупает себя полностью, но дело это хлопотное.

Для организации такого «клевого места» хватит 2000 долларов, чистая же прибыль при удачном раскладе может составить около 15 тысяч долларов за год. Обычно такие «простые» пруды зарыбляют карпом, недаром их и прозвали «карповниками». Тонна подрощенного (500 г) карпа стоит порядка 1000 долларов, дальнейший его рост зависит от водоема и корма. Через два года карп будет размножаться, однако это вовсе не означает, что затраты снизятся. Вообще, карп считается неприхотливой рыбой, кормить его можно всякими зерновыми. Однако он теплолюбив (в прохладной воде растет медленнее и ест больше) и не так популярен, как другая рыба. За «свои кровные» народ предпочитает иные породы рыб: форель, сома, сига и даже... осетра. Чаще всего рыболовы ездят на такие пруды ради развлечения — только здесь можно поймать крупную и редкую в наших краях форель или ту рыбу, которую по закону круглый год ловить нельзя, например щуку.

Окупаемость проекта зависит от выбранного района, где расположен пруд, не везде проект реализуется успешно. Николай Бородин, заместитель директора «Рыбацкой деревни», советует выбирать место, которое находится недалеко от города, не больше чем в получасе

езды. Его комплекс расположен в 20 минутах от центра, при этом уголок тихий, и рыбачить там — одно удовольствие.

У большинства владельцев небольших прудов дела идут более или менее хорошо. Но не у всех. Так, Борис Гловацкий, предприниматель из г. Острога Ровенской области, уверяет, что водоем, который он арендовал некоторое время назад, прибыли не приносит, и дела там идут никак. Одна из причин — неплатежеспобность населения, к тому же воровство и другие трудности (болезни рыбы, необходимость тратить средства на корма). Эту услугу непросто «раскрутить» в местах, где нет бизнесменов и не бывает корпоративных тусовок. Начиналось же все, как рассказывает предприниматель, довольно радужно: пруд взяли в аренду, чтобы проверить рентабельность бизнеса, у одного из арендаторов имелся небольшой опыт. Теоретические подсчеты сулили как минимум 1000% прибыли. Если б все удалось, обсуждался бы вопрос выкупа земли водного фонда. Путей развития было два: сдавать водоем под лов (по билетам и т.п.) и развивать небольшую базу отдыха или разводить промышленные породы (карпа, толстолобика, белого амура) для последующей реализации через торговую сеть. Выбрали второй вариант. Сам Гловацкий выступил в роли «денежного мешка». Вложено было около 1000 долларов на закупку малька и на расходы. Делать ничего не пришлось — пруд площадью 2,7 га был готов к зарыблению полностью. Договор аренды заключили на 10 лет без особых трудностей под 40 долларов в год (действует и сейчас). Поставили сторожевую будку, провели свет, набрали штат охранников. Разводить решили карпа, толстолобика, белого амура и дикую рыбу — карася, окуня. За рыбой ухаживать особенно не пришлось — ее нужно кормить, проверять кислотность воды и на болезни. Основная трудность — сберечь малька от краж, дать ему вырасти до товарного вида (700–1000 г), и главное — найти, куда продать рыбу оптом по интересующей цене (1,3 доллара за 1 кг). При этом затраты получаются следующие: закупка малька (2 доллара за 1 кг), кормов, оплата сторожам. Все остальное было не обязательным, в лишних клиентах нужды не было, пытались сберечь свой товар (за билет в 1 доллар можно поймать рыбы на 10 долларов, клев из-за большой ее плотности — сумасшедший). Подобных проектов в этом районе действовало около 10, явно удавшимся можно было назвать только один. Причинами успеха Борис называет боль-

шую площадь (28 га), хорошую структуру грунта, остаток рыбы от прошлых хозяев. Остальные пошли по тому же пути, но чтобы кто-то разбогател...

Хлопоты другого уровня связаны с так называемым макси-вариантом, когда на базе водоема (естественного или искусственного) создают настоящий рыбацкий аттракцион. Место, где можно не только поймать рыбу, но и отдохнуть душой и телом. Рыбой занимается рыбовод-профессионал, а досуг организует обслуга: повара, официанты, банщики. На территории «Рыбацкой деревни на Дубешне», помимо водоема площадью 6 га, береговая линия которого оборудована рыбацкими мостиками, беседками и мангалами, построены трактир, дома для проживания, бани, пейнтбольная площадка, тир, действует прокат спортивного автомобиля багги. В «Рыбацкой деревне» на ВВЦ отапливаемые домики и сауна стилизованы под соответствующую тематику, зимой действует каток, а летом — открытое кафе со сценой. Инвестиции отличаются от мини-варианта на порядок: 50–70 тысяч уходит только на подготовку платформы без дополнительной инфраструктуры (на оформление документов, очистку водоема, закупку помпы, зарыбление). Окупится такое предприятие минимум через 2–3 года. Прогнозы некоторых экспертов еще менее оптимистичны. И. Мищенков, генеральный директор комплекса отдыха «Рыбацкая деревня» на ВВЦ, оценивает время окупаемости в 5–8 лет. По его мнению, это обычный срок для предприятия с высоким уровнем обслуживания, удобным подъездом, сложившейся репутацией. Прибыль круглый год приносит далеко не каждый платный пруд, но зато, если удастся, доход будет значительным.

Рыбак рыбака зовет издалека

Как же распределяются вложения? На первом месте находится обустройство пруда. Чтобы водоем просуществовал не один год, затраты на полный комплекс необходимых работ должны составлять порядка 8 долларов на 1 кв. м. Небольшой пруд имеет свои преимущества — понадобится гораздо меньше средств, чтобы облагородить водоем, сделать его пригодным для жизни рыб.

За шесть лет существования «Рыбацкой деревни» озеро углубили с метра до четырех. На месте болотца с лягушками было сделано ложе

пруда, создана проточность, поставлены очистные сооружения, завезена рыба. В общем, строили капитально, как признается Николай Бородин. И, судя по отзывам видавших виды рыболовов из Финляндии, Австрии и других стран, команде удалось достичь «европейского уровня».

Следующий этап — зарыбление. Выбор рыбы зависит от потенциальной клиентуры и, разумеется, от природных условий и средств, которые вы готовы вложить, чтобы обеспечить своему основному товару хорошие условия для существования и размножения. В такие пруды запускают щуку, форель, судака — рыбу дорогую и привередливую. Поэтому основной штатной единицей рыболовного хозяйства является опытный рыбовод. Выбором пород, поставками подращенной рыбы, а также уходом за ней в «Рыбацкой деревне» занимается Павел Терентьев. Он заключает договоры с рыбхозами, подбирает рыбу определенного «товарного» веса, достаточно взрослую и интересную для рыбака. Осетр и форель содержатся в специальных садках, из которых часть выпускают в пруд, а часть отправляют в ресторан. Выловленную рыбу постоянно учитывают и запасы пополняют. В летние месяцы, по словам Н. Бородина, в сельской местности расход корма существенно снижается: достаточную пищу обеспечивает прикормка, которой, в свою очередь, за дополнительную плату снабжают рыбаков.

Один килограмм карпа стоит 50–80 рублей. Килограмм форели, достигшей 200 г, стоит около 180 рублей, втрое дороже карпа, зато и растет она гораздо быстрее. «Овес» для форели нынче так же дорог, как и сама рыбка: корма идут по цене 1 доллар за кг. Основные затраты рыбного предпринимателя связаны с прикормом и перевозкой рыбы и мальков. Мальков надо привозить примерно два-три раза в месяц. Прикорм приходится покупать чаще.

Перевозят рыбу в специальных рыбовозках — живорыбицах, цена таких машин 70–100 тысяч долларов, альтернатива — 200-литровые баки, стоимостью около 4 тысяч долларов. Ловля на удочку — далеко не единственный способ извлечения прибыли. Во-первых, рыбу можно разводить на продажу или подавать в своем же ресторане. В несезонное время, когда наступают холода (любителей подледной и холодной рыбалки много меньше, чем жаждущих отдохнуть летом), можно развивать такие направления, как школа рыбалки, пейнтбольные бои. Со-

ревнования и другие конкурсы — важный инструмент удержания клиентуры. Именно несезон станет настоящей проверкой для нового предприятия. Кроме того, надо постоянно следить за своим хозяйством, обеспечивать должную охрану, потому что воровство — проблема номер один. В Твери с двумя прудами справляются один сторож и специально обученные собаки. В рыбхозах, где выращивают особо ценные породы, штат охранников нередко достигает 10–20 человек!

Итак, предприятие может оказывать следующие услуги: непосредственное обслуживание рыбаков, ресторан, «зарыбление» водоемов, продажа живой рыбы с доставкой до потребителя, кэтеринг, помощь другим хозяйствам при перевозке живой рыбы специальным автотранспортом, если уж вы полностью вложились в инфрастуктуру. Есть даже такая экзотическая услуга, как дежурство над поплавком. Пока клиент «отрывается» со своей дружной компанией, сторожит поклевки мальчик.

Летом и ранней осенью, по словам Николая Бородина, рыбачат до 150–200 человек, некоторые корпоративные вечеринки собирают до 300 клиентов. В Тверской области посещаемость скромнее: 15–20 человек, но и арендные ставки ниже. Основной поток дает «сарафанное радио»: клиент, поймавший хорошую форель, приводит друзей. Поэтому основные инвестиции вкладываются в развитие сервиса.

Какие же устанавливать цены на рыбу и ловлю? Главный принцип: цена дневной лицензии должна быть не ниже стоимости пойманной рыбы. Где-то за рыбу берут дополнительные деньги, где-то ставят условием приготовление ее в ресторане. В «Рыбацкой деревне на Дубешне» путевки продают по клубному принципу: исключительная (2700 рублей), спортивная (1000), в будни (500). Самая дорогая из них — «исключительная», позволяет находиться на водоеме весь световой день, ловить в эксклюзивных местах; в стоимость входят 6 кг выловленной рыбы. Вход в зону рыбалки у тверского предпринимателя Владимира Смирнова стоит 100 рублей, далее рыбак платит за каждый килограмм рыбы: окуня — 30 рублей, карася — 50, щуки — 60, судака — 70 рублей. В «Рыбацкой деревне» путевка стоит 200–300 рублей, прейскурант на пойманную рыбу — отдельный.

Средний чек отдыхающего в Подмосковье рыбака составляет 50–100 долларов за рыбалку и 50–150 долларов за проживание, аренду

лодок, мангала и услуги. В регионах эти суммы покажутся астрономическими, однако демпинговать тоже не следует. Рыбалка по принципу гарантированного клева ориентирована на клиента с доходами выше среднего уровня. На тех, кто любит рыбачить, отдыхать, а ехать за 300 км от работы просто не в состоянии.

ОТКРЫТИЕ КАДРОВОГО АГЕНТСТВА

Открытие кадрового агентства лишь на первый взгляд кажется делом легким, не требующим семи пядей во лбу: лицензий не надо, первоначальные вложения невелики. Однако для привлечения клиентов придется потрудиться. Тем более что большинство работодателей не верит в профессионализм кадровых посредников.

Подавляющее большинство российских предприятий предпочитает искать сотрудников без помощи кадровых агентств. По словам директора торговой компании из Челябинска, кадровым агентствам никто особенно не доверяет. На собеседовании с рекрутером человек легко может пустить пыль в глаза, рассказав о сделках, которые организовывали другие люди. Крупные московские фирмы, начавшие работать в регионах, готовы сотрудничать с кадровыми агентствами, но оказалось, что достойных нет. Как рассказал представитель торговой сети «Спортмастер», зачастую рекрутеры предлагают собственных родственников, чья квалификация совершенно не соответствует заявке. Нужные же специалисты находятся за пределами их баз данных. Генеральный директор одной нижневартовской компании считает, что его опыт работы с кадрами не идет ни в какое сравнение с опытом молодых людей-рекрутеров, большинство из которых могут набрать лишь персонал нижнего звена, что дешевле сделать, дав объявление в газете. Дело в том, что кадровых агентств много. Профессиональных — гораздо меньше. В регионах их единицы.

И густо, и пусто

По данным Департамента Федеральной государственной службы занятости населения по Москве, в столице работает около трехсот организаций, оказывающих услуги в подборе персонала (65%) или тру-

доустройстве (7%), около 28% компаний предлагают и то и другое. Соответственно, почти 195 организаций занимаются поиском и подбором персонала. 22% организаций имеют специализацию. Помимо этого, около 81% компаний оказывает дополнительные услуги в сфере работы с персоналом: кадровое консультирование (71%), психологическое тестирование (23%), аттестация (16%), тренинг персонала (14%), юридическое (7%) и управленческое консультирование (3%). Растет доля организаций, предоставляющих временный персонал. В 2000 году на них приходилось 4% от общего числа компаний, занятых трудоустройством, в 2001 году — 6%. По России услуги в подборе кадров предлагают около тысячи фирм.

По словам Ирины Соловьевой, директора по маркетингу компании «Агентство Контакт», рынок абсолютно голоден. По мнению же Татьяны Мойса, регионального менеджера по Центральной России Kelly Services CIS, можно говорить о насыщенности рынков только в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге и Новосибирске. В первую очередь, в Москве — вследствие высочайшей концентрации бизнеса и власти, образовательных центров, постоянной деловой активности. Приход множества представительств западных компаний, использующих услуги по подбору персонала, и расширение российского бизнеса послужили толчком для роста услуг рекрутмента. В регионах же происходит «очаговое» развитие, ориентированное на деловые центры России, то есть на потребности компаний-работодателей.

На региональных рынках до сих пор подавляющее число участников — агентства по трудоустройству, взимающие деньги с кандидатов. Многие из них постепенно переходят на технологии рекрутмента и пытаются работать по заявкам. По словам Натальи Ильиной, менеджера по региональному развитию рекрутинговой компании «Анкор», количество вновь открывающихся кадровых агентств постоянно увеличивается. Во многом это связано с ошибочным мнением, что данный бизнес довольно легкий, позволяет заработать «быстрые деньги». Но есть и обратная тенденция — уход агентств с рынка, то есть достаточную долю на рынке составляют агентства-однодневки.

Неоднородность участников рынка приводит к парадоксальной ситуации.

Как рассказывает Михаил Баляев, генеральный директор «Агентства Развития Деловых Коммуникаций», почти во всех регионах, за исключением Москвы, Санкт-Петербурга и Екатеринбурга (в меньшей степени), ситуация такая: и густо (агентств много), и пусто (мал рынок качественных услуг). А в таком древнем городе, как Владимир, вообще нет кадровых агентств! В Нижнем Новгороде их много, более 50. Но развитие экономики и, естественно, менеджмент компаний находятся на низком уровне, оплачивать подбор персонала готово лишь 20% работодателей. Как следствие, средние цены на услугу невысоки, а более 80% агентств принимают низкие демпинговые расценки, при которых качественную услугу оказать невозможно. В регионах конкуренция в основном касается скорости работы и стоимости услуг. У большинства региональных агентств она в пределах одного-двух месячных окладов нанятого на работу сотрудника до вычета налогов. (Крупные и серьезные агентства обычно держат планку 18–25% от его годового заработка.)

Нехватка качественных предложений делает рынок рекрутмента открытым для новых игроков. К тому же отечественный бизнес бурно развивается, и спрос на услуги кадровых агентств постепенно растет.

Лиха беда начало

Запуск бизнеса как такового может стоить совсем немного. Затраты на агентство могут составить в регионе от 200 тысяч рублей (минимальная оценка Дениса Костарева, руководителя отдела рекрутинга челябинской фирмы «Бизнес и Кадры») до 30 000 долларов (мнение Михаила Баляева) и от 300 000 до 500 000 долларов в Москве (точка зрения Ольги Прокофьевой, генерального директора компании «АКМР», специализирующейся на кадровом консалтинге).

Как отмечает Кирилл Фомичев, гендиректор «Империи кадров», если говорить о первых вложениях, то есть некая зависимость от начальных условий. К ним можно отнести существование зарегистрированного юридического лица, стоимость аренды офиса, наличие оргтехники, телефонных линий, скидок на размещение рекламных материалов. Затраты зависят также от долгосрочной цели агентства и стратегии развития. Учитывая все составляющие, можно говорить и о 500, и о 50 000 долларов.

В любом случае, по сравнению с другими видами бизнеса, открытие кадрового агентства довольно дешево. Лицензирование отменено. Размер стартовых инвестиций зависит от численности персонала, уровня квалификации сотрудников, размера и месторасположения офиса, маркетингового и рекламного бюджета и, главное, от изначальной квалификации менеджера, который будет заниматься данным проектом. По словам Олега Мосяжа, руководителя службы маркетинга консалтинговой компании «Русаудит Дорнхоф, Евсеев и партнеры», если это опытный консультант, проработавший в одном из ведущих российских или западных рекрутинговых агентств, владеющий технологией привлечения клиентов и поиска кандидатов, то его затраты на создание нового бизнеса могут быть сведены практически к нулю. Он может выступать как частный консультант — этот бизнес достаточно субъективен, и многие клиенты в большей степени лояльны к самому рекрутеру, нежели к брэнду, под которым он работает. Часто клиенту важнее получать качественную услугу и в срок от частника, чем работать с именитой компанией. Человеку же, далекому от рекрутмента, вряд ли стоит самостоятельно заниматься подобным бизнесом.

Цена входа на рынок зависит и от конкурентной ситуации в этой области в выбранном городе. По мнению Дениса Костарева, много новых игроков на челябинском рынке появиться не может — малая емкость не позволит игрокам без имени (а в регионах даже раскрученные московские брэнды мало значат) выжить без серьезных инвестиций, сроки окупаемости которых не поддаются расчетам. О том, что новичкам в городах со сложившейся структурой рынка рекрутмента развиваться будет сложнее, говорит и Михаил Баляев. Если серьезно подойти к созданию нового агентства, необходимы финансовые вложения в пределах 15 000–30 000 долларов, которые должны пойти главным образом на приобретение информационных ресурсов, технологий и продвижение компании.

Нашла коса на камень

По мнению Натальи Ильиной из «Анкора», основная проблема, с которой может столкнуться новоиспеченная компания, — найти и подготовить профессионалов, способных предложить услугу, адекватную рынку, отвечающую основным требованиям качества. Профильных ву-

зов для рекрутеров нет, и в большинстве агентств специалистов готовят «на производстве». В случае с новым агентством это требует времени (которого нет) и финансов. Привлечение специалистов из давно работающих компаний тоже весьма проблематично. Опытные рекрутеры — достаточно высокооплачиваемый персонал. Многие не согласятся уйти в новую компанию без имени, если не будут с уважением относиться к ее руководителю и не увидят четких преимуществ в организации бизнеса, вне зависимости от предложенного социального пакета, как отмечает Олег Мосяж.

В самом начале деятельности у компании, как правило, нет ни информационных, ни технических, ни имиджевых ресурсов. Основными трудностями на первом этапе станут формирование базы данных специалистов, а также привлечение серьезных клиентов. Трудно назвать подбор персонала легким бизнесом, здесь необходим огромный опыт общения с людьми, знание психологии, серьезные наработки по методике проведения и организации интервью, разработанный механизм поиска кандидатов и существующая база данных. Отмена лицензирования деятельности по подбору персонала привлекает в этот бизнес непрофессионалов, но конкуренция высока и быстро пресекает подобные попытки.

Рекрутинговой компании, не только новой, требуется обширная маркетинговая опора. По словам Ирины Соловьевой, поддержка нужна по формированию верного позиционирования, правильного ценообразования, по организации программ лояльности и вообще по удержанию клиента и расширению своей доли в его рекрутинговом бюджете. Лучший маркетинг в этой отрасли — качественное оказание услуг и удержание клиентов, которые возвращаются с новыми заказами, рекомендуют агентство своим коллегам и партнерам.

Кадровые агентства активно проводят собственные рекламные кампании в изданиях, специализирующихся на подборе персонала, охотно выступают и в печати, напоминая о себе. Для многих, особенно для тех, кто ищет персонал в разных городах, серьезным подспорьем является профессиональный веб-сайт. Михаил Баляев и его коллеги постоянно проводят анализ рынка труда. Особое значение имеют сайты и Интернет в целом. Более 90% информации о компании, о работодателях-заказчиках и соискателях вакансий они получают с помощью Ин-

тернета. Денис Костарев включает в число маркетинговых инструментов и членство в Ассоциации рекрутинговых агентств Урала, и участие в партнерских проектах — продвижение журнала «Персонал-Микс» и раскрутка челябинской редакции сайта Profy.ru (при этом у компании «Бизнес и Кадры» есть и собственный сайт).

Такое агентство нужно самому

О том, что новые игроки востребованы на рынке, говорят и заказчики, и рекрутинговые компании. Как считает Михаил Баляев, новые игроки нужны. Они должны выйти на арену с качественной услугой, но им необходимы при этом дополнительные информационные, технические, финансовые ресурсы и современные технологии подбора персонала. С развитием экономики (да и сами агентства в большинстве своем содействуют развитию менеджмента предприятий) потребность в образцовых агентствах возрастает.

Наталья Ильина полагает, что условиями закрепления нового игрока на рынке будет, кроме качественных услуг и четкой технологии работы, наличие определенной ценовой политики. По сей день региональные подразделения «АНКОРа» конкуренции практически не ощущают, они явные лидеры на своем рынке. Многие агентства пока отстают по квалификации персонала, качеству и стоимости услуг. По мнению Кирилла Фомичева, чтобы новому игроку быть успешнее остальных, нужно подбирать кандидатов не только качественно, но и оперативно. Шансы на выживание увеличатся, если удастся завоевать постоянных клиентов и эксклюзивные заказы — обычно кадровые службы работодателя одновременно работают с несколькими агентствами.

Ирина Соловьева из «Агентства Контакт» считает, что для новых игроков всегда есть место. В нашем случае — это бескрайнее поле для действия. Есть только одно «но» — в верхнем сегменте рынка уже началась жесткая конкуренция. Новички должны соблюдать основной закон маркетинга. А именно: или делай то, что другие, но дешевле, или делай новое и лучше.

Новое кадровое агентство должно четко позиционировать себя на рынке. Кто-то специализируется по уровню компетенции кандидатов — на поиске менеджеров среднего и высшего звена, например. Закрывать такие позиции сложнее, и конкуренция в данном сегменте

высокая — на этот кусок пирога претендуют и консалтинговые компании. Как отмечает Ирина Вотинова, руководитель рекрутингового направления консалтинговой компании «Раби-Конс» из Челябинска, с их деловыми связями легче искать специалистов на такие позиции — они не шлют резюме в ответ на объявления в газетах и, соответственно, не попадают в поле зрения кадровых агентств.

Одним из решений для рекрутеров является углубленная работа с определенными отраслями. Отраслевая специализация сегодня становится конкурентным преимуществом. Как говорит Наталья Ильина, внутренняя специализация, как правило, соответствует основным направлениям бизнеса клиентов. Это оправданно, поскольку консультант, работая в конкретном сегменте рынка, имеет возможность глубоко изучить его, уяснить специфику, детали и требования, предъявляемые к специалистам этого рынка. Все это позволяет быстро и качественно выполнять заказы.

Как отмечает Кирилл Фомичев, специализация агентства или направлений в нем является важным аргументом для клиента при выборе партнера. Такое агентство должно знать о своей сфере бизнеса все, знать имена ведущих специалистов и названия ведущих игроков, предоставлять исчерпывающую информацию о рынке. В «Империи Кадров» выделены такие направления, как: «Финансы и банки», «ИТ и телекоммуникации», «Автопром», «Агропром», «ТНП/FMCG», «Юриспруденция, консалтинг и аудит», «Нефть и газ». По мнению Олега Мосяжа, специализированному агентству сложнее выйти на рынок. Необходимо время (от полугода до года), чтобы изучить кадровый состав отрасли, зато впоследствии такое знание может очень пригодиться. Когда клиент видит знание рекрутером рынка и понимание своего бизнеса, то вопрос цены услуги фактически не обсуждается. Правда, приходится серьезно потрудиться, чтобы иметь возможность произвести на клиента впечатление фразами: «Вероятно, вы планируете закрыть позицию, образовавшуюся после ухода А в компанию Б? На мой взгляд, был бы интересен Сергей С. из фирмы Д и Максим К. из фирмы Е, однако у него слабый английский». Ради подобного знания рынка приходится много и профессионально «дружить», посещать отраслевые семинары и конференции или приглашать на работу специалистов из соответствующих отраслей. Как отмечает Наталья Ильина, очень эф-

фективно привлекать для работы в рекрутинговой компании профессионалов из других секторов бизнеса. Имея опыт работы в определенной области и получив новый опыт и знания в области рекрутмента, консультант становится просто незаменимым для своих клиентов: он хорошо знает их бизнес и быстро решает кадровые проблемы.

Востребованы и агентства с прозрачной для клиента технологией работы. Как говорит О. Мосяж, очень многое зависит от того, насколько клиенто-ориентированный подход проповедует компания. Зачастую клиент не знает, как продвигается работа по его позиции, сколько было проведено интервью за неделю, почему не были представлены кандидаты, какую работу планирует выполнить агентство по его позиции в ближайшие дни. Создание агентства, технология работы которого была бы понятна клиентам, вполне оправданно как на московском рынке, так и на региональных.

Прежде чем решать, стоит ли открывать свой бизнес по подбору персонала, нужно оценить свои силы. По статистике специализированных сайтов и газет, самыми востребованными на рынке труда сейчас являются финансисты. Но это не значит, что надо немедленно открывать кадровое агентство с соответствующей специализацией (если, конечно, вы не финансовый директор в прошлом). Мало кто из кадровых агентств, кстати, моделирует перспективный спрос. Рискованный бег впереди паровоза требует значительных капиталовложений и трезвого расчета. Как, впрочем, и в любом другом бизнесе.

АРХИТЕКТУРНО-ДИЗАЙНЕРСКИЙ РЫНОК

Сегодня рынок услуг по «обустройству окружающей среды» медленно, но верно формируется, и производство архитектурных проектов стало отлаженным процессом. Появляются ниши и отдельные сегменты, которые стремительно заполняются.

О том, что, помогая человеку обустраивать жилище, офисы и сад-огород, можно неплохо заработать, свидетельствует и обилие специализированных журналов — их в России сейчас около двух десятков. Для развития рынка определенно есть все условия: строительный бум, стабильный платежеспособный спрос, ограниченные возможно-

сти насыщения импортной продукцией, низкий порог входа, не требующий глобальных инвестиций, и обилие безработных кадров. Как считает Михаил Иванов, генеральный директор компании «Бау-Групп», если раньше люди редко заказывали проект, в основном «евростандарт» делали бригады шабашников, то сегодня большинство владельцев квартир приходит к пониманию, что проект нужен с точки зрения не только идей, но и документации, полезной для строительства. Архитектура и дизайн определенно выделяются в отдельный рынок.

Свободные и несвободные художники

Архитектурно-дизайнерский рынок вмещает немало игроков: здесь находят приют и крупные комплексные бюро (как государственные, так и частные), свободные художники или индивидуальные предприниматели, фирмы средней руки, избравшие проектирование, выполнение функций представителя заказчика и традиционный авторский надзор за строительством. Во главе высится фигура архитектора-дизайнера, специалиста, которому по силам понять заказчика, предложить ему будущий интерьер в наиболее доступном виде (3D-визуализация, эскизы, чертежи), знающего толк в отделочных материалах и умеющего оперативно подбирать «детали». Служба дизайнера интересна, креативна и многообразна, отношения с клиентом сложны и порой требуют серьезных психологических навыков.

Независимо от вида собственности и организационно-правовой формы игроки на этом рынке занимаются средовым дизайном — по сути, самыми разными по классу и типу объектами. Есть те, кто успешно осваивает «индивидуальные» заказы, решая самые сложные задачи; есть склонные к «типовым» предложениям (5 вариантов проектов для «панелек»). Одни игроки предлагают широкий спектр услуг, удел других — узкая специализация. Так, например, «Первый макетный цех» успешно занял особую нишу — производство макетов: в любом масштабе и из любых материалов — картона, пенокартона, пластика, пенопласта, дерева, металла. Они изготавливают бумажные и начиненные механизмами, цельные и разборные макеты. Однако, по мнению экспертов, большинство компаний движется к комплексности услуг. В этом бизнесе нередко встречаются «смежные» строительно-архитектурные фирмы, когда дизайнерский отдел организуется внутри «за-

стройщика». В строительной компании «Бау-Групп» своего архитектурного отдела нет, как следствие, им приходится общаться с огромным числом смежников. Если клиенту нужен архитектор, фирма помогает ему найти специалистов, а выбор делает он сам.

Обратный сценарий: архитектурное бюро «обрастает» строительно-отделочными подразделениями, которые занимаются поставками эксклюзивного оборудования и материалов. Подобные «слияния» — очевидное требование рынка, оба бизнеса достаточно рентабельны (15–25%), потенциально привлекательны. И еще есть одна причина, уверен Михаил Иванов: есть два мнения: удобнее получать услуги «в одном флаконе», когда заказчик работает с одним и тем же коллективом. Они согласовывают бумаги, сами закупают стройматериалы, выполняют отделочные работы, и эта услуга более качественна с позиции защитников «комплексности». Клиент получает все в одном окне, ремонтные работы значительно удешевляются (но не всегда). Сам же Иванов полагает, что все иначе: если архитектурная фирма существует сама по себе, самое главное — она выдает проекты не под конкретных строителей, а готовит пакет тендерной документации, с которым может работать любой строитель. Качество архитектурного проекта изначально другое: это более адекватный путь. Второй момент: строителей выбирают, исходя из четких понятий: цена, качество, сроки, рекомендации, архитекторов же находят по пониманию стилистики, здесь играет больше творческий, нематериальный фактор. Если держать архитекторов у себя в штате, то они будут «закрывать» лишь небольшой спектр, и фирма попросту не сможет удовлетворять всех заказчиков. И третья причина, по которой неразумно смешивать два этих ремесла: архитектор — все же представитель заказчика. Он делает проект и ведет его, осуществляя «авторский надзор» над строителями. А если строители будут организовывать архитекторов-дизайнеров, то связь между заказчиком и строителями теряется.

Типология участников рынка, на первый взгляд, прозрачна: проектные институты специализируются на городских объектах, малые архитектурные фирмы занимают значительную и относительно стабильную долю рынка частных и офисных интерьеров, большинство имеет в среднем 3–5 сотрудников (2 директора-архитектора, один бухгалтер, проектировщик), реже 10–15 человек, остальные игроки — бесчислен-

ная орда свободных «художников» самого разного профиля и происхождения. В регионах мало-помалу формируется своя лига профессионалов, однако пока три четверти «громких» и бюджетных проектов выполняют столичные мастера. Причина в том, что московский уровень, несомненно, выше, здесь фирмы начинают ощущать друг друга, и «теснота» положительно сказывается на качестве дизайн-проектов, заказчику есть из чего выбирать.

Цена пространства

В этой отрасли за прошедший десяток лет обозначились вполне конкретные расценки на работы дизайнеров, проектировщиков, архитекторов, декораторов. Сформировался спектр услуг, которые способны оказывать архитекторы и дизайнеры заказчику: это «объект под ключ», «проект до гвоздя», разовые работы, разработка макета или только проектирование и визуализация. Офисные помещения, а также бутики, рестораны некоторыми игроками считаются более интересными и денежными — больше бюджет, а соответственно и проценты, свобода творчества.

Идеальна ситуация, когда есть некое помещение (типовые квартиры в панельных и монолитных домах, элитные квартиры, коттеджи, офисы), которое необходимо обустроить, и возникают четыре персонажа: Заказчик — заказывает музыку, Архитектор — старается привести планировку объекта в соответствие с желаниями Заказчика, Строитель — совершает акт воплощения придуманного архитектором, и, наконец, Дизайнер — исправляет все, что плохо нарисовал архитектор и построил строитель. В жизни нередко многое смыкается, но Заказчик и Исполнитель, как правило, остаются. Они-то вместе и проходят по всем уровням и кругам рая или ада, в зависимости от сложившихся обстоятельств и характеров обеих сторон.

Однако свобода творчества (ибо и сама отрасль является наполовину производством, наполовину креативным процессом) остается, в том числе и в отношении self-promotion: хороший дизайнер берет за работу столько, за сколько способен свой труд продать. За проценты от строительства или за гонорар. «Имя» и «брэнд», неважно — частного архитектора или бюро, — здесь не пустой звук, и хорошее портфолио — это прямые инвестиции в светлое архитектурное будущее. Не-

которые скептически настроенные специалисты уверены, что тут царит дух «друг моего друга» — «классный дизайнер», «раскрученные» профи зарабатывают гораздо больше собратьев по цеху. Есть в архитектурной среде и «откат», когда дизайнер получает проценты, сотрудничая с поставщиками строительных или отделочных материалов. Проворные дизайнеры-предприниматели создают целую сеть таких партнеров, от поставщиков сантехники до строительных бригад, за выбор именно их товара или услуги получая скромные проценты. Некоторые игроки не скрывают — определить цену не просто, очень индивидуально рассчитывается каждый проект. Как отмечают в «Первом макетном цехе», каждый макет — это штучная вещь, поэтому не имеет здесь смысла говорить о конкретных ценах. Производство макета — трудоемкий и дорогостоящий процесс, но фирма при этом никогда не берет лишних денег, уже по ходу подсказывая клиенту, на чем можно сэкономить. Диапазон цен действительно очень широк: разница между 20 и 100 долларами за квадратный метр ощутима, однако вполне объяснима — это цена репутации и профессионализма, помноженных на талант и знакомства.

В принципе условия позволяют сосредоточиться исключительно на проектировании, выполнении функций представителя заказчика и традиционном авторском надзоре за строительством. Как правило, прибыль зависит от объема и масштаба выполняемых заказов, сложности работ, поэтому выручка может различаться на несколько порядков. По опыту действующих дизайнеров, одновременно можно вести 2–3 проекта, не больше. И то если речь идет о типовых «квартирных» проектах в панельных домах. Коттедж и монолитные «площадки» — это трудоемкий процесс, который требует мобилизации и постоянных поездок. Подготовка полного пакета документации дизайн-проекта — достаточно нудная работа, без терпения, повышенного внимания и профессиональных навыков здесь не обойтись. Однако кто сказал, что во главе таких успешных бюро и студий стоят архитекторы или выпускники Строгановки? Вовсе нет, ваша задача — организовать бизнес, проинвестировать его запуск и искать заказчиков (как нередко происходит в рекламном креативном агентстве). Расходы на штат из 3 человек (бухгалтер, архитектор, чертежник) составят 1500 долларов в столице и около 1200 в регионах. Прибавьте к этому аренду офиса

(100–200 долларов в месяц), затраты на лицензию и оргтехнику. Параллельно можно искать субподрядчиков — бригаду строителей. Наталья Клешнина считает, что работать со «своей» бригадой очень удобно — за качество можно отвечать полностью, а процесс легко контролировать. Бригады бывают русские, югославские, эсэнгэшные и интернациональные. Задача архитектора — ознакомить со стилем работы, любимыми материалами, типичными проектами. Гораздо легче выбирать строителей для конкретных клиентов под конкретные заказы по ценовому уровню (средний уровень одного квадратного метра общестроительных работ — от 350–450 долларов) и исполнению (около трех месяцев на 150-метровую квартиру).

Я в дизайнеры пойду

Прежде чем идти, нужно решить куда. Это зависит от склонностей, образования (художественного, архитектурного) либо от конъюнктуры рынка. Так, проектировщик, дизайнер-архитектор «окучивают» среду человеческого обитания. Дизайнеры-оформители или, говоря русским языком, декораторы доводят ее до ума, затем подключаются дизайнеры по интерьеру. Еще одна возможная сфера применения талантов — ландшафтный дизайн и оформление выставок. Выставочные дизайнеры обычно берут 5–10% от стоимости монтажа. Учитывая, что выставки в среднем «стоят» от 50–200 тысяч долларов, один заказ прибавит около 5 тысяч честно заработанных евро или больше. Иногда используется другая система ценообразования — когда за единицу берется квадратный метр и проценты господина оформителя считают исходя из этой цифры (от 60 до 100 долларов). Как видим, море возможностей для человека, обладающего такой тонкой материей — вкусом, набитой рукой, и владеющего искусством облагораживать наш мир.

Начинать можно интуитивно — строительство идет, квартиры есть, а интерьеров нет, значит, нам туда. Есть и другой путь, который избрала два года назад саратовская фирма «ZODчество», заказав НИЦ «Миромак» небольшое исследование конкурентного окружения (досье на функционирующие архитектурные организации), потенциала рынков архитектурных, дизайнерских и ремонтно-отделочных услуг как в корпоративном секторе, так и в секторе физических лиц (динамика, характеристики и тенденции, мотивация лиц, принимающих решения

о выборе фирмы, выполняющей архитектурные, дизайнерские и ремонтно-отделочные работы; выявлены характеристики подобной фирмы, наиболее значимые для руководителей саратовских предприятий, максимально эффективные коммуникационные каналы для воздействия на целевой рынок, проанализированы позиции конкурирующих брэндов). И хотя затраты на такое исследование составляют около 1500–5000 долларов и выше, компания вышла на незанятые привлекательные сегменты рынка и значительно увеличила прибыль благодаря «точечному» попаданию.

Проектировать дома — бизнес не капиталоемкий. Чтобы организовать свой скромный «архитектурный» бизнес, грандиозных вложений не требуется — дизайнеры — свободные предприниматели обходятся без офисных трат, работая дома и порой без лицензии. Бюро или студию положение обязывает иметь лицензию на осуществление деятельности по проектированию зданий и сооружений (а получить ее, по мнению игроков, не так уж сложно) и офис не только и не столько из-за юридического статуса, а скорее из имиджевых соображений. Михаил Иванов, генеральный директор «Бау-Групп», убежден, что архитекторы — это прежде всего идеи. Если подходить к бизнесу серьезно, а не «сшибать деньгу», то офис — олицетворение их идей. Он должен быть интересным, не просто набором комнат, где сидят мальчики и девочки-проектировщики. В нем должны быть качественный и необычный дизайн, хорошая мебель.

Компьютеры и программное обеспечение — вот основные затраты начинающего дизайн-бюро. Хороший компьютер стоит около 3 тысяч долларов, плюс принтеры, сканеры и программы (в России, по понятным причинам, в основном контрафактные).

Кроме того, есть три вещи, на которые стоит обратить особое внимание на старте и в дальнейшем развитии небольшого архитектурно-дизайнерского бюро (обустройство коттеджей и дизайн квартир или офисных помещений). Это — управление, проектирование и работа с клиентом.

Вообще же российский рынок дизайна, значительная доля которого находится в тени, тем не менее постепенно приобретает структуру, свойственную развитым странам: наибольшее количество компаний занимается промышленным дизайном (82%), графическим (60%), ди-

зайном мультимедиа (16%) и дизайнерскими исследованиями (около 20%). Дизайн среды и интерьера занимает в этой галерее ни много ни мало — 48%. По данным Министерства строительства и архитектуры, разработка дизайн-проекта обходится сегодня в 4–5% от общей стоимости ремонтно-строительных работ (включая затраты на строительные материалы). На Западе же доля интерьерного дизайн-проектирования в цене несравненно выше — как минимум 10%.

ПРОДАЖА СТЕКЛОПАКЕТОВ

Услуги в сфере благоустройства жилья будут востребованы обществом всегда. Сегодня в список желаний рядового потребителя входят как минимум евроремонт, установка железной двери и замена «обычных» окон пластиковыми. Соответственно, бизнес в этих направлениях развивается очень бурно: например, в городе с полумиллионным населением за три года число фирм, которые занимаются установкой пластиковых окон, может вырасти от восьми до сорока.

Но бизнес бизнесу рознь. Одно дело, когда бедный врач или учитель в строительный сезон переключаются на установку «модных» окон от безысходности, не имеют лицензии и используют как можно более дешевый материал. Совсем другое — когда у человека есть стремление создать собственную компанию, которая прочно займет свое место на региональном рынке и будет процветать долгие-долгие годы. Вот об этом и пойдет речь.

Как стать дилером

Сегодня качественное сырье для пластиковых окон (а также фасадов, дверей, зимних садов) — профили, стекло и фурнитуру — выпускают либо за границей, либо на крупных предприятиях в России по зарубежным технологиям. Чтобы собрать все это в стеклопакет под конкретный заказ, то есть создать конструкцию, пригодную к установке, требуется сравнительно небольшое производство местного уровня. Третий этап — услуги по установке. Соответственно, представители малого и среднего оконного бизнеса делятся на две группы: производители и дилеры. При этом фирма-дилер может быть как подразделением

фирмы-производителя, так и вести самостоятельный бизнес. Теоретически дилером может стать даже одиночный предприниматель, который способен заключить соглашение с заводом, доставить стеклопакет из цеха до заказчика и грамотно его (стеклопакет) установить. Но специфика оконного бизнеса в том, что наличие заказов привязано к строительному сезону: с мая по октябрь они есть гарантированно, с ноября по апрель — как повезет. И только фирма, которая постоянно дает рекламу, имеет свой круг заказчиков и чье имя известно на рынке, может рассчитывать на внесезонную работу. От шести до десяти человек способны согласованно работать так, что, по крайней мере, зарплату они будут получать круглый год, а не только летом. В региональном бизнесе такого рода в строительный сезон общий объем заказов фирмы-дилера может составлять 1000–1500 кв. м в месяц; зимой — в десять раз меньше.

Рассмотрим, что требуется для дилерского бизнеса такого уровня. Главный ресурс, разумеется, — люди. Монтажная бригада — три человека на постоянной работе; вторую бригаду имеет смысл нанимать летом, в пик заказов, когда, допустим, в конце июля люди возвращаются из отпусков и до ноября сосредоточенно занимаются обустройством квартир и офисов. Дилерской компании обязательно нужен менеджер, который принимает и рассчитывает заказ. Еще один человек (или тот же) будет выезжать к заказчику на замер. Тот, кто делает замеры и расчеты, должен иметь высшее строительное образование: клиент, как правило, знает, что хочет пластиковое окно, но понятия не имеет, как это сделать лучше — особенно если строительство дома еще не завершено. Соответственно, сотрудник фирмы обязан все объяснить и дать грамотный совет. Еще две ставки — для бухгалтера и водителя. Остальные должности — по желанию или по необходимости.

Следующий номер программы — автомобиль для перевозки стеклопакетов. Это может быть небольшой грузовик типа «Газели», при этом в кузов устанавливается так называемая пирамида: конструкция со специальными ремнями, которые обеспечивают надежное крепление для хрупкого продукта. «Газель» обойдется в сумму порядка 180 тысяч рублей, но можно купить автомобиль, бывший в употреблении, или взять специальную машину в аренду. Такие услуги предлагают, например, в Томске, где довольно много компаний возят стеклопаке-

ты из Новосибирска (300 км в один конец). В любом случае, грузовик нужен, чтобы доставить продукт от завода до места установки. А пирамида обойдется примерно в 20 тысяч рублей.

Затем — комплект инструментов для монтажа, в частности перфоратор и электролобзик для подоконников (можно пользоваться обычной ножовкой, но это долго и менее качественно). Стоимость инструментов российского производства 20–25 тысяч рублей; импортных — например, фирмы Bosh — в два-три раза больше. Одна монтажная бригада использует один комплект, но с учетом сезонных колебаний и необходимости нанимать рабочих дополнительно имеет смысл приобрести два комплекта.

Для фирмы, которая постоянно принимает заказы и хочет производить хорошее впечатление на клиентов, естественно, требуется офис. Желательно в удобном районе. Размеры подходящего помещения варьируются от 25 до 60 кв. м, при этом надо учесть, что в офисе должны быть представлены образцы продукции: оконных профилей, стеклопакетов и др.

Еще один необходимый элемент — компьютеры. На одном будут производиться расчеты с помощью специального программного обеспечения. Другой предназначен для бухгалтера. Третий — удобно использовать для обмена информацией по электронной почте с производителем, особенно если он находится в другом городе. Отдельно стоит сказать о софте. Некоторые компании пользуются универсальными программами типа AutoCad. Другие предпочитают, например, «СуперОкна» — программу, которая проектирует только окна, двери и фасадные конструкции из пластика, дерева, алюминия и т.п. Стоимость минимальной версии «СуперОкон» составляет примерно полторы тысячи долларов, но здесь можно сэкономить, так как в предоставлении программного обеспечения своему дилеру может быть заинтересован производитель.

Деньги

В среднем стартовый капитал для организации дилерского бизнеса в оконно-дверной сфере (естественно, любая фирма, которая устанавливает окна, готова делать и пластиковые двери — как минимум балконные) составит 350–400 тысяч рублей. Остается получить лицензию

на соответствующий вид работ (строительно-монтажных либо — в старой формулировке — на «строительство зданий и сооружений») и заключить дилерское соглашение.

Несколько слов о рекламе. Наиболее эффективная — это публикации в бесплатной массовой рекламной газете. Потенциальный клиент просматривает раздел, где указаны все предложения по окнам, обзванивает фирмы подряд и выбирает, что ему больше нравится. Второй по результативности вид рекламы — снаружи на автобусах. Таким образом горожане запоминают название компании. Что касается окупаемости, то компенсировать затраты на создание фирмы можно, если взять один большой заказ — например, на установку пластиковых окон в девятиэтажном доме.

Производство

Организация производства конструкций из ПВХ — качественно другой уровень бизнеса. Компания в 50–100 сотрудников имеет шанс стать участником городского строительства (если город — не мегаполис); по крайней мере, без внимания властей не останется. А в небольшом городе от их благосклонности зависит и положение компании на рынке, и срок ее жизни. Речь идет, конечно, не о криминале, а о муниципальных заказах. Если проект финансируется из бюджета (городского, областного или даже федерального), то, как правило, расчеты производят квалифицированные специалисты, которые думают о будущем здания и готовы воспользоваться достаточно дорогими услугами. Таким образом, производитель пластиковых окон может полагаться на заказы администрации, крупных градообразующих предприятий, университетов, торговых центров, — особенно если городская экономическая политика проводится под лозунгом «Покупайте местное!».

Минимальный капитал для создания завода и организации системы продаж — от 250 тысяч евро. Самое дорогое здесь — оборудование. Предпочтительнее всего линии оригинального немецкого производства: по изготовлению стеклопакетов и конструкций из ПВХ. И тут есть проблемный момент: европейский производитель, разобравшись в особенностях российского рынка, выпускает два типа оборудования. Одно — высококачественное, с большими возможностями и дорогое — рассчитано на Европу. Другое, вполовину дешевле и минимизирован-

ное до предела, — для России. Но здесь встает вопрос о качестве продукции на выходе и сроке износа удешевленного варианта: а что, если через три года его придется менять полностью? При том, что и дорогие линии за то же время изнашиваются на пятьдесят процентов, и возникает необходимость выделять средства на обновление. Третий вариант — китайская линия, которая обходится примерно в сто тысяч долларов, но вопрос качества в этом случае обостряется еще больше. Решение — за хозяином бизнеса.

Примерно так обстоят дела и с выбором сырья. При покупке оригинальных немецких профилей из ПВХ транспортно-таможенные расходы будут составлять 30–40% стоимости. Профили российского производства на основе немецких технологий обойдутся процентов на двадцать дешевле. Отдельную проблему для компаний, использующих качественное сырье, представляют китайские и корейские профили: ведь региональный потребитель-частник до сих пор склонен выбирать наименее дорогую услугу. Но что выберет фирма, которая предлагает эти услуги?

Теоретически окно, которое обеспечивается сертификатом с гарантией на три года, стоит на 25–30% дешевле, чем окно с сертификатом на десять лет. С другой стороны, платежеспособность населения в российских регионах оставляет желать лучшего. Как выход — использовать разные профили, разное стекло, разную фурнитуру и как можно более полно информировать потребителя. Но ведь так заманчиво раз и навсегда связать имя своей фирмы с определенной немецкой маркой и в результате заслужить репутацию продвинутой компании и лучшего партнера. В общем, руководителю придется каждодневно ломать голову, тем более что при огромной конкуренции в связи с большим размахом строительства нельзя ничего упускать, а промедление — смерти подобно.

Еще несколько нюансов. Собственное производство позволяет на месте обучать специалистов по монтажу и новых рабочих (в то время как сотрудники дилерской компании ездят учиться на предприятии поставщика). С другой стороны, при масштабном ведении бизнеса возникает необходимость готовить менеджеров для работы с клиентами, чтобы рационализировать и оптимизировать процесс оформления и сопровождения заказа. В некоторых фирмах, например в «Венапласт-

те», разработана система, при которой менеджер «ведет» клиента от первого звонка в фирму до того момента, как закончится годовая гарантия на фурнитуру, — то есть клиент всегда имеет дело с одним человеком. Также еженедельно проводится «разбор полетов», отрабатываются сложные ситуации. Используется система контроля качества на каждом этапе, начиная с завода и заканчивая звонком к клиенту через некоторое время после установки окна, чтобы узнать, все ли в порядке. Результат — рост заказов вплоть до того, что приходится покупать новое оборудование для расширения; открытие дилерских контор в регионе.

КАК ПОСТРОИТЬ СЕТЬ МОБИЛЬНЫХ ТУАЛЕТНЫХ КАБИНОК

Римского императора Веспасиана можно считать чуть ли не гением маркетинга. Установив сборы за «места общественного пользования», он одним из первых вывел на рынок услугу, самым непосредственным образом связанную с конкретной нуждой потребителей. Конечно, и в Древнем Риме нашлись критики этой затеи. И все же в истории остались не они, а инициативный император, заявивший: «Деньги не пахнут!» Развивая сеть биотуалетов, прославиться сегодня трудно. Но заработать — можно.

Мраморные кооперативные туалеты стали одними из первых символов перестройки и даже отчасти нового мышления, но сегодня память о них хранят лишь позабытые анекдоты той поры. Сейчас в моде новые технологии и новые формы. Впрочем, первые биотуалеты использовались еще в середине Второй мировой войны: чтобы не засорять причалы, участники Второго фронта оперативно внедряли их в каждом союзническом порту. Так что у нынешней привычки американских и британских солдат воевать с комфортом — глубокие корни. В Москве же первые пластиковые кабинки появились в середине 90-х — столичные власти приобрели их к очередному массовому празднику, грозившему оставить после себя новые авгиевы конюшни. Правда, затем кабинки отправились на склад, а вскоре были переданы предпринимателям.

Каждому — по потребностям

И в Западной Европе, и в Юго-Восточной Азии кабинок из пластика, принимающих жетоны или монеты, предостаточно. Так что проблем с удовлетворением одной из важнейших человеческих потребностей у жителей крупных мегаполисов не возникает. Согласно мировым санитарным нормам, на 1000 человек достаточно одной кабинки. Например, в трехмиллионном Берлине установлено около 7000 подобных точек. Москве в этом смысле до Берлина еще далеко, но около трех тысяч кабин в столице уже наберется. Понятно, что крупные города оказываются наиболее восприимчивыми к развитию такого рода услуг: в плотной людской толпе, среди красивых улиц, фасадов и стражей порядка нелегко найти бесплатную альтернативу. А в наших кафе и ресторанах, по примеру большинства европейских стран, целеустремленным посетителям настоятельно предложат сначала что-нибудь откушать. Или, не скрывая сарказма, — выпить.

В Москве и Санкт-Петербурге характерного вида кабинки принадлежат сегодня трем крупным компаниям, пионерам этого бизнеса. Еще до кризиса 1998 года они поделили рынки обеих столиц. Это «Той-той коммуналь сервис», «Экосервис» и «МКАД-сервис». Одним из первых действительно серьезных испытаний для них стало празднование 850-летия Москвы. Но, говорят, экзамен был выдержан успешно, так что при подготовке к празднованию 300-летия Санкт-Петербурга уже можно было использовать накопленный опыт.

Теперь голубые и зеленые кабинки, оказавшиеся достойной заменой дорогостоящих стационарных «заведений», прижились у кафе, на автозаправках, стройках, рынках и выставках, центральных площадях и автостоянках, в парках и зонах отдыха. За 5–7 рублей кассир открывает заветную дверь всем желающим. Но главное, этот чистый и отчасти даже гуманный бизнес с 20–30-процентной рентабельностью приносит стабильный доход.

«Той-той коммуналь сервис» специализируется на поставке немецких автономных мобильных контейнеров на стройки и рынки. «Экосервис» развивает сеть региональных филиалов, тиражируя оправдавшую себя в столице схему ведения бизнеса. А вот компания «МКАД-сервис» начинала с обеспечения передвижными туалетами МКАД, перейдя затем к обслуживанию массовых мероприятий.

Плюс туалетизация всей страны

Сегодня все говорят о «миссии» бизнеса. Ну, так вот: участников этого рынка можно уважать хотя бы за то, что они делают наши города чище. При этом существует колоссальная и совершенно объективная потребность в таких услугах со стороны крупных городов, ведь обслуживание мобильных кабинок намного проще и дешевле стационарных!

Войти в этот бизнес все еще не слишком трудно, поскольку стартовый ценовой порог явно не высок. Так, для начала может хватить примерно трех тысяч долларов. Из них 1200 уйдет на покупку двух кабинок (скажем, в «Экосервисе» новую кабинку можно купить за 600 долларов). Можно, правда, попытаться сэкономить и приобрести б/у оборудование за 250–300 долларов. Но эксперты предупреждают: найти кабинки приличного качества по такой цене очень непросто.

Месячная зарплата оператора-кассира двух туалетных кабинок в столицах составляет 200–280 долларов, но в других регионах вполне может хватить и 150, здесь следует ориентироваться на конъюнктуру местного рынка труда. Каждая процедура очистки бака обходится примерно в 20 долларов, но маловероятно, что спецтранспорт придется вызывать чаще, чем десять раз в месяц. Так что можно приплюсовать еще 200 долларов.

Важно, что за установку туалета (если только местные власти не пытаются идти по веспасиановым стопам) не требуется вносить арендную плату. Сами же кабинки просты в обслуживании и не требуют подключения к коммуникациям. В качестве билетов чаще всего используются утвержденные Минфином «талоны строгой отчетности», а оптимизировать налогообложение можно с помощью «упрощенки». И, разумеется, никаких кассовых аппаратов!

Руководитель отдела маркетинга компании «Той-той коммуналь сервис» Евгений Шевляков считает, что две кабинки окупятся через 4–5 месяцев при цене 5 рублей за вход и потоке 200 человек в день. Добавим: «туалетная» проблема актуальна для любого крупного (или, скажем, ухоженного) города. Так что если удастся помочь властям региона решить ее, их лояльность к вам обеспечена.

Есть, впрочем, и неизбежные проблемы, которые часто отпугивают начинающих предпринимателей. По списку: административные барьеры, вандализм и текучесть кадров. Действительно, сложности на-

чинаются на самом первом этапе — с документов, которых необходимо собрать, конечно же, целую пачку. Договор со службой горводоканала, разрешения СЭС, градостроительного комитета и других органов власти. Но главное — получение лицензии на утилизацию отходов. И все же при желании излишней возни с документацией можно избежать: если закупить кабинки у опытных поставщиков. Начинающего предпринимателя не только снабдят пакетом документов, но и проконсультируют — как и с чего начинать, где и как ставить кабинки, чтобы они вписывались в городскую инфраструктуру. Такую поддержку региональным партнерам оказывают и «Той-той коммуналь сервис», и «Экосервис», и «МКАД-сервис».

Очень важно учитывать климатические условия эксплуатации. Так, опыт сингапурского филиала Toi Toi показал: при изготовлении кабин следует использовать такой материал, чтобы панели не «вело» на солнце, — обычный пластик при температуре 35–40 градусов просто плавится! Впрочем, в России каждый год с завидной неожиданностью приключается зима. В сильные морозы содержимое бака просто замерзает. Кабинка простаивает — теряются деньги. Лишь недавно компания «Той-той коммуналь сервис» решила эту проблему за счет применения паровых камер и специальных растворов.

Другой тонкий момент — ценовая политика. Чтобы бизнес был рентабельным, «точка» должна обслуживать хотя бы 100–200 клиентов в день при стоимости билета в 5 рублей. Но на ценах прямо сказывается уровень достатка жителей различных городов — в России немало населенных пунктов, где 2 рубля за вход в кабинку — верхний предел. Итак, при всех оговорках, сеть мобильных туалетных кабин выглядит коммерчески привлекательным проектом, не требующим значительных финансовых вложений и приносящим стабильные доходы.

Как ни верти, а кабинки — элемент городской инфраструктуры. К тому же этот бизнес сокращает расходы города на жилищно-коммунальные службы. Значит, необходимо заранее заручиться поддержкой местных властей, которые обязаны поддерживать чистоту и порядок. Так что чаще всего чиновники готовы идти предпринимателям навстречу.

В этом смысле показателен опыт омского партнера компании «МКАД-сервис». В кооперации с местными властями появилась целая

программа «Городской туалет», в ходе реализации которой было установлено 200 мобильных кабинок. Со своей стороны поставщик, заинтересованный в расширении сбыта, помог организовать установку, обслуживание кабинок и подготовить нормативную документацию.

Кстати, на этом рынке есть уже свои истории успеха. Главе калужской компании «Экосервис-К» Михаилу Балашову удалось найти общий язык с мэром города. В результате главам районных администраций было поручено разработать схемы размещения передвижных кабинок, чтобы согласовать затем проект с управлением архитектуры и градостроительства, а главный врач города получил задание обязать владельцев кафе, рынков и других объектов обеспечить наличие туалетов для посетителей. Проще говоря, предприниматель не только сумел найти поддержку властей, но и пролоббировал нужные распоряжения. Если кому-то удастся повторить подвиг Балашова, то в ближайшем будущем его последователи могут стать в буквальном смысле монополистами в обеспечении своих регионов мобильными туалетами.

Кроме климатических условий как таковых, следует учитывать еще и сезонный фактор. Скажем, в Сыктывкаре кабинки эксплуатируются только летом, а в Сочи — круглый год.

Главный вопрос — количество кабинок. Дмитрий Ястребов полагает, что с 50–60 кабин бизнес становится стабильным и рентабельным. Но вот начинать, по мнению Евгения Шевлякова, лучше с 2–3, постепенно докупая оборудование, и с десяти кабинок проект станет уже неубыточным. При этом Дмитрий Ястребов все-таки советует стремиться к 100–150 точкам, если речь идет о городе с полумиллионным населением. Кстати, на следующем этапе вам понадобится еще и резервный парк кабин для обеспечения массовых мероприятий — около 50 штук. Ну и, конечно же, средства дезинфекции — реагенты, поставляемые крупными специализированными компаниями (как правило, можно использовать накопительные скидки). Так, «Экосервис» рекомендует препарат Биола, а «МКАД-сервис» — средства Aqua Kem.

На первом этапе для очистки бака можно пользоваться городскими ассенизационными машинами. И все же с развитием сети, скорее всего, придется сформировать собственный автопарк, ибо это — реальная экономия. Начать можно с одной машины, которая в состоянии обслуживать до 80 точек в месяц. Ну и, наконец, понадобятся доволь-

но значительные площади для хранения временно не используемых кабин. Здесь лучше всего подойдет территория недорогого склада или неработающего завода (была бы охрана).

Понятно, что обслуживание туалетов — работа трудоемкая и не самая популярная. Однако при достойной оплате труда работников проблем с наймом не будет. Классика жанра — пара «бабушек», работающих посменно и получающих по 100–200 рублей в день.

Сдача в аренду

Можно и не ввязываться в эксплуатационные заботы, оставив себе роль пункта проката. И наверняка недостатка в клиентах не будет. Согласно действующим нормативным актам, наличие туалетов становится обязательным для самого широкого списка объектов. Скажем, с недавних пор СЭС обязывают владельцев уличных кафе обеспечивать свои заведения не только туалетами, но и умывальниками. А поскольку подводить канализацию в расчете только на летний период неразумно, мобильные биотуалеты — единственный выход.

Аренда может быть как краткосрочной, так и долгосрочной. Средний взнос за краткосрочную аренду (от одного до пяти дней) кабины составляет 500–1000 рублей в день, включая расходы на обслуживание и доставку кабинок. Долгосрочная аренда обойдется вашим клиентам уже дороже — 6000 рублей в Москве, около 3000 — в регионах без учета обслуживания.

Вообще начинающему предпринимателю полезно ознакомиться с календарем массовых городских мероприятий, чтобы заранее знать, куда и в каком количестве придется поставить кабинки. Впрочем, далеко не все эксперты разделяют оптимизм по поводу рентабельности краткосрочной аренды туалетов во время народных гуляний. Евгений Шевляков убежден, что массовые мероприятия — это, скорее, потери и убытки: кабинки затем приходится восстанавливать, а это себе дороже. Так что его фирма предпочитает работать со строителями, ставить кабинки в центре города и продавать их в регионы.

Продажа

Клиентура — та же. Плюс дачники, для которых мобильный туалет — отличная замена опостылевшей «ямы». Так, недавно десяток кабинок

закупила у «Экосервиса» администрация «Серебряного бора». Ну, а после продажи вы можете смело заключать договор на обслуживание кабинок, что станет дополнительным источником доходов.

Производство

Для старта необходимо как минимум 250–300 тысяч долларов. И если уж вы становитесь производителем, то рынок сбыта не должен замыкаться на территории региона.

Наконец, нужно не только верно выбрать поставщика материалов, но и получить в органах Госстандарта сертификат на выпускаемую продукцию, а также гигиеническое заключение центра государственного санитарно-эпидемиологического надзора.

В теории все, конечно же, выглядит куда проще, чем на практике. И все-таки большинство экспертов уверено: сейчас самое время завоевывать рынок мобильных кабинок. А главное, сделать это сегодня можно с небольшим стартовым капиталом.

ПРИДОРОЖНЫЙ БИЗНЕС

Мотель — любимая декорация настоящего road movie. Романтика дальних странствий и случайных встреч; место, где непредсказуемо переплетаются пути незнакомых людей и начинаются невероятные приключения.

Итак, вот какие секреты мотельного бизнеса. Необходимо: найти помещение, сделать косметический ремонт, договориться с местной «крышей», организовать кафе и дать о себе знать. Чаще всего именно с чашки кофе и горячего бутерброда начинаются разговоры о ночлеге. Например, установить на обочине трассы щит с надписью «мотель», — лучше неоновый, чтобы было видно ночью, и вывеску типа «световой короб». В среднем открытие мотеля обойдется в 10–20 тысяч долларов. А если строить с нуля на новом месте — то в 50–100 тысяч.

Сети мотелей — пока отдаленное будущее, этим никто не занимается, хотя зарубежный опыт показывает, что потребность в них есть. В Германии, к примеру, каждый крупный автозаправочный комплекс, при котором есть супермаркет и ресторан, имеет еще и мотель в при-

дачу. Таких комплексов (они называются «расштатте») по стране несколько сотен. Строительство, как правило, либо в складчину финансирует сеть заправок и гостиничный оператор, либо оплачивает нефтяная компания, а потом сдает комплекс в аренду.

Подобные комплексные центры имеются и в России — в Подмосковье и Ленинградской области. В целом в этих областях дело с современными мотелями обстоит гораздо лучше, чем в провинции. Их уже много, и порой они выстроены по западному образцу. Например, «Лукойл» возвел комплекс «Балтия» на десятом километре Новорижского шоссе: рядом с заправкой и супермаркетом — шиномонтаж и весьма приличная гостиница. «Ночлежке» для автомобилиста, чем по сути и является мотель, вполне логично кооперироваться с автосервисом, заправкой и некоторыми другими услугами. Лукойловский проект, правда, нетипичен — в здании мотеля работает салон, торгующий новенькими «Мерседесами». Другой мотель стоит на пятидесятом километре Новорижского шоссе, неподалеку от строительного супермаркета и заправки «ЮКОС». Вот еще пример — комплекс «Мотель-Авто», расположившийся в живописном месте в двадцати километрах от МКАД на трассе Москва-Крым. Он включает в себя большую станцию технического обслуживания автомобилей, магазины, кафе, бары, рестораны, банкетные залы, уютный мотель, сауну, конно-спортивный клуб, боулинг, бильярд, автомойки и автостоянки.

Но это — крупные проекты. В среднем, по словам частных предпринимателей, строительство нового мотеля — дело дорогое и не очень выгодное. Сам по себе он окупаться не будет, а найти деньги на возведение комплекса, тем более со сроком окупаемости в несколько лет, могут только крупные компании. Потому, якобы, и с мотелями мы имеем то же самое, что и с гостиницами: налицо дорогие современные комплексы (стоимость номера $50–100 в сутки) и дешевые частные мотели, переоборудованные из клубов, коммунальных квартир (на первом этаже) и служб быта (стоимость номера $5–10). Среднего, мол, не дано.

А как же тогда пустующие промышленные объекты и заброшенные дома, коих вдоль дорог немало? Во Франции, например, такие ничейные постройки нередко выкупают за небольшую сумму и переоборудуют в ресторанчики, гостиницы или частные пансионы.

За рубежом тенденция такова, что мотели растут и все больше приближаются к обычным отелям, оставаясь при этом сравнительно недорогими. Жесткая конкуренция вынуждает предоставлять постояльцам все больше удобств, причем иногда эти удобства вполне сопоставимы с роскошью фешенебельных курортных гостиниц. Как и в Америке, самые крупные из мотелей, а также те, которые принадлежат компаниям, имеющим отделения по всей стране, оснащены всем необходимым для комфортабельного пребывания путешественников, включая плавательные бассейны, теннисные корты, солярии, видеомагнитофоны в каждом номере с широким ассортиментом сдающихся напрокат кассет, есть даже индивидуальные кофеварки для постояльцев.

Крупные операторы приходят и в российский мотельный бизнес, и в скором времени это будут не единичные проекты. Однажды, задав в Интернете поиск по слову «мотель», я получил ссылку на форум forum.elitestate.ru, где узрел такое вот объявление: «Купим участок земли размером около 0,5 га, достаточный для строительства мотеля на двести номеров, стоянки (желательно подземной) на сотню машин, а также конгресс-центра с залом на пятьсот человек. Расположение — внутри МКАД, направление на Шереметьево». Указанный электронный адрес принадлежал компании «ГЕМА», известному оператору на рынке автобизнеса и грузоперевозок.

В ближайшие несколько лет рынок придорожных услуг станет более современным. Постепенно частные «легковые» туристы будут составлять все большую долю в потоке — процентов двадцать-тридцать; остальные, конечно, — шоферы-дальнобойщики. Причем в мотелях останавливаются в основном те, кто работает в крупных транспортных компаниях.

С открытием новых пропускных пунктов на границе России и Украины, ускорением таможенной процедуры на российско-финской границе поток грузов и автотуристов будет только расти. К примеру, за последнее время поток машин, едущих из России в Финляндию и обратно, по оценкам властей Ленинградской области, вырос втрое.

Мотельный бизнес становится все более серьезным. Имея современный мотель с небольшой территорией и предусмотрев, скажем, просторный холл и конференц-зал, можно проводить семинары и различные корпоративные мероприятия. Региональные фирмы, обла-

стные власти будут охотно с вами сотрудничать. Расположенные за чертой города, мотели не обременены высокой арендной платой и могут позволить себе держать привлекательные цены. К примеру, в мотеле «Соловьиная роща» в Курской области, между Курском и Мценском, вскоре состоится семинар по правам человека, который будет проводиться при поддержке Хельсинского фонда по правам человека (Варшава) для членов и активистов неправительственных правозащитных организаций и преподавателей Центрально-Черноземного региона России. К участию приглашаются представители Воронежской, Белгородской, Тамбовской, Орловской, Брянской, Липецкой и Курской области.

Российские мотели, конечно, не будут расти, как грибы после дождя. И еще не скоро станут похожи на американские придорожные «лас-вегасы» или немецкие очаги привычного бюргерского комфорта. Однако по мере активизации коммерческой жизни в регионах и роста транспортного потока мотели могут быть вариантом стабильного, хотя, конечно, далеко не высокодоходного бизнеса. Впрочем, еще Сократ говаривал: «делай так, как будто тебе не надо денег», — если свое дело нравится, все будет.

МОЖНО ЛИ ЗАРАБОТАТЬ НА МАКУЛАТУРЕ?

В Европе вторичная переработка бумаги — отрасль дотационная. Она нужна государству, а потому правительство ее поддерживает. Предприятия — сборщики этого ценнейшего ресурса — получают макулатуру из жилого сектора бесплатно, а покупают только у предприятий. Но в России государственное звено в этой цепочке отсутствует, а значит, функции сбора, сортировки и переработки вторичных материалов берут на себя коммерческие компании, представители малого и среднего бизнеса. Берут, когда им дают и не мешают.

В прежние времена в стране действовала четкая структура сбора бумаги, были нормы и правила — работала целая система. Стопка старых газет из каждой почти квартиры попадала благодаря пионерам, пенсионерам и инженерам в приемные пункты, а оттуда — на перерабатывающие заводы.

По словам Геннадия Хорошева, генерального директора компании «Эко бридж», занимающейся сбором, сортировкой и кипованием (первичной переработкой) макулатур, раньше все были заинтересованы в том, чтобы сдавать макулатуру — и предприятия, и жилой сектор. Но сейчас никто этого делать не хочет.

Это частное предприятие собирает 3 тысячи тонн макулатуры в месяц, оснащено современной прессово-упаковочной линией от испанской фирмы Imame Iberica, датским прессовым оборудованием от Bramidan и электронными весовыми системами.

Собственный автопарк, погрузочно-разгрузочная техника

К территории, где расположены производственные цеха общей площадью 1450 квадратных метров, офисные, складские и вспомогательные помещения, подведена железнодорожная ветка. В общем, выглядит все так, что невольно задумаешься: неужели все это окупается переработкой обычного вторсырья? Окупается. Вот только выйти на прежние, советские объемы сбора нынешним операторам этого рынка очень непросто.

После развала советской системы рынок макулатуры на время исчез вовсе. Более или менее интенсивно он начал развиваться лишь после кризиса 1998 года, когда покупать иностранную бумагу стало слишком дорого. Мгновенно вырос интерес к отечественным производителям, а следом за этим понадобилась и макулатура. Ну, а затем малый и средний бизнес решительно и молниеносно заполнил пропущенные звенья разорванной цепи.

Нелегкая это работа

Начиналось все очень хорошо в 2000 году. Инвестором предприятия выступила компания Financial Bridge, и открылось предприятие в Северном округе Москвы, потому что в этом районе мало крупных предприятий по переработке сырья. Открылись в надежде на то, что жилой комплекс повернется к нам лицом и станет основным источником бумаги. Однако сложилось все иначе.

Компании «Эко бридж» действительно удалось быстро стартовать. В октябре зарегистрировались, в ноябре — начали работать. Сначала получили лицензию и возможность работать, а затем уже собирали

потихоньку дополнительные документы и необходимые для работы справки. Начинали с 60 тонн макулатуры, а сейчас вышли на 3 тысячи тонн в месяц.

Сегодня получить лицензию уже сложнее. Для того чтобы работать на рынке вторичного сырья, переработки или сбора отходов, необходимо оформить десятки разрешительных документов. Так, без образования юридического лица вы не получите транспортную лицензию. А значит, не будет своего автопарка. Добавим сюда еще и отраслевой документ. За две тысячи долларов лицензию на сбор и переработку отходов получить легко. Но это неофициально. А вот оформление лицензии по всем правилам обойдется уже в 4000 долларов.

По признанию генерального директора «Эко бридж», работать в этой нише непросто. Во-первых, бумажные комбинаты не платят вовремя. Задолженности тянутся на несколько месяцев. Во-вторых, правила игры постоянно усложняются. Скажем, недавно «Москомприроды» признал макулатуру «пожароопасной», хотя в законе ничего об этом не говорится.

На рынке макулатуры конкуренция невероятно остра. Впрочем, пока только в столице, где макулатура стоит все дороже, а игроков на рынке все больше. Тем временем само по себе количество бумаги не меняется, а значит, каждый пытается увести клиентов у другого.

В Москве оперируют и крупные компании, такие как «Ресурсосбережение» и «Русская макулатура», и десятки маленьких фирм. Но главная напасть — «черные» схемы. Предположим, в небольшом магазинчике есть отходы, от которых необходимо избавляться по закону. И отвечает за это некий завхоз. Понятно, что ему проще взять деньги «налом» и положить их в карман (причем продать бумагу по высокой цене), чем проводить все легально через безналичный расчет и по рыночным ценам.

«Черные» фирмочки и предприниматели появляются внезапно, рушат цены, оттягивают клиентуру и... исчезают. А рынку, который и так еле-еле держится, наносится непоправимый ущерб.

Если так пойдет и дальше, то в течение ближайших трех лет на рынке вторичного сырья 80% объема столичной макулатуры будет принадлежать четырем-пяти лидирующим компаниям, которые всерьез занимаются проблемами сбора и сортировки бумаги.

Рентабельность бизнеса по сбору и переработке макулатуры эксперты оценивают сегодня на уровне 10%. Цены на сырье растут. Но только не у конечных приемщиков — заводов-изготовителей. Три года назад компании-сборщики закупали макулатуру по 500 рублей за тонну и продавали по 2000. Сегодня же это соотношение находится на уровне 1500 к 2100 рублей за тонну. «Вилка» цен стала куда меньше. Затраты же, напротив, растут. На электричество, бензин, воду... А заводы, приобретающие вторсырье, предлагают за него все ту же цену.

Как ни обидно, но, только-только «поднявшись», этот рынок в Москве уже переживает некоторый спад. По крайней мере, за три года существования компании «Эко бридж» инвестиции в нее еще не окупились.

И все же макулатура, несмотря ни на что, остается ценным ресурсом, даже при относительно невысокой рентабельности. Макулатура — основной продукт для производства вторичных товаров (картона, туалетной бумаги), тем более что из 1200 килограммов макулатуры получается тонна бумаги.

Сам по себе сбор макулатуры в развитых странах происходит очень просто. Коммерческий сектор (чаще всего розница), сектор промышленный и жилой — вот три основных поставщика. Промышленники и коммерсанты должны вывозить свой мусор самостоятельно, и они вполне справляются с этим, продавая или просто отдавая его сборщикам.

С жилым сектором сложнее — тут нужно охватить каждую «ячейку общества». Для этого в европейских странах обычно выдаются пакеты определенного цвета, куда складывают накопившуюся бумагу. Другой вариант — контейнер во дворе. Так сборщики получают более или менее кондиционный, не подпорченный, а главное — отсортированный товар. Теперь его надо только спрессовать и отправить на переработку. Дальше — по цепочке.

По оценкам сотрудников ГУП «Промотходы», в Москве 3,5 миллиона тонн отходов производит промышленность, 1,5 миллиона тонн — коммерческие структуры и 2,5 миллиона тонн отходов — население. Жилой сектор — лакомый кусочек, однако «достать» его почти невозможно, так как 70–80% полезных фракций отходов можно «снять» только на первой стадии — у контейнера или до него. А вот селекционная система в России делает всего лишь первые шаги. И все же

предприниматели не вешают носа и ищут новые способы достать ценную бумагу.

Если уж государство не дотирует этот бизнес, то, может быть, нужно просто хорошенько вложиться в него, как следует все просчитать и построить сеть своих приемных пунктов? Сеть приемных пунктов планировала открыть частная компания «Юви» в Санкт-Петербурге, а в Москве этим плотно занималась компания «Вторсырьепереработка». Первой удалось создать больше десятка пунктов. Второй — только один... Причина одна: низкая рентабельность. В компании «Промотходы» отмечают, что стоит открыть приемный пункт (а инвестиции в одну точку составляют порядка 10 тысяч долларов), как тут же к вам идут «ходоки» — пожарные, СЭС и все прочие. Приемный пункт для них дойная корова.

Очевидным казался еще один выход из ситуации — предложить сотрудничество ДЭЗам, приобретать макулатуру у них, за деньги, пока она еще не успела испортиться в мусорных баках. Каждое РЭУ в Москве может выдать до 7 тонн макулатуры в месяц. То есть около 50 тонн с одного района, 350 тонн — с каждого округа. А ведь это значит, что ежемесячно в каждом округе станет еще и на 350 тонн мусора меньше! Но... это никому не интересно. В РЭУ говорят: для приемного или сортировочного пункта у нас нет территории. А обосноваться в подвалах пожарные не дают. В общем, все как обычно. Низы не хотят работать по-старому, верхи — не могут по-новому.

Вот почему до сих пор никто из предприятий, всерьез работающих на этом рынке, в жилой сектор не идет. Все это очень хлопотно, сложно и практически неподъемно. Так что пока в ДЭЗах будут сидеть прежние чиновники, с места ситуация не сдвинется.

Сегодня мало кто готов рискнуть рекомендовать это направление бизнеса начинающим.

АВТОМАТЫ ДАЮТ СДАЧИ

Торговля продуктами питания сегодня, несомненно, одна из самых прибыльных и бурно развивающихся отраслей в России. Однако не все могут заставить себя улыбаться сотням покупателей, подстраивать-

ся под их настроение, выслушивать замечания, порою просто служить громоотводом. «Торговля — это призвание души!» Если этот лозунг не про вас, а потенциальные заработки все же манят, купите себе немножко автоматов!

Торговые автоматы возвращаются в Россию после нескольких лет незаслуженного забвения. Когда-то по всему Союзу стояли полутораметровые короба «Газ. вода» со щелью для трех- и однокопеечных монет и гранеными стаканами под краном, отпускавшим водопроводную воду с углекислым газом, подслащенную сиропом или без него. Стаканы быстро исчезали — их воровали любители выпить на троих за углом, а сами автоматы частенько ломались и простаивали без дела в самые жаркие летние дни. Автоматы, предлагавшие что-то еще, были большой редкостью. Как вспоминают очевидцы, в Крыму встречались уникальные агрегаты, продававшие вино и пиво. Стакан вина стоил 20 копеек, пива — 15. Но это уже почти легенда.

В 90-х годах, когда фасон и номинация российских денег стали меняться с калейдоскопической быстротой, приказало долго жить и это жалкое подобие автоматической торговли, или вендинга, как его называют во всем мире. Собственно, отсутствие нормальных и относительно постоянных денег и послужило основным сдерживающим фактором его развития в России.

Между тем в развитых странах он не только процветал, но и модифицировался с каждым годом, стремясь охватить возможно большую аудиторию покупателей. Например, автоматы научились «питаться» купюрами и отсчитывать сдачу. Банкнотоприемники появились в них лет 15 назад, и с тех пор «сдающие» автоматы постепенно вытесняют своих более примитивных коллег, требующих монеток определенного достоинства. В России их до недавнего времени не было вообще. Впрочем, это неудобство некоторые особо ушлые граждане научились обходить.

Так, например, на Киевском вокзале у автоматов сидела бабушка-«банкнотоприемник», которая вручную разменивала купюру и собственноручно бросала монетку в железную прорезь. Кстати, эта система сохранилась — в метро будочки «Экспресс-фото» до сих пор действуют в полуавтоматическом режиме: то есть снимает вас автомат, а деньги берет его «смотрительница».

Лет десять назад купить автомат в Москве было просто невозможно. Никто их сюда не поставлял — не было никакого смысла. Начинающим такой бизнес фирмам пришлось по объявлениям находить подержанные автоматы, которые их владельцы привезли из каких-то соображений, но затем просто разочаровались.

Позже, когда расчеты на хорошую рентабельность этого бизнеса оправдались, компании вышли на ведущего корейского производителя автоматов — фирму «Самсунг» и стали закупать новые агрегаты. В последнее время в России ситуация в этой области заметно улучшилась, и предприятие стало официальным дилером «Самсунг» по продаже ее продукции в нашей стране и теперь не только обслуживает роту своих автоматов, но и продает их всем желающим начать свой бизнес в вендинге.

Дело, действительно, пошло: на сегодня в Москве количество автоматов, установленных в общественных местах и офисах компаний, уже составляет, как минимум, пару тысяч экземпляров, и рынок здесь далек от насыщения. Собственно, автомат появляется тогда, когда становится невыгодным держать на этом месте человека — то есть его труд обходится дороже, чем эксплуатация машины. Этим же, например, объясняется то, что наибольшее число автоматов на единицу населения установлено в Японии, где уровень зарплат — один из самых высоких.

Несомненно, будет способствовать росту «поголовья» автоматических торговцев и приобщение к этому бизнесу крупных российских производителей товаров. Ведь автомат — это и способ приблизить товар к покупателю, и дополнительная реклама. Не секрет, что крупнейшими покупателями торговых автоматов в мире являются производители безалкогольных напитков. Они — главные заказчики «баночных» автоматов. Производители кофе «дружат» с поставщиками кофейных автоматов, а выпускающие, например, мороженое — сотнями покупают автоматы по реализации своей продукции.

Есть уже и российские примеры. По стопам корифеев пошла компания «Вимм-Билль-Данн», закупившая большую партию автоматов для расширения сбыта своей продукции: воды и соков. Активно вынашивает аналогичные планы целый ряд других компаний, однако, опасаясь конкурентов, с их преждевременным обнародованием они не спешат.

Автоматы и товары — дело вкуса

Безусловными мировыми лидерами по распространенности во всем мире, в том числе и в России, являются автоматы по продаже кофе и прочих горячих напитков. За ними следуют автоматы «баночной» торговли (занявшие эту позицию не без активной помощи производителей напитков — «Кока-колы», «Пепси-колы» и прочих). Помимо этого, существует также великое множество автоматов, продающих всякую мелочь, от пакетиков с орехами и сигарет до свежей прессы, либо оказывающих какие-то услуги, вплоть до окраски ногтей.

У нас ассортимент довольно скудный, поскольку никто не решается закупать что-то необычное, ограничиваясь привычными кофейными автоматами. А вот в США, например, существуют автоматы, продающие дождевых червей для рыбаков, которым самим недосуг ковырять в земле лопатой ввиду отсутствия огорода либо лишнего свободного времени.

В четыре утра магазины рыболовных принадлежностей еще закрыты — зато автомат на пару долларов щедро отпустит вам пару же горстей упитанных червяков. Очень популярны там также автоматы, продающие женские колготы. Они были изобретены некоей дамой, которая опоздала на важную встречу с потенциальным работодателем из-за порванных колготок. Поскольку эта неприятность случается с каждой особой женского пола как минимум раз в неделю, новинка без работы не простаивает, принося заслуженные лавры своей изобретательнице.

Популярные в Соединенных Штатах и Японии автоматы баночной торговли в России не будут распространены до тех пор, пока существуют тысячи мелких лавочек и киосков у метро, держать в которых работника пока обходится дешевле, чем установить автомат. Так что самым серьезным конкурентом «баночных» автоматов у нас является бабушка-лоточница у метро. Правда, у автомата есть существенное преимущество — его напитки могут быть охлаждены летом и подогреты зимой. Но пока желающих доплачивать за эту услугу немного.

Также велика вероятность, что уличные автоматы у нас будут подвергаться систематическим нападениям, поэтому до сих пор ни одного автомата под открытым небом в России нет. Есть и еще один аргумент — банка напитка в автомате стоит все же дороже, чем в ма-

газине, поскольку маржа здесь гораздо меньше (в отличие от кофейных автоматов, где владелец имеет возможность более гибко устанавливать ценовую политику, «играя» с сортами кофе). Если средний американец без проблем отдаст доллар за банку «Спрайта» в неурочное время, то такой же среднестатистический русский вряд ли пойдет на это.

Самыми прибыльными во всем мире являются кофейные автоматы. По существу, это мини-рестораны. Люди, которые пользуются ими, готовы платить не только за порцию напитка, но и за обслуживание, то есть кофейные автоматы содержат в себе внутреннюю рентабельность, с которой потребители согласны. Если автомат стоит на хорошем месте, он окупается за несколько месяцев при цене 3,5–4 тысячи долларов, а срок его службы составляет в среднем 10 лет. Первые поломки, как правило, случаются лишь на 5–6-й год эксплуатации, при наличии запчастей ремонт обходится сравнительно недорого. Начинающие в вендинге часто интересуются агрегатами, которые варят настоящий кофе из зерен. Конечно, качество такого напитка заметно выше, но сам автомат стоит дороже в полтора раза, и, что самое неприятное, дороже обходятся и расходные материалы для него. Соответственно, такой кофе, чтобы приносить прибыль, должен стоить порядка 30 рублей за чашку. Но такой аппарат не везде пойдет. Его можно установить в офисе московской компании, сотрудники которой получают высокую зарплату. Но для регионов и для массовой установки использовать его преждевременно.

Надо учесть, что до сих пор 80 процентов российских потребителей пьют растворимый кофе и не готовы платить дороже, а те, кто переключился на зерновой, предпочитают делать это в настоящих кофейнях.

Кстати, очень перспективная, но пока не оцененная по достоинству в России идея — продажа через автоматы жевательной резинки. Их рентабельность очень высока, ведь заправляются они шариками канадской резинки, которая, с одной стороны, очень качественная, а с другой — совсем недорогая, поскольку продается «на развес» без обертки. Владелец, установив стоимость одного шарика на уровне 4–5 рублей, быстро окупит такое приобретение, ведь реальная цена вдвое ниже, но об этом знает только он.

Где установить

Самое основное условие для успешного вендинга — подобрать максимально приемлемое, людное место для своих автоматов. При этом, по мнению профессионалов, кофейные автоматы нет смысла ставить на наших улицах, поскольку пить кофе в потоке прохожих неудобно и неинтересно. Самые подходящие места для них — в торговых центрах, в офисах и на предприятиях. Причем везде основными потребителями напитков являются сами же работники предприятия, особенно когда его руководство соблюдает правила пожарной безопасности и не приветствует электрочайники в кабинетах.

Абсолютно бесперспективными оказались площадки в метро. Несмотря на то, что через эти точки проходит огромное число людей, поток пассажиров течет мимо, не задерживаясь, и прибыли эти автоматы не приносят. Хорошее место для установки автомата — аэровокзал, однако сюда пробиться практически невозможно, поскольку руководство аэропортов давно уже оценило выгоды этого бизнеса и предпочитает держать его в своих руках. Востребованы автоматы на заправках, но только не в городе, а на загородных трассах. Хорошим местом для установки автомата может быть также любое госучреждение, где граждане вынуждены простаивать часами в ожидании приема, например ГАИ. Договориться с чиновниками, как говорит Баранник, можно, предложив им долевое участие, например, 5–10 процентов от выручки, снимать которую владелец автомата будет в присутствии хозяев помещения. Еще одно подходящее место — платные факультеты престижных вузов. Студенты, которые могут позволить себе платить за обучение 1,5–2 тысячи долларов в год, на кофе и чипсах экономить не будут. Поэтому рядом с кофейным автоматом удачно впишется снэковый — продающий закуски (шоколадки, чипсы и проч.). Кофейный автомат можно смело ставить даже в небольшой компании, главное, чтобы она не имела своей столовой. Например, на станции техобслуживания, где работают до 30 человек, он все равно окупится и будет исправно приносить прибыль. В среднем же в мире срок окупаемости автомата составляет полтора года.

В Москве большинство выгодных мест разобрано, зато в регионах легко можно найти очень удачную точку. Здесь можно позволить себе лучшие места — рынок практически свободен. Однако стоит по-

спешить. Тенденция последних двух лет — продвижение вендинга в регионы.

Этим бизнесом стали активно интересоваться местные компании. Как говорит Александр Баранник, популярность вендинга в регионах нарастает, как снежный ком. Заказы на автоматы поступают к нам со всей территории страны, вот недавно отправлен был товар для Ухты (Республика Коми) и для Петропавловска-Камчатского. Из областных центров запросы вообще приходят сотнями. Сейчас для начала этого бизнеса в регионах — золотое время: можно не только раскрутить свое дело, но и стать лидером на этом рынке.

Вход — свободный

Войти в этот бизнес можно практически с нуля, не имея ни опыта, ни стартового капитала.

Как правило, при покупке автомата берется ссуда в банках, которые с удовольствием выделяют деньги на эти цели. Другой вариант — заключить договор с лизинговой компанией.

Наибольшую выгоду автомат приносит тогда, когда ты его купил для себя и сам же обслуживаешь. С ростом числа автоматов приходится нанимать работников, поэтому доходность каждого несколько снижается, зато суммарный доход растет.

Для успешного вендинга следует соблюдать разумный баланс во всем. Например, вы можете назначить любую цену стаканчику кофе, но имейте в виду, что сумма в 10–15 рублей не только вполне устроит покупателя, но и принесет вам тройную, как минимум, прибыль. Не стоит также засыпать в свой автомат самые дешевые, некондиционные сорта кофе, иначе его дурную репутацию потом не смоешь ничем. Но и слишком дорогие сорта использовать ни к чему. Самым распространенным сырьем для вендинга является кофе «Нескафе».

Если разумно организовать работу, просчитав последовательность обслуживания точек и кратчайшие маршруты к ним, силами одного человека вполне реально обслуживать до 10 автоматов. Все зависит от нескольких показателей: велик ли спрос, далеко ли расположены друг от друга автоматы, каков ресурс автономности у ваших агрегатов? В среднем на обслуживание одного автомата — заправку расходными материалами и снятие выручки — у техника уходит 45 минут.

В обезличенной торговле есть и еще один несомненный плюс — отсутствие человеческого фактора. Например, меньше бумажной волокиты: санитарная книжка машине не нужна. Для того чтобы установить автомат, не требуется и разрешения на торговлю. Все заложено еще на уровне производителя: техника имеет сертификат соответствия российским санитарным нормам, а в процессе обслуживания клиента контакт продавца с пищевыми продуктами исключен. Так что заниматься вендингом гораздо проще, чем торговать пирожками. Единственный случай, когда лицензию нужно получать, — при заправке автомата сигаретами. Но это вообще сложная тема, поскольку продажа сигарет в России имеет возрастное ограничение, которое при торговле без участия человека трудно обойти. Поэтому пока таких автоматов в России нет, так же как и автоматов по продаже пива и других слабоалкогольных напитков. А вот в Японии эта проблема решается просто — покупатель предъявляет свои водительские права, снабженные штрихкодом, доступным для считывания автоматом.

Есть и другие приятные стороны в общении с бездушной машиной. Например, автомат, в отличие от наемного работника, не устает и может работать круглосуточно, не требует повышения зарплаты, подарков к праздникам, отпусков. И еще автомат не умеет обсчитывать и обвешивать покупателей, а также укрывать выручку от хозяина!

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРАЗДНИКОВ

Организация праздников, розыгрышей и корпоративного отдыха — дело прибыльное. Вот почему этот рынок демонстрирует постоянный рост — только в Москве ежегодно появляется две-три сотни новых маленьких и больших агентств, предоставляющих услуги по организации досуга. И хотя конкуренция нарастает, на рынке можно закрепиться, сформировав свою собственную нишу, предложив клиентам необычные услуги.

Именно так — с нестандартной метафорой наперевес — атаковал в свое время рынок Сергей Князев, историк по образованию, а ныне глава собственного продюсерского центра, акциями которого интересуется даже финансовая и политическая элита страны.

Князев вспоминает, что когда они начинали — рынок этот уже существовал, причем здесь царили такие мастодонты, как Андрей Вульф и его центр «Вульф Групп», Андрей Фомин, Леша Шахматов. Конкуренция была очень сильная!

Так что Князеву пришлось изобретать новую нишу. И начал он с организации развлекательных программ для казино. На тот момент казино были одними из наиболее благодарных потребителей любых необычных проектов, способных привлечь клиентов. К тому же на дворе стоял 1998 год, а после дефолта народ совсем не торопился просаживать деньги в рулетку. Вот тут-то игорным заведениям и понадобился эксклюзив — возник спрос на «живые», интересные, интерактивные программы.

Начинание Князева имело успех. А по ходу дела появлялись и новые клиенты: политики, бизнесмены и прочие люди с деньгами все чаще приставали с просьбами устроить им необычный «междусобойчик». Как правило, к такому отдыху стремятся люди умные и молодые. Часто — топ-менеджеры и собственники крупных инвестиционных компаний и банков, которым не нужен обычный «тупой» отдых.

Первую подобную акцию в традиции «отдыха для богатых» Сергей устроил еще в 1997-м. Тогда желающих повеселиться он вывез на танковый полигон в Подмосковье. Разбил на экипажи и дал задание: пройти по полигону, расстреливая фанерные «Тигры». После оглохшие и одуревшие, но счастливые игроки вылезали из танков. Кажется, чего еще желать? Но, оказалось, это было не все. Рядышком на поляне вдруг возникли шикарно накрытые столы. Фрукты, грузинское вино, шашлыки. Поблизости аппетитно дымилась полевая кухня — с перловкой и компотом из сухофруктов. Так что господа отдыхающие могли выбрать — пообедать шашлыками самим или осчастливить солдат из экипажа, которые и помогли состояться этому празднику жизни. К чести бизнесменов, они выбрали солдатскую кухню. В финале воинская часть получила за помощь в организации мероприятия обещанную цистерну солярки, а Сергей Князев проснулся утром следующего дня с репутацией креативного шоумена и организатора «нестандартного отдыха».

Первые клиенты привели друзей. Затем участвовать в необычных акциях захотели их родственники. Следом — их знакомые. В общем, заработал настоящий вирусный маркетинг. А в ответ на растущий

спрос приходилось изобретать все новые и новые сюжеты. Вот, скажем, «Крысиная охота», ставшая чуть ли не классикой жанра: в подвале старого особняка была устроена настоящая охота на хвостатых грызунов, скопление которых продюсеру помогли обнаружить московские диггеры — исследователи и обитатели подземелий и катакомб. Стрелкам выдали приборы ночного видения, экипировку, оружие. Подвал разбили на секторы для стрельбы, чтобы участники не перестреляли друг друга.

В свою очередь, поводом для «Московского тайфуна» послужил известный московский ураган: оплатившие мероприятие бизнесмены вылезали из дорогущих «Мерседесов», облачались в оранжевые жилеты и весь день в дыму бензопил работали «санитарами» Суворовского бульвара. То есть с самой что ни на есть неподдельной радостью в глазах пилили поваленные деревья.

А вот участников программы «Узники замка Иф» Князев отвез на натуральных «воронках» в не менее настоящую тюрьму. Только настоящих уголовников не было — тюрьму в тот момент ремонтировали, а роль зеков исполняли артисты-аниматоры. Впрочем, пришлось учитывать вкусы клиентов — в тюремной столовой из алюминиевой посуды «узников» кормили красной икрой и баландой из респектабельного ресторана «Три пескаря».

Теперь у центра «Князевъ» накопился аж целый портфель вариантов необычного отдыха — «Бедные музыканты», «Бомжи», «Путаны», «Тараканьи бега», «Чемпионат по варке раков», «Выпекание блинов руками депутатов Госдумы и звезд шоу-бизнеса» и т.д. А недавно появился совсем новый вид заказов — игровые корпоративные программы.

Вообще говоря (и это важно для всех, кто так или иначе задумывается о похожем бизнесе), Князев редко повторяется. Наверное, потому, что по образованию он историк, а значит, без труда выуживает из памяти все новые и новые сюжеты: «Обратите внимание — значительная часть корпоративных вечеринок имеет сегодня «историческую» окраску, а это действительно богатый материал!»

Сколько стоит эксклюзив

Это только кажется, что достаточно придумать что-то нестандартное, и заветный успех — у вас в кармане. Увы, бизнес — всегда бизнес. И без

скучных материй, таких как ценообразование или баланс спроса и предложения, не обойтись.

Поскольку речь идет, как правило, о нестандартных заказах, начинающей компании будет не так-то просто сформировать прейскурант как для эксклюзивных акций, так и для корпоративных мероприятий. Впрочем, участники этого рынка не скрывают своих расценок. А значит, есть ориентиры.

Стандартное выступление «звезды» продолжительностью один час стоит сегодня от 10 до 25 тысяч долларов. Однако популярность такого рода времяпрепровождения постепенно падает. Во-первых, вкусы у всех разные, а значит, даже дорогую «звезду», специально привезенную на корпоративную вечеринку, с удовольствием будут слушать далеко не все. А ведь тем временем за 10, а уж тем более за 25 тысяч вместо банального часового выступления под «фанеру» можно организовать целую программу! Да к тому же с интересным сценарием, позволяющим задействовать всех сотрудников.

Праздники сильно подорожали. Раньше для ста человек можно было устроить корпоративную вечеринку за 5 тысяч долларов, а сегодня нижний порог составляет уже 10 тысяч (это цены в Москве). 20 тысяч долларов «набегает» исходя из следующих расчетов: 100 долларов с человека на банкет, 100 — на развлечения. Но это уже полноценный праздник. А под Новый год все услуги дорожают в два-три раза.

Тем не менее, многие крупные (а порой и средние) компании идут на такие траты, поскольку их руководители знают: из дня рождения фирмы можно устроить отличную PR-акцию, привлечь внимание прессы, а также объединить сотрудников, помочь новому отделу влиться в коллектив фирмы и т.д.

Конечно, цена программы сильно зависит от выбранного заказчиком варианта. Так, стоимость программы «Узники замка Иф» у Князева колеблется в пределах 7–15 тысяч долларов за «эконом-класс» и 15–50 тысяч — за «бизнес-класс». Ну, а расценки на услуги VIP-класса начинаются от 50 000.

Итак, хороший праздник в полном смысле слова стоит дорого. Но сколько же получает компания-организатор? Сергей Князев говорит о 15-процентной рентабельности основной части его заказов. Бывает, впрочем, и меньше — около 5%. Но это, как правило, «госзаказ»,

ведомственные вечеринки, организовывать которые очень престижно. Во-первых, такие мероприятия получают широкий резонанс. Во-вторых, это выход на потенциальную аудиторию — деловую и политическую элиту.

Вообще говоря, фиксированных расценок на нестандартный групповой отдых просто нет — слишком многое зависит здесь от финансовых возможностей участников. Ведь для организации любого мероприятия устроителю приходится искать необычные места, заботиться о безопасности участников, договариваться с властями, милицией, чиновниками... Так, в игре «Ночное скольжение» (цель — добраться по ночной Москве без денег и документов от Таганки до Речного вокзала) игроки формируют банк, сбрасываясь по 500 долларов, а победитель срывает весь куш. Но ведь надо же еще добраться и не угодить в настоящий «обезьянник» или, не дай бог, под кулак бравого милицейского сержанта!

Что касается индивидуальных розыгрышей, то, например, у питерской компании «Подъежики entertainment» (о которой речь пойдет ниже) 499 долларов — это базовая цена на розыгрыш без видеосъемки, 999 долларов — с видеосъемкой и последующим производством видеоролика. Дальнейшее увеличение цены напрямую зависит от масштабов самого проекта (учитывается длительность, затраты на подготовку, включая оплату труда артистов, гримеров, декораторов, охранников, реквизит и т.п.).

Пока что компании, занятые организацией нестандартных развлечений, работают преимущественно в Москве и Санкт-Петербурге. Время от времени агентство «Князевъ» устраивает мероприятия и в регионах — например, сценарий вечеринки «Белая гвардия» был приурочен ко дню рождения одного крупного краснодарского чиновника. Но все эксперты пока в один голос утверждают: работать в регионах — крайне сложно.

Что касается штата, то хороший продюсерский центр начинается всегда с одной светлой головы — руководителя, поток идей которого неиссякаем. Сергей Князев начинал один — был и хозяйственником, и сценаристом, и костюмером. Со временем появились специалисты, которые могут исполнить любой заказ: найти какое угодно оборудование, инструменты. В столь нестандартном бизнесе такие люди на вес

золота. Каждый менеджер Центра берется за реализацию даже самых сумасшедших идей Князева, хотя порой крутит у виска пальцем, выслушивая концепцию очередной шоу-программы или PR-акции.

У центра «Князевъ», по словам его руководителя, складывается круг клиентов, относящихся к бизнес-элите и тонкой прослойке новейшей аристократии. Эти люди заказывают два типа развлечений: респектабельные светские рауты, балы, ассамблеи или наполненные риском, опасностью и азартом приключения. Это свежее и, пожалуй, самое увлекательное направление деятельности Центра, в котором психологические игры по своей смелости граничат с научными экспериментами, а светские праздники являются первыми ростками дворянской культуры новой эпохи.

Сергей Князев убежден, что грамотно организовать корпоративные праздники ему помогает второе образование — психология, которое он получил в Европе.

Розыгрыш

Санкт-петербургская компания «Подъежики entertainment» возникла как «служба эксклюзивных розыгрышей и поздравлений» всего лишь полтора года назад. Генеральный директор Михаил Воронин, главный «подъежик», посмотрел фильм «Игра», где в основе сюжета — именно нестандартный розыгрыш для человека, у которого «все есть». И решил: а почему бы нет? На организацию нового бизнеса ушло не так много денег: в большей степени требовался энтузиазм и хорошая команда. Название оказалось удачным. Не было проблем и с рекламой. Молва об удачных акциях быстро расходилась по «сарафанному радио».

Главной целью компания ставит удовлетворение потребностей своих клиентов в организации нетрадиционных видов отдыха, поздравлений и розыгрышей. Клиенты компании — это тонкие изысканные люди, состоявшиеся не только в материальном, но и в интеллектуальном и социальном плане и подготовленные для получения новых ощущений, нового опыта. По большей части это деловые женщины 30–50 лет.

Базовое предложение компании — это нестандартные розыгрыши и фанки-отдых. Фанки-отдых — это соревнование, которое фирма создает специально для клиента. Оно может быть экстремальным, логиче-

ским, юмористическим. Человек может играть в одиночку или с компанией друзей. Михаил Воронин приводит пример фанки-отдыха. Собирается группа из шести человек. Каждый из них вносит известную сумму в общий призовой фонд. Группа людей вывозится в незнакомый город (Пермь, Лондон или Нью-Йорк), у них изымаются деньги, кредитные карты, телефон, и в таком виде они остаются там на три дня. У участника есть мобильный телефон, по которому можно позвонить в штаб игры. Звонок означает проигрыш. Клиент знает, что пока он голодает и мерзнет, для него забронирован номер люкс в пятизвездочном отеле, с джакузи и шампанским. Только позвони...

Ядром каждой акции служит специально разработанный оригинальный сюжет (сценарий), учитывающий индивидуальные особенности клиентов. Розыгрыш разрабатывается после тщательного анализа характера героя, его профессии, хобби, особенностей психики и состояния здоровья. В этом процессе занят целый ряд специалистов — психологи, социологи, врачи, специалист по теории игр, экономисты, постановщики трюков, актеры и т.д.

Фирма «Подъежики», как утверждается, гарантирует своим клиентам и их подопечным полное физическое, психическое и нравственное здоровье, легальность всего, что может произойти во время воплощения в жизнь сюжета, а также соблюдение законодательства и отсутствие проблем с правоохранительными органами. С клиента же, как заказчика розыгрыша, требуется тщательно заполненная анкета. Не всякая неожиданность идет на пользу клиенту. Некоторых экстремальная ситуация пугает, человек может не справиться с возникшей проблемой. Поэтому важно, чтобы был разработан такой розыгрыш, который не ущемлял бы человеческое достоинство.

ФОТОЛАБОРАТОРИЯ: БИЗНЕС НА СЕГОДНЯ

Фотографический бизнес в России развивается стремительно. Связано это, в первую очередь, с появлением дешевых и достаточно функциональных любительских камер и возможностью быстро и недорого напечатать цветные фотографии. Суммарная стоимость печати фотографий, снятых с помощью средней «фотомыльницы», зачастую может

в несколько раз превысить стоимость самой «мыльницы». Поэтому наибольшие прибыли в этом бизнесе приносят не продажи аппаратуры, а мини-лаборатории, занимающиеся печатью фотографий.

Любая фирма, работающая в области фотографических услуг, примерно раз в 5 лет вынуждена полностью менять свой технический парк — не по причине технической непригодности аппаратуры, а, скорее, из-за ее «морального» несоответствия современному уровню. Еще лет двенадцать назад технология проявки по процессу С41 в нашей стране была в новинку, а печать цветных фотографий — уделом отдельных фотолюбителей; массовым развлечением цветную фотографию назвать было нельзя.

Сегодня аналоговая цветная печать стала делом обыденным, а на рынке ее самым серьезным образом уже теснят цифровые технологии. Однако стоимость цифровой фотолаборатории выше аналоговой минимум в 3 раза; кроме того, значительно технически грамотнее должен быть персонал, работающий на цифровой аппаратуре. Это увеличивает и без того немалую себестоимость печати цифровой фотографии.

Цена и качество

Хотя стоимость средней цифровой «мыльницы» и снизилась до приемлемых для среднего потребителя сумм, качество снимков зачастую оставляет желать лучшего даже по сравнению с обычными «мыльницами», не говоря уже о зеркальных аналоговых или полупрофессиональных цифровых аппаратах. Безусловно, цифровая фотография будет шаг за шагом завоевывать рынок, но потребуются еще по меньшей мере год-два, чтобы аппаратура для печати пришла к единым стандартам, а люди купили достаточное количество цифровых камер, чтобы обеспечить лаборатории должным числом заказов. Поэтому за «цифрой» — ближайшее будущее; но сейчас все-таки практичнее и надежнее думать об открытии аналоговой фотолаборатории. Об этом и пойдет речь.

Итак, начало... Первая задача начинающего бизнесмена — это, конечно, регистрация юридического лица. Открываете деловой справочник своего города, находите фирму, оказывающую услуги по регистрации юридического лица, выбираете банк, которому доверяете и в котором хотите открыть счет. На данную услугу следует отложить

от 200 до 400 долларов, плюс 50% от уставного фонда (обычно уставной фонд составляет 10 000 рублей) — данная сумма будет положена на расчетный счет вашей организации. Деньгами вы сможете распоряжаться после получения банком извещения о том, что налоговая инспекция знает об открытом вами расчетном счете.

Прямого лицензирования данной деятельности не требуется, но имейте в виду, что вездесущая СЭС рано или поздно обязательно поинтересуется, не сливаете ли вы химикаты в канализацию, соответствуют ли рабочие места ваших сотрудников санитарно-гигиеническим нормам (принятым еще в советские времена) и вообще, какие у вас на все это имеются сертификаты. Также не удивляйтесь тому, что вам придется бесплатно печатать фотографии доблестным сотрудникам милиции, которая нас бережет, — все это, к сожалению, реалии нашего времени.

Как всегда, встанет стратегический вопрос выбора помещения. Вы должны определиться, каким будет стиль работы предприятия и сколько денег вы сможете платить за аренду помещения. Пункт приема фотографий лучше всего расположить в центре города, рядом с вокзалами, автобусными станциями, крупными магазинами. Его можно открыть и в районе недавно заселенных новостроек, жители которых будут рады появлению подобного сервиса; но в этом случае будьте готовы к тому, что через год у вас начнут появляться многочисленные конкуренты.

Площадь пункта приема и выдачи заказов может быть от 2 кв. м. Само же помещение для мини-лаборатории должно иметь коммуникации, свет и возможность работать в ночное время — то есть это должно быть нежилое помещение площадью не менее 10 кв. м. Для экономии на арендной плате прием заказов лучше проводить в центре, а печатающую аппаратуру расположить на окраине. С другой стороны, совместное расположение пункта приема и печатающей техники дает возможность организации «торгового шоу». Сама по себе работа мини-лаборатории и действия обслуживающего персонала будут создавать рабочую атмосферу, приятную и комфортную для клиента, который будет видеть, как проявляются его пленки и печатаются фотографии. Подобная организация труда позволит вам принимать срочные заказы.

При выборе места надо учесть интенсивность людского потока в зависимости от времени суток и дня недели. Например, если пункт приема находится в спальных районах, то он должен рано открываться и поздно закрываться, а также работать по выходным, в то время как в центре города основная нагрузка будет приходиться на дневное время, а точнее — на обеденное. Рассмотрите и вариант открытия нескольких пунктов приема заказов, которые будет обслуживать одна (достаточно производительная) лаборатория.

Выбрав предполагаемое место для пунктов приема, не поленитесь и основательно исследуйте прилегающую территорию в радиусе пятисот метров или даже километра. Если вы обнаружите там несколько аналогичных вашей фотолабораторий или крупный магазин с отделом фотографии, в котором вдруг окажутся широкий ассортимент и низкие цены, то подумайте о другом месте (или другом виде деятельности в этом районе). Так вы сбережете много сил и здоровья.

Техника и люди

Предположим, вы уже нашли идеальное помещение. Теперь надо заполнить его аппаратурой. С техникой для пункта приема заказов все просто: вам нужен кассовый аппарат — самый дешевый стоит 200 долларов (при покупке кассового аппарата обязательно спросите у продавца сертификат, а именно — для каких видов деятельности он может использоваться!) и калькулятор (10 долларов). Сердцем вашего бизнеса станет мини-фотолаборатория. Новая аналоговая лаборатория стоит от 30 000 до 50 000 долларов. Интенсивность технического прогресса имеет и свои положительные стороны — более крупные фирмы, а особенно работающие на западном рынке, регулярно меняют свой парк, и благодаря этому можно купить б/у лаборатории в хорошем техническом состоянии. Есть даже специальные фирмы, которые продают в странах СНГ аппаратуру, работавшую прежде, например, в Канаде. Стоимость такой станции — от 10 000 долларов, она гораздо более доступна по сравнению с той же цифровой лабораторией, которая, даже бывшая в употреблении (а сейчас таких еще мало), на данный момент стоит не менее 60 000 долларов.

При выборе лаборатории не стесняйтесь звонить в представительства компаний-производителей или дистрибьюторов мини-лабов. Наи-

более объективное представление о том, чье оборудование и химию выбрать для работы, у вас сложится, если вы поговорите с представителями всех четырех компаний-лидеров (Kodak, Konica, Fuji, Agfa). Вы гарантированно услышите разные мнения о качестве, цене, перспективах и технологиях этого бизнеса. Если выбрать будет трудно — подкиньте монету; объективно принципиальной разницы между ними вы все равно не почувствуете, пока не попробуете всю аппаратуру в деле.

В процессе покупки мини-лаба выполните следующие действия:

- убедитесь, что гарантия на него действует как минимум год;
- предоставьте установку и наладку оборудования специалистам компании-продавца;
- воспользуйтесь услугами опытного наладчика для осмотра покупаемой фотолаборатории на предмет выявления неисправностей.

Помимо самой мини-лаборатории, возможно, вам понадобятся разные приятные мелочи, такие как приспособления для вытягивания язычка пленки из кассеты, машина для резки пленки и т.п., но это во многом дело вкуса. Нужен ли вам компьютер для учета товара и ведения бухгалтерии, определите сами, но, скорее всего, нужен. Стоимость вполне достаточного для таких целей компьютера с монитором составит примерно 500–600 долларов.

Следующий немаловажный вопрос — персонал. В случае с фотолабораториями это — не самая трудная задача. Работа приемщика не требует практически никаких специальных знаний и умений. Если «точка» работает без выходных или более восьми часов в день, то режим работы приемщиков посменный, то есть понадобятся хотя бы 2 человека с окладом минимум 200 долларов (эта цифра сильно зависит от региона, для Москвы — выше). Также нужен оператор для работы на мини-лаборатории. В зависимости от интенсивности нагрузки, его рабочий день может быть неполным или в нестандартное время (например, поздно вечером). Найти такого специалиста несложно, а если в вашем городе этого сделать не удается, в течение нескольких месяцев можно обучить кого-нибудь из ваших сотрудников. В любом случае оклад этого человека должен быть выше оклада приемщиков (300–500 долларов), так как именно от его работы зависит качество главной

продукции вашего предприятия — фотографий. А прямым следствием этого является число постоянных клиентов, которые и создают стабильность вашего бизнеса. Кроме того, возможно, вам потребуется бухгалтер для своевременной уплаты налогов, оформления банковских документов, сдачи баланса и, собственно, ведения бухгалтерии. При малых оборотах надобности в бухгалтере на полную ставку нет; зарплата part-time-бухгалтера в Москве — от 100 долларов в месяц.

Доход и убытки

Важным моментом еще до начала деятельности является оценка возможного дохода. Данный пункт представляет собой уравнение со многими неизвестными, но некоторые моменты все же предсказать можно. Зная себестоимость одного отпечатка и его рыночную цену, можно высчитать количество печатаемых фотографий, необходимое для того, чтобы оправдать зарплату приемщика/лаборанта/арендную плату. Оценочная себестоимость сильно зависит от бумаги и используемых реактивов, а также от их расхода. Средняя себестоимость одного отпечатка формата 10 x 15 см составляет около полутора рублей.

С началом работы перед вами сразу встанет задача эффективного привлечения клиентов. Естественно, придется тратить деньги на рекламу. В первую очередь, надо будет оформить собственную витрину, особенно если она выходит на улицу. Витрина должна быть яркой и понятной, чтобы потенциальный клиент сразу видел, что происходит внутри. Присутствие в оформлении знакомых логотипов и сочетаний цветов внушает потенциальному клиенту доверие. Если пункт приема расположен в стороне от многолюдной улицы или рынка, обязательно нужно сделать указатели. Ламинированные листики формата A4 или A3 для этой цели явно не подойдут. Это должны быть ясные информационные таблички, не болтающиеся на ветру, не выгорающие на солнце и не «уплывающие» от воды. Вместе с тратами на изготовление указателей придется заплатить и налог в городской бюджет за размещение визуальной информации на улицах города. Со временем вы, вероятно, захотите разместить рекламу в средствах массовой информации (например, в районных газетах) и номера телефонов вашей фирмы в бизнес-справочниках. Это необходимо, если вы делаете ставку на респектабельность и хотите, чтобы клиент чувствовал стабиль-

ность вашего дела. Для малого бизнеса Москвы скромными считаются расходы на рекламу в пределах 100–300 долларов в месяц.

Рынок цветной фотопечати, как уже говорилось, сложился давно, и поэтому определить цены на конечную продукцию нетрудно. Нормально, если клиент платит за печать одной фотографии формата 10 х 15 от 3 до 3,50 рублей. Разброс цен в Москве составляет от полутора-двух до пяти или даже пяти с половиной рублей за отпечаток. Если вы поставите цену выше 3,50, «среднестатистический» клиент не захочет платить лишние деньги; если цена будет 2,50 или ниже, клиент, вероятно, подумает, что вы используете в работе дешевые химикаты или экономите на их расходе (и будет в своих предположениях совершенно прав; ведь себестоимость «честного» отпечатка составляет примерно 5 центов, или полтора рубля). Впрочем, цена очень зависит от региона. Московские цены на фотографии (в районе трех рублей) считаются достаточно низкими. В провинции и в среднем по России отпечаток стоит 4 рубля. В Сочи, к примеру, никого не удивляет цена фотографии 4,50. Самые низкие в России цены были замечены в Иркутске: летом 2002 года вы могли получить там сравнительно качественную фотокарточку за 2 рубля.

Клиенты и маркетинг

Для привлечения постоянных клиентов есть смысл вводить скидки от 5% до 10%. Вы можете организовать систему накопительных клиентских карточек, когда по достижении определенной суммы клиент получает больший процент скидки. Люди, печатающие одну-две пленки в неделю, будут продолжать печатать их только у вас, если у них будет скидка 10%, даже если в другом месте им пообещают более высокое качество продукции. Хорошей традицией является бесплатная проявка пленки в случае, если клиент заказывает печать всех фотографий с нее. Кроме того, практически все фирмы производят бесплатную проявку пленки, купленной у них.

Скорость выполнения заказов также может являться дополнительным источником дохода. Если ваше производство налажено таким образом, что вы можете исполнить заказ в течение часа, это позволит получить с клиента дополнительные деньги. По словам Владимира Бахтина, представителя компании «Имидж.ру», срочные заказы составля-

ют примерно 5% от общего объема печати, и это крайне выгодно. Не забывайте время от времени устраивать «рекламные акции» и вводить «специальные тарифы» (например, праздничные). Впечатлительный клиент надолго проникнется любовью к вашему заведению.

Увеличению числа постоянных клиентов способствуют приятные мелочи, расположенные в торговом зале (пункте приема), например — аппарат, выводящий изображения с негативной пленки на экран телевизора в позитиве (от 200 долларов).

Печать фотографий — это ваша основная, но не единственная работа. Одним из важных источников дополнительного дохода является продажа сопутствующих товаров — пленки, альбомов, рамок, фотоаппаратов, аксессуаров к ним. Чем больше будет выбор, тем лучше. Естественно, покупатель предпочитает магазины, в которых он может купить все сразу. Причем, если вы ориентируетесь на качество своей продукции и хотите, чтобы у вас были постоянные клиенты из числа профессионалов, необходимо обзавестись специальным ассортиментом для удовлетворения их потребностей. Профессионалы будут требовать наличия у вас нестандартных пленок — черно-белых, со сверхвысокой или низкой светочувствительностью, разных производителей. Профессиональный фотограф купит пленку только в том магазине, где она хранится в холодильнике, он обязательно проверит срок годности, и если пленка окажется просроченной, вероятнее всего, ваша встреча окажется последней. Конечно, бесполезно пытаться угадать все вкусы, но определенный устойчивый ассортимент должен быть. На складе должен поддерживаться достаточный запас товара; плохой признак, если при покупателе у вас постоянно что-то заканчивается.

Помимо продажи товаров, вы можете расширить число предлагаемых услуг. Даже если у вас нет, скажем, оборудования для печати фотографий на футболках — узнайте, где это можно делать. Вы сможете принимать подобные заказы у себя и исполнять их с помощью третьих компаний. Естественно, ваши партнеры будут заинтересованы в открытии новой точки по приему заказов на свои услуги и ради этого могут предоставить вам скидки. Таким же образом вы можете организовать печать фотографий больших форматов. Подобные «ходы» помогут вам стабилизировать бизнес, сделать доход более ровным и менее зависимым от сезонных колебаний.

Если вы наймете дизайнера (которому понадобятся как минимум компьютер, сканер и, возможно, графический планшет — в сумме не менее 2000 долларов, а также зарплата от 300 долларов в месяц или же сдельная — в зависимости от объема заказов), вы сможете предоставить клиенту услуги по ретушированию фотографий, а также художественному их редактированию — добавлению или удалению персонажей, изменению фона, увеличению отдельных частей фотографии, а также реставрации и раскраске старинных карточек. Это значительно повысит «акции» вашей компании в глазах клиентов.

Хотя конкурировать с корпоративными монстрами (особенно в столице) с каждым годом становится все сложнее, сильно пугать это вас не должно. Развитие технологий всегда рождает новые возможности для роста фирмы; а именно корпоративная малоподвижность и инертность дают вам возможность первыми предложить клиенту новые услуги. Например, если клиент обычно сам приходит в пункты проявки и печати; возможно, вы первыми организуете предприятие, которое будет приезжать к клиенту или связываться с ним с помощью интерактивных средств коммуникации, доставлять заказанные товары, забирать и отдавать исполненные заказы.

Возможности и амбиции

Резюмируя сложившуюся на фоторынке ситуацию, скажем: определитесь с вашими возможностями и амбициями. Если они высоки, значит, вам стоит задуматься об открытии цифровой лаборатории. Это замечательный инструмент, не только открывающий возможность печати снимков с цифровых камер, но и предоставляющий колоссальные средства манипулирования изображением.

Для открытия подобного бизнеса в настоящее время вам понадобятся минимум 200 000 долларов и запас терпения на два-три года (во время которых прибыль получать вы будете довольно небольшую). Это время вы сможете потратить на:

- обучение персонала правильному обращению с аппаратурой — ведь грамотных операторов по работе с ней, в силу новизны технологии, сейчас легче воспитать, чем найти.
- продвижение вашей торговой марки.

Те, кого смущают указанные суммы и сроки, могут открыть надежный и хорошо зарекомендовавший себя бизнес, вооружившись суммой от 50 000 долларов, которую следует вложить в аналоговую мини-лабораторию. Через указанные два-три года еще примерно за такие же деньги вы, вероятно, сможете приобрести и цифровое оборудование. К тому времени стать лидером на рынке будет заметно труднее, но, впрочем, лидерство не является основной задачей малого бизнеса.

Активное наступление цифровых технологий заставляет задуматься о будущем. Как мы выяснили, аналоговая печать дешевле, проще в обслуживании и практически не требует дополнительного обучения персонала. Но уже в ближайшей перспективе большинство людей станет покупать цифровые фотоаппараты, спрос на цифровые услуги будет расти, а на аналоговые — снижаться. Хотя произойдет это не завтра, встает законный вопрос: что мы будем делать с сегодняшней техникой через год-два? Неужели придется выкинуть?

Существует несколько способов адаптации аналоговой мини-лаборатории к печати цифровых фотографий. Первый — это перенос цифрового кадра на обычную 35-миллиметровую фотопленку. Специальное оборудование для этой цели производит немецкая фирма CCG, стоимость аппаратов колеблется от 10 000 до 20 000 долларов. Другой способ предоставляет цифровая приставка под названием D-Carrier. Принцип ее работы заключается в проецировании цифровой фотографии на жидкокристаллическую матрицу, которая играет для мини-лаба роль негатива. Данное устройство требует сложной установки и наладки, осуществляемой исключительно специалистами; для каждого типа мини-лабораторий существует своя модификация D-Carrier. Цена устройства — от 20 000 долларов. Таким образом, с помощью небольших (относительно покупки нового цифрового мини-лаба) вложений вы сможете адаптировать свое производство к изменяющимся условиям рынка.

ПЯТЬ ЗВЕЗД ДЛЯ ЧЕТВЕРОНОГИХ

Для человека гостиница — это возможность путешествовать: посещать другие города, страны, континенты. Для собаки или кошки иначе: это необходимость остаться и ждать.

Человек летит в отпуск или вынужден отправляться в деловые командировки, куда взять с собой домашнего любимца никак нельзя. (Кстати сказать, разрешение на ввоз животного в любую страну получить ничуть не проще, чем «человеческую» визу. Да и установившиеся нормы отношений между двуногими и четвероногими в разных частях света весьма различаются.) Что же делать в такой ситуации?

Кто больше скучает?

Можно помчаться к приятелю с просьбой покормить мохнатого друга недельку-другую. Чаще всего стараются поступить именно так: и расход на содержание меньше, и на сердце спокойнее. Это замечательно работает в случае с неприхотливыми рыбками или хомячками, то есть животными радикально самостоятельными (главное, чтоб кормили). С собакой все сложнее, она к хозяину привязана. Да и современный человек жизнь ведет довольно замкнутую, так что благорасположенный приятель может просто не найтись; вполне возможно, и горничная наотрез откажется остаться один на один с домашним любимцем. В подобном случае выход один — обратиться к профессионалам!

Что лучше — оставить животное в гостинице или договориться о передержке с частником, владельцу предстоит решать самостоятельно. Когда оставляешь четвероного на чье-либо попечение, необходимо помнить, что для собаки (и даже кошки) гостиница — стресс, в этом убеждены все специалисты. Животное теряет хозяина и дом разом, ощущает себя брошенным. Впрочем, Елена, хозяйка агентства «ЗООфишка», уверяет, что привязанность собаки к хозяину сильно преувеличивается и даже мифологизируется. Зачастую наблюдается ситуация обратная: человек привязывается к своему питомцу куда сильнее и переживает разлуку более остро. Особо сердобольный хозяин начинает теребить телефон, не успев как следует отъехать от Москвы: «Как там мой красавец? Не заскучал ли?» А «красавец» в это время уплетает «Вискас» или кашу с говядиной. Бывает так, бывает и по-другому. Каждый случай индивидуален. Сергей Владимирович, директор гостиницы при Центре экстренной ветеринарной медицины (ЦЭВМ) «Шанс», уверяет, что к некоторым животным очень долго приходится подход искать — профессионал тут же видит, удастся с животным установить контакт сразу или на это потребуется некоторое время (кстати сказать, конфликтное жи-

вотное обойдется хозяину существенно дороже, раза в два). В принципе можно разместить любое животное.

Начало зообизнеса

Именно с частной передержки начинался в России гостиничный зообизнес. Директор гостиницы при ЦЭВМ «Шанс» вспоминает, что когда был мальчишкой — кому-то вдруг надо уехать — оставляют животное. Стоит отметить, что в этом бизнесе случайные люди — редкость: кто с домашним зоопарком все время проводил, кто питомник держал, а кто и всю жизнь ветеринаром работал.

Частник имеет несомненное преимущество перед владельцем гостиницы, ему не надо платить за аренду. Животное обитает у частника на правах собственного. Впрочем, нельзя сказать, что это удешевляет услугу. С одной стороны, нет жесткого тарифа (торгуйтесь на здоровье), с другой, «такса» все же существует: для кошки — 50–100 рублей в день, для собаки — 150–250, в зависимости от породы и воспитания. Это без учета питания, условия прокорма обговариваются дополнительно. При этом «индивидуал», кроме как личной, никакой другой ответственности за животное не несет ни перед хозяином, ни перед обществом. Справедливости ради стоит сказать: иногда какие-то бумаги все же подписываются.

Гостиницы в смысле правовой защиты — шаг вперед. Подписание договора и медицинский осмотр — обязательное условие передержки животного. В гостиницу без веткнижки, во избежание заражения других животных, вашего питомца не возьмут ни за какие деньги (по крайней мере, так говорят по телефону). Веткнижка важна не сама по себе, она ценна указанием прививок, что стерпел домашний любимец на протяжении своей жизни.

Препятствия

Гостиницы для животных — звучит чудесно. Однако ж сравнения с гостиницами для людей на предмет «звездности» в этом случае не совсем уместны, по крайней мере, на территории России. Дело в том, что в СССР и России не было построено ни одной гостиницы для животных. Под них переоборудуют бывшие детские сады, виварии, иные нежилые помещения. А ведь по санитарно-техническим нормам заве-

дения подобного рода должны быть снабжены специальной системой канализации, вентиляции и утилизации отходов. Выходит, что отечественный сервис «люкс» — это раскладушка в вольере, гигиенические процедуры и прогулка с кинологом.

На рынке гостиничных услуг тон задают подмосковные зоогостиницы: условия лучше (как для собак, так и для владельцев гостиниц). Большинство из таких учреждений возникло на основе питомников для крупных собак. Потому расположены они обычно не так далеко от «больших» дорог, но на некотором удалении от жилых районов, как говорится, — в лесу. Гостиницы в черте города не в состоянии предоставить своим клиентам того уровня, что обещают загородные коллеги, например, «Империя Стафф» или «Эксплер-Дог». Само собой, по собачьей шкале ценностей, — в городе сложно организовать независимый выгул для собак, а для крупного животного важно, чтобы с ним гуляли не менее двух часов в сутки на свежем воздухе, и вольер чтоб был попросторней, а не от кончика носа до кончика хвоста.

В Москве сейчас практически невозможно получить лицензию на организацию зоогостиницы: очень сложно соответствовать требованиям, предъявляемым СЭС. Года два-три назад гостиниц в столице было куда больше, однако времена вольностей закончились, и санэпидемслужба многих из первооткрывателей бизнеса прикрыла. Так, перестали существовать агентство «Менаж» на Ленинском проспекте, гостиница «Кот и Пес» на улице Академика Глушко и еще целый ряд заведений. Директор гостиницы при Всероссийском институте экспериментальной ветеринарии (ВИЭВ) Алексей Анатольевич уверен, что в Москве в настоящий момент существуют пять лицензионных гостиниц для животных. Есть другие — так называемые «сезонные». Быстро организовались на базе какого-нибудь питомника. Отработали сезон, лето. И перестали существовать.

У гостиниц в Москве преимущество одно — они рядом, в черте города. Нет необходимости пользоваться услугами зоотакси (это 120 рублей в час, плюс 50 за вызов), либо расходы на перевозку минимальны. Впрочем, подмосковные гостиницы зачастую имеют свой автотранспорт для перевозки животных. Совершенно очевидно, что арендная плата за землю или нежилые помещения в белокаменной куда выше, чем в Подмосковье, а условия содержания суровей. Чтоб быть конку-

рентоспособными, московским гостиницам приходится искать способы либо сократить расходы на аренду, организуя предприятия под патронажем какого-нибудь профильного заведения: ветклиники или ветеринарного ВУЗа, либо увеличить цены, обещая услуги класса «люкс». Одна из старейших в Москве гостиница для собак и кошек «Зоосервис ЛТД» выбрала второй путь. Если верить фотографиям, размещенным на фирменном сайте, животным предоставляются все мыслимые удобства. Номер в отеле может быть «стандарт» и «люкс» (последний просторней). Апартаменты для кошки стоят 120 рублей в день, для собаки — 200–300 без питания, номер «люкс» — плюс еще 50 рублей в день. Бизнес этот сезонный: своих питомцев москвичи пытаются пристроить в добрые руки летом на время отпуска и зимой на период рождественских каникул. В это время в гостиницу невозможно даже дозвониться. А если дозвонились, то обычный ответ: «мест нет»! Во избежание подобных неприятностей компания «Зоосервис ЛТД» предлагает забронировать место. Эта услуга стоит 400 рублей.

На ведомственных началах

На фоне «буржуазных» 200–300 рублей в сутки за содержание лохматого домочадца 96 рублей за услуги гостиницы при Всероссийском институте экспериментальной ветеринарии (ВИЭВ), расположенной на территории усадьбы «Кузьминки», повергают в шок, потому что они платят аренду, потому что при институте. Плюс — низкие цены, минус — такие же зарплаты (в сезон 300–400 рублей в день, а нагрузка в сезон). Поднять цены не имеют права. Так и выходит: кошка — 66 рублей за сутки, собака — 96. Кормление по желанию клиента. Номера для кошек и прочих мелких животных находятся на втором этаже здания, собаки обитают на первом. На дверцах клеток для кошек висят листки: «Вискас наш», «Китикет. 2 раза».

Вена поменьше Москвы будет. А гостиниц там в три раза больше — 15 против 5 в столице РФ. По числу мест уж и сравнивать не стоит, не в нашу пользу счет выходит.

Добавочная стоимость

Если хозяин уезжает надолго, животному за отдельную плату могут быть предоставлены любые гигиенические процедуры: стрижка, трим-

минг, вычесывание. «Хозяин» гостиницы замечает, что не стоит обращать внимание на обшарпанность дома. Просто смысла нет ремонтировать. Зимой весь ВИЭВ перебирается в новое здание на Рязанский проспект, так что гостиница, скорее всего, перестанет существовать. Либо руководителю придется становиться частным предпринимателем. Оказывается, аренда стоит 70 долларов за квадратный метр в год. Но, по словам собеседника, гостиничный бизнес следует организовывать в пригороде. Причем комплексно: то есть и ветклиника, и гостиница, и приют для животных. В этом случае налоги ниже, кстати. Государственных приютов для животных в Москве не осталось, все они в руках энтузиастов.

В современном городе более мудро владеть информацией. Именно так и поступила Елена, организовав агентство «ЗООфишка», координирующее деятельность «гостиниц на дому». «ЗООфишка» — пионеры, они — первое российское Интернет-агентство. Предмет продажи — информация. «ЗООфишка» предоставляет услуги по передержке, вязке, подбору племенного животного, берется пристраивать животных: 700 рублей за взрослую кошку, 1500–2500 за взрослую собаку, котята и щенки гораздо дешевле. Далее цитата с фирменного интернет-сайта: «Некоторые породы животных агентство имеет возможность пристроить безвозмездно».

Агентство может разместить объявление на виртуальной доске объявлений (20 рублей), изготовить сайт (от 45 у. е.). Своих клиентов находят через Интернет. По словам Елены, сейчас 7 человек готовы предоставить услуги по передержке — это опытные кинологи. Веткнижек в агентстве не требуют, хотя животных осматривают обязательно. Постояльцам делается прививка «Иммунофана» — препарата, укрепляющего иммунную систему.

СТОИТ ЛИ ОТКРЫВАТЬ СОБСТВЕННОЕ ТУРАГЕНТСТВО

Путешествовать любят все. Во всяком случае, многие из тех, у кого есть возможность хоть раз в год отдохнуть за границей, стараются не отказать себе в этом милом удовольствии. Почему бы тогда не поэксплуатировать себе на пользу эту человеческую страсть? Казалось бы, что

может быть проще — открыть собственное турагентство? Открыть, действительно, не проблема. Куда сложнее закрепиться на рынке.

Собрание заблуждений

Для начала важно уяснить себе, что туристический рынок состоит из операторов и агентов. Так, по последним данным, сегодня в России официально зарегистрировано 3490 туроператорских компаний и 8788 турагентств. Первые создают туристический продукт: выкупают номера в отелях, заказывают в авиакомпаниях чартерные рейсы, организуют наземное обслуживание (встречи и проводы в аэропорту, развоз по гостиницам), прокладывают экскурсионные маршруты и т.п. Вторые — всего лишь реализуют разработанные оператором турпакеты, то есть являются розничными продавцами.

С этим связано, пожалуй, первое заблуждение, что быть турагентом очень просто: самому-то ничего производить не нужно, всего лишь реализуй чужой продукт. Открыл офис в проходном месте, посадил у телефона общительную барышню — и собирай себе деньги с многочисленных клиентов. Суровая практика, однако, гласит: заставить человека выложить сбережения за поездку, качество которой заранее оценить весьма затруднительно, не так-то просто.

Кстати, насчет денег. Заблуждение второе и самое главное: большинство обывателей полагает, что агенты продают путевки с собственной накруткой, и размеры ее зависят исключительно от жадности и амбиций компании. В действительности же агентства живут на операторскую комиссию, которая составляет, как правило, 10%. Если учесть, что летом наиболее востребованными являются дешевые туры в Турцию за 300 долларов с человека, а зимой — в Египет за ту же цену, то очень легко подсчитать, сколько агентство зарабатывает на каждом клиенте.

Вероятно, кто-то заметит, что агентство может легко преступить закон, отойти от операторских тарифов и выставить наивному туристу свои завышенные расценки. В принципе это, конечно, возможно. Однако сегодня такого простодушного клиента надо еще поискать. Наоборот, в борьбе за клиента многие фирмы нередко жертвуют частью своей комиссии и предлагают покупателям скидки — подчас до 5%, то есть до половины своей прибыли.

Публика нынче пошла просвещенная: туристы самостоятельно проводят мониторинг рынка, сами по Интернету находят наиболее выгодные предложения и под угрозой уйти в другую фирму требуют особых льгот. «Поразительная картина, — делятся наболевшим сотрудники агентств. — Человек торгуется с тобой за каждую копейку, всю душу вымотает, а потом так ненавязчиво спрашивает, хватит ли ему на отдыхе двух тысяч долларов или взять побольше».

В общем, легким агентский бизнес никак не назовешь. Тем не менее каждый год по весне в России открываются тысячи (!) новых турфирм. Правда, уже осенью подавляющее большинство их закрывается. Одни — до следующего лета, другие — навсегда. Например, этим летом только в Белгороде появилось более 50 агентств, хотя, по признанию специалистов, реально и эффективно в городе работают лишь десять компаний, и этого вполне достаточно для областного центра.

Впрочем, сказать, что новичок, решивший сегодня заняться турагентской деятельностью, заранее обречен на провал, было бы, конечно, ошибкой. В те же самые белгородские турфирмы постоянно обращаются клиенты из Старого Оскола — крупного промышленного го рода. Почему люди едут из Старого Оскола в Белгород? Скорее всего, на месте их просто некому качественно обслужить. И, наверное, Старый Оскол тут не единственный пример.

Трудно первые сто лет

Рассмотрим конкретный случай. Агентство «Смарт Трэвел» появилось на свет в этом июле — с нуля. Хотя его учредители — Евгения Дирдовская и Андрей Марченко — приступили к созданию собственной фирмы еще весной. Женя до этого проработала не в одной операторской компании, была представителем принимающей фирмы в Египте — в общем, по собственному признанию, знает туризм «от и до». Андрей был рекламным менеджером в издательстве и в туризме пока еще новичок. Каждый вложил в дело собственные сбережения — по 1700 долларов. Сразу договорились, что взносы будут равные, чтобы потом не было никаких недомолвок и упреков.

Сами они не потянули бы регистрацию. Собирать все справки, ходить по различным ведомствам — это просто нереально. Поэтому обратились за помощью в юридическую контору, которая как раз спе-

циализируется на обслуживании турфирм. Это обошлось в 150 долларов. Но выяснилось, что их юристы не знают существующих нормативов: просрочили постановку на учет в налоговую инспекцию, и фирма, не приступив еще к работе, могла налететь на штрафы. Пришлось откупаться подарками.

А вот с лицензией новорожденной компании повезло. 5 июля подали документы в Турдепартамент Минэкономразвития, а через неделю как раз вышел очередной приказ о выдаче туроператорских и турагентских лицензий.

Одновременно с регистрацией и получением лицензии хозяева новой фирмы активно искали офис. Просматривали объявления в газетах, теребили знакомых, просто ходили по центру Москвы и заглядывали в «необжитые» помещения. Ничего путного, увы, не попадалось.

Повезло агентству и с уже выделенной линией Интернета. Не пришлось использовать единственный телефон. Его сейчас применяют как факс, а для общения с клиентами купили мобильник. Два компьютера, столы, шкаф, стулья, картинки на стенах — как говорится, в тесноте, да не в обиде. На технику, оборудование в основном и ушли первоначальные инвестиции.

Сейчас в компании, кроме учредителей, на внештатной основе трудится бухгалтер. Думали было о курьере, но пока с его обязанностями неплохо справляется и сам Андрей: есть машина, да и на подъем он человек легкий. Кстати, Андрей в свободное от работы время сделал сайт — таким образом, компания сэкономила как минимум двести долларов.

Без своего сайта, без «аськи» сегодня не обойтись — реклама в Интернете наиболее эффективна. Фирма рекламируется на «Апорте», Travel.Ru, поставили по обмену свои баннеры в электронных магазинах. Отдача есть. А вот пробовали давать рекламу в «Туризм и отдых», так звонков много, а отправили всего одного человека. Вообще на рекламу тратят в месяц около 600 долларов, но затраты полностью окупаются.

Главное для любой начинающей турфирмы — наработать собственную клиентскую базу. На это потребуется как минимум год. Как рассказывает зам. главного редактора информационного агентства «Туринфо» Светлана Ставцева, если первый год для агентства — трудный по опре-

делению, то на второй наступает определенная эйфория: уже есть постоянные клиенты, появляются прибыли. Наконец, переломным является третий год. Он психологически самый сложный: столь резкого увеличения клиентов и прибылей уже нет, большинство руководителей чувствует, что бизнес заходит в тупик. На этом этапе, полагает эксперт, закрывается до 40% агентств. Зато те, что выжили, уже окончательно закрепились на рынке.

Отчасти облегчить жизнь молодому турагентству может вступление в сеть, благо сегодня их на рынке предостаточно. При этом агентство, как правило, сохраняет свою юридическую независимость, получает рекламную, юридическую, подчас и материальную поддержку, но полностью теряет самостоятельность в своей маркетинговой политике и отныне обязано отчислять головному офису определенный процент с оборота.

К тому же вступление в сеть еще надобно заслужить. В сети бюро путешествий «Куда.ру» говорят, что требования очень высоки, и при этом совершенно не имеет значения, новое это агентство или старое.

Именно в агентские сети активнее всего вкладывают деньги крупные сторонние инвесторы. К примеру, Центр фондовых операций «Тантьема» не так давно создал свой холдинг «Туральянс», в который как раз и вошла сеть «Куда.ру». Как считает член Совета директоров «Тантьемы» Игорь Корепанов, выгоднее вкладывать деньги в систему, способную контролировать и создавать туристический продукт от начала до конца. Но, несомненно, агентства, бюро, магазины по продаже туров — наиболее важная часть бизнеса. Если мы, конечно, говорим о сетевом подходе, едином качестве, что ведет к серьезным объемам.

Правда, назвать сети панацеей для разрозненных агентств пока сложно, так как, несмотря на обилие, они сами пока находятся в стадии становления. Активно развиваться они начали только в последние два года. По дружному признанию специалистов, сегодня состоявшимся сетевым проектом можно назвать лишь «Магазин горящих путевок», который занимает свою, строго определенную нишу.

Показательна в этом отношении эволюция сети «Распродажа туров». Появилась она осенью прошлого года, создавалась на деньги сторонних инвесторов и изначально делала ставку на нижнюю прослойку среднего класса. По замыслу авторов, изюминкой сети должны были

стать «умирающие», не реализованные оператором туры. По сути это был аналог все тех же «горящих путевок», что сразу вызвало критические отклики наблюдателей. Как сейчас признает гендиректор «Распродажи...» Владимир Орлов, первоначальный подход оказался ошибочным: закрепиться в этой нише не удалось, да и клиенты пошли более состоятельные, чем предполагалось, соответственно, изменились и запросы к продукту.

Сегодня сеть «Распродажа туров» насчитывает в Москве 10 агентств, из них шесть являются собственными точками продажи. Впрочем, первым годом работы в «Распродаже...» вполне довольны. При отсутствии какой-либо научной теории развития сетей компания смогла выжить и закрепиться на рынке. Конечно, до возвращения вложенных инвестиций еще далеко, но внутренний оборот постоянно растет.

Собственное турагентство

Регистрация туристической фирмы складывается из следующих компонентов:

- Регистрация юридического лица (ООО, ОАО, некоммерческая организация) либо ПБОЮЛ.
- Оформление туристической лицензии.
- Получение сертификата соответствия.

Лицензирование туроператорской и турагентской деятельности

10 февраля этого года вступил в силу Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности», в котором предусмотрено раздельное лицензирование туроператорской и турагентской деятельности.

Лицензирование теперь осуществляется Департаментом туризма Минэкономразвития России.

Для получения лицензии на туроператорскую деятельность необходимо, чтобы в штате организации было не менее 7 работников, при этом 30% работников должны иметь высшее, среднее специальное или дополнительное образование в области туризма либо стаж работы в туризме не менее 5 лет.

Для получения лицензии на турагентскую деятельность требуется наличие у турагента (структурного подразделения, осуществляющего

турагентскую деятельность) не менее 20% работников (по штатному расписанию), имеющих высшее, среднее специальное или дополнительное образование в области туризма либо стаж работы в области туризма не менее 3 лет. Руководитель турагентства должен иметь высшее, среднее специальное или дополнительное образование, а стаж его работы в области туризма должен составлять не менее 3 лет.

Любая лицензия выдается сроком на 5 лет. На сегодняшний день Минэкономразвития заключило соглашение «О передаче и разграничении международной туристической деятельности» с большинством регионов. Там местные комитеты по туризму могут выдавать лицензии только на турагентскую деятельность.

Помощь посредников при регистрации (создание ООО, юридический адрес, лицензия) обойдутся турагентству в 100–350 долларов. Фирма «под ключ» в столичных юридических конторах оценивается уже в 400–850 долларов.

СОЛНЕЧНЫЙ БИЗНЕС

Собственная студия загара на сегодня один из наиболее перспективных видов бизнеса. Спрос на услуги солярия растет с каждым днем: даже несмотря на обилие летнего солнца, большинство любителей бронзовой кожи все же предпочитают получать свою порцию ультрафиолета в специализированных салонах, нежели под открытым небом.

Загорание (с известными ограничениями), несомненно, является полезным для здоровья, как физического, так и психического: недостаток ультрафиолетовых лучей опасен для живого организма. А поскольку солнца в наших широтах не хватает, солярий может легко компенсировать этот пробел. За рубежом солярии давно стали обычным явлением и устанавливаются практически везде — в домах, в косметических салонах, оздоровительных центрах, в школах, больницах и даже в аэропортах. У нас в России — стране, где солнце радует народ очень короткое время, они также становятся популярными чрезвычайно. Руководитель отдела продаж московской сети соляриев «Сан и Сити» Виктор Кольцов считает, что бизнес этот очень востребованный, но практически не раскрученный, даже несмотря на то, что коли-

чество соляриев в Москве за последний год множилось в геометрической прогрессии, рынок не заполнен даже на треть. Профессиональных студий загара очень мало — в столице наберется с десяток, не более, причем пять из них принадлежат непосредственно «Сан и Сити». Небольших салончиков (на 3–4 солярия) тоже немного — десятка два. Обычно народ, собирающийся заняться этим бизнесом, начинает с малого — устанавливает какой-нибудь простенький полубытовой солярий (например, «Кеттлер» за 3–5 тысяч долларов) в местном салоне красоты, назначает невысокую таксу — 5–10 рублей за минуту, и через несколько месяцев аппарат окупается. Однако здесь нужно учесть, что дешевые солярии довольно слабенькие, соответственно, качество загара намного хуже, чем в профессиональных, оттого они пользуются меньшей популярностью.

Итак, открыть собственный солярий сегодня очень прибыльно. Даже летом услуги искусственного солнца идут буквально «на ура» — народ в преддверии южных отпусков предпочитает подготовить бледную после зимы кожу к активному солнцу и нет-нет, да и проведет несколько сеансов в солярии перед поездкой к морю.

Лучше всего открывать солярий либо в центральной части города, либо в старых обжитых районах. Однако в центре арендовать помещение слишком дорого, да и солидных конкурентов много — к примеру, тот же «Сан и Сити», один из пионеров на рынке соляриев, поставил свой «солнечный бизнес» на довольно широкую ногу. Обустраивать салон загара в совсем уж отдаленных районах (например, в Южном и Северном Бутово, Строгино) тоже невыгодно: там не сформируется достаточная для нескольких соляриев клиентская база. Проще установить аппарат в одном из местных салонов красоты. Самый приемлемый вариант — районы средней удаленности (например, Ленинский проспект, Крылатское, проспект Вернандского). Там бизнес может довольно быстро пойти в гору, поток желающих погреться под лучами ультрафиолета здесь намного солиднее, чем в новостройках.

Очень выгодно открыть салон загара не в Москве, а в каком-нибудь крупном провинциальном городе, например Новосибирске или Краснодаре. Местные бизнесмены отчего-то не берут во внимание этот вид деятельности, в то время как спрос на бронзовый загар достаточно велик как в Сибири, так и на юге, а хороших соляриев в этих горо-

дах раз-два и обчелся. К примеру, в Уфе, несмотря на то, что это столица Башкирии, на весь город имеется всего одна студия загара, причем с самым допотопным оборудованием. Правда, и спрос на услуги солярия в этом краю гораздо скромнее, нежели в центре. Но, по словам Виктора Кольцова, солярий окупится, даже если установить его на южном курорте.

Солярии бывают разные: последнее поколение уже не напоминает те монументальные саркофаги, где тело чувствовало себя бутербродом в тостере. В новых, совершенно «космических» аппаратах можно загорать сидя, стоя, а также по частям (лицо-ноги-кисти рук). Помимо традиционных горизонтальных, в настоящее время особенно моден вертикальный солярий, в котором можно загорать, танцуя под зажигательную музыку и не получая белых пятен на копчике и подмышками. Правда, стоит такое чудо техники около 20 тысяч долларов, зато окупится довольно быстро и с лихвой.

Татьяна, владелица небольшого салона красоты в Северном Бутово, установила вертикальный солярий три месяца назад. Несмотря на то, что соседские салоны давно уже практикуют искусственный загар, к Татьяниному солярию народная тропа не зарастает.

Вертикальные солярии славятся мощностью, они более гигиеничны (клиенту не приходится соприкасаться с их внутренней поверхностью) и дают совершенно естественный оттенок. Правда, и стоят на порядок дороже традиционных горизонтальных, но зато быстро окупаются. К Татьяне приходят примерно 7–10 человек в день. Причем после ультрафиолетовых процедур многие начинают приводить в порядок прическу, делают маникюр — опять-таки салону прибыль.

С помещением у Татьяны проблем не было: она освободила подсобку, сделала небольшую перепланировку, ремонт — и немецкий красавец-гигант украсил интерьер салона. Правда, с деньгами оказалось туже, чем с идеями, — 5 тысяч долларов пришлось занять. Однако долг Татьяна уже вернула и уверена, что к Новому году солярий себя окупит.

Услуги у нее недорогие — 15 рублей за минуту загара, в соляриях такого плана где-нибудь в центре берут в два раза дороже. Итого один сеанс стоит рублей 250–300. Существует и система скидок. Например, если клиент приобрел абонемент на месяц (2800 рублей), один сеанс он может провести бесплатно.

Установить одиночный солярий — это хорошо, однако, как показывает практика, оптимальный вариант — небольшая студия загара примерно на три-четыре солярия различной модификации: вертикальный и горизонтальные разной мощности. Средняя цена профессионального аппарата — 8–10 тысяч долларов, хотя многие солярии нового поколения со всевозможными наворотами зашкаливают за 20–25 тысяч. Кстати, если приобрести новые солярии все-таки не с руки, можно поискать так называемый second hand — недолго эксплуатировавшийся где-нибудь в Европе и оттого пребывающий в довольно приличном состоянии (в Москву почему-то большинство «вторичных» соляриев привозится из Германии). Правда, обслуживание такого солярия может обойтись дороже — лампы стоимостью 10–15 долларов за штуку перегорают с завидной регулярностью.

Три солярия последних моделей ведущей европейской фирмы обойдутся примерно в 50 тысяч долларов. Если покупать их вместе у одного поставщика, гарантированы существенные скидки плюс установка и год гарантии. Но покупка аппаратов — еще не самое главное. Главное — найти подходящее помещение: просторное, сухое, с подведенными коммуникациями и в удобном месте. Не стоит забывать, что удовлетворенность клиента зависит не только от качества услуг, но во многом и от обстановки салона. Дизайн — один из основополагающих моментов «солнечного» бизнеса, поэтому здесь скупиться не следует: чем комфортнее и оригинальнее будет оформлена «фабрика загара», тем больше народа туда потянется. Привлекать к оформлению интерьера известных дизайнеров позволяют себе только владельцы элитных салонов. Вполне можно обойтись собственными силами и, следовательно, куда более скромной суммой. Хотя «понты» играют очень большую роль: как показывает практика, «навороченный» интерьер привлекает состоятельных клиентов, и престижность заведения повышается.

Естественно, главную роль в интерьере солнечной студии занимает сам аппарат: на сегодняшнем рынке можно купить солярий на любой вкус, даже разрисованный под звездное небо. Существуют солярии с массажем (ровный загар без пробелов в лежачем положении), солярии «бриз» (поливают загорающего водой, создавая тем самым иллюзию морского берега), солярии с ароматерапией. Можно даже выбрать цвет лампы, который, как известно, способен влиять на настроение.

Кстати, деловые люди, для которых загар — неотъемлемая часть имиджа, очень любят кресло-солярий — там загорают только руки, лицо и зона декольте, то есть то, что доступно взору коллег по работе и партнеров по бизнесу, при этом во время сеанса кресло может работать в режиме массажа.

По словам Виктора Кольцова, конечно, стоят такие аппараты дороже обычных — от 20 тысяч долларов и выше, однако спросом у клиентов пользуются всегда. Например, от желающих позагорать в солярии, стилизованном под автомобиль «Кадиллак», просто нет отбоя. Однако устанавливаются такие машины только в элитных и дорогих салонах, поскольку стоимость сеанса здесь составляет около 20 долларов.

Как правило, в студии загара предоставляются услуги не только солярия. Например, в «Солее» работает также массажный кабинет, вскоре планируется открыть и маникюрный. Там же предлагается довольно широкий спектр косметических средств, причем консультации по их подбору дают сами девушки, которые очень хорошо осведомлены в этом вопросе. Кстати, соответствующий персонал для солярия — большой плюс этого бизнеса. Красивая загорелая девушка не только расскажет много интересного и полезного о процессе загара или подберет индивидуальную программу по типу кожи, но и будет этакой ходячей рекламой, демонстрирующей прелестный результат искусственного солнца. Правда, такой «рекламный ход» потребует дополнительных затрат — сотрудникам нужно платить не меньше 400 долларов в месяц. В принципе на первом этапе можно обойтись и без дополнительной рабочей силы. Например, девушки из «Солея» наняли только администратора, бухгалтера, уборщицу — на зарплату, и двух массажистов — на проценты. Во всех других делах обходятся своими силами.

Еще один необходимый пункт расходов — реклама салона. Конечно, по сравнению с другими капиталовложениями эта сумма не так уж и напрягает, однако дело требует времени и сил.

В общем, открытие салона загара — дело хоть и хлопотное и затратное, однако выгодное. Кстати, сейчас продавцы соляриев предоставляют и услуги консультантов этого бизнеса, и даже довольно оперативно помогут реализовать замыслы по организации собственной студии. Например, в том же салоне «Сан и Сити» есть целый отдел, где специалисты в области искусственного солнца подскажут, как лучше и выгод-

нее открыть и оформить солярий. И даже подсчитают бюджет (учтут все затраты и спрогнозируют прибыль), подберут необходимое оборудование, обучат техническому минимуму обслуживающий персонал (по желанию можно даже в Германии), а впоследствии будут поставлять запчасти и осуществлять ремонт. Помимо прочего, некоторые фирмы могут предоставить всю необходимую печатную продукцию: рекламные листовки, плакаты, наклейки, информационные буклеты для посетителей, анкеты, клубные карты и т.д., а также одежду для персонала, выполненную в едином дизайнерском стиле с оформлением.

КУРЬЕРСКИЙ БИЗНЕС

Курьерские перевозки — развивающийся в последние годы бизнес доставки корреспонденции или товаров в короткие сроки — «от двери до двери» или от двери заказчика до города назначения.

Способствует росту спроса на курьерские услуги в Москве развитие «хай-тека». Есть курьерские службы, которые специализируются только на доставке товаров отечественных Интернет-магазинов (к примеру, «Скороход», обсуживающий магазины холдинга eHouse) либо только на доставке счетов сотовых операторов (к примеру, «Дита», распространяющая счета МТС, а также ее корпоративный журнал).

Структура конкуренции

Интерес в развитии курьерского бизнеса состоит, кроме всего, и в том, что эта услуга может выполняться людьми с относительно невысокой квалификацией или вообще без оной. Так что налицо экономия на зарплате. При этом выбор курьерских служб невелик, и цена доставки остается высокой. К тому же услугами российской почты — самой мощной в России доставочной структуры — многие коммерческие структуры предпочитают не пользоваться из-за медлительности и отсутствия надежности.

Задумывая открыть курьерскую службу, надо сначала осознать, с кем придется конкурировать.

Как известно, есть почтовые службы, которые работают по правилам, утвержденным Международной почтовой конвенцией. Согласно

этим правилам, вес отправления не может превышать 31,5 кг, а отправление стоимостью меньше 100 долларов не облагается пошлиной. И есть экспресс-перевозчики, работающие по грузовым правилам, — они могут доставлять очень тяжелые, до нескольких тонн, грузы, но отправления их клиентов облагаются пошлиной вне зависимости от стоимости самого отправления.

Многие наши курьерские службы хотели бы получить лицензии на почтовые перевозки. Однако сделать это сложно — в Конвенции четко определено, кто является национальным почтовым оператором. У нас единственным негосударственным оператором такого рода является «Гарантпост», стать конкурентом ему лучше и не пытаться. Поэтому имеет смысл говорить о выходе на рынок экспресс-перевозок по стране или по одному городу либо об открытии фирмы по доставке корреспонденции в пределах города. Кстати, активная региональная экспансия московских GSM-операторов вскоре приведет к необходимости создания небольших курьерских служб и в регионах.

Сегодня на российском рынке представлен широкий спектр компаний, оказывающих курьерские услуги. Это, во-первых, «большая четверка» (DHL, TNT, UPS, FedEx), прямым конкурентом «частникам» не являющаяся, так как ее цены выше, чем у российских компаний, по меньшей мере в два раза. Доля международных «монстров» на рынке курьерской доставки в России составляет порядка 30%. Во-вторых, российские операторы европейских компаний типа упомянутого «EMC-Гарантпоста». И, наконец, национальные курьерские службы и небольшие компании, доставляющие корреспонденцию исключительно в пределах одного города, скажем, Москвы, и области, — таких, по некоторым оценкам, на сегодняшний день существует около 30. Новые бизнесы могут реально конкурировать только с игроками, оперирующими за пределами первой и второй групп, причем легче всего оценить порог выхода на рынок курьерской связи в отдельно взятой столице России. В случае доставки товаров тяжелее, чем книги и CD (имеется в виду компьютерная и офисная техника), — это стоимость 10–40 автомобилей плюс аренда (офис, гараж, небольшой склад) и зарплата. Примерно такой же уровень начальных вложений и постоянных расходов предстоит осуществить желающим доставлять пиццу, суши или другую «кулинарию». В случае доставки корреспонденции

и журналов новой компании потребуются один-два автомобиля, аренда офиса из двух больших комнат плюс зарплата.

Если вы оказываете услуги доставки, при которых клиенты предпочитают расплачиваться непосредственно с курьером, принесшим покупку, требуется банковская лицензия на подобные операции. Лицензия эта настолько недешева и непроста в получении, что, к примеру, курьерские службы подавляющего большинства российских Интернет-магазинов ее не приобретают и работают незаконно.

В российских службах 40% клиентов составляют частные лица, иностранные перевозчики обслуживают почти исключительно юридических лиц (90%). Однако с учетом того, что российский рынок курьерских услуг далек от окончательного формирования, эти проценты могут и неизбежно будут меняться уже в самом ближайшем будущем.

Курьерская служба в цифрах

Цены на курьерские услуги различаются в 2–5 раз и зависят от срока доставки, объема заказа и веса груза.

Теперь попытаемся обрисовать с помощью цифр самый соблазнительный вариант небольшой курьерской службы — доставка легкой корреспонденции богатого постоянного заказчика, например, счетов за мобильную связь от одного из ведущих операторов.

По оценкам игроков этого рынка, сегодня минимальная сумма стартового капитала, необходимого для создания небольшой курьерской службы для обслуживания нескольких Интернет-магазинов, составляет не более 3–5 тысяч долларов.

Курьер по доставке счетов сотового оператора в пределах МКАД получает без учета налога 0,2 доллара за доставку счета и 0,06 доллара за рекламный журнал (Солнцево, Зеленоград и Митино оплачиваются несколько дороже). При этом клиент платит за получение счета ровно 1 доллар. Таким образом, при марже 75–80% и 75 тысячах счетов (наиболее типичная доля, выпадающая на одну фирму) — это почти 60 тысяч долларов прибыли на одну доставку. Три таких доставки в месяц дают прибыль 180 тысяч. И это с учетом того, что бизнес делается на конкурентном рынке — каждый сотовый оператор сотрудничает с несколькими курьерскими службами на одних и тех же территориях. Кроме зарплаты курьеров, из указанной прибыли вычитаются

также зарплата штатным сотрудникам (два-три человека), стоимость формы курьеров (обычно это дешевая болоньевая ветровка с фирменной символикой), аренда, налоги и такая, на первый взгляд, архаика, как отчисления «крыше».

Счета на мобильную связь должны быть доставлены в течение четырех дней со дня их выставления. Поэтому другой источник прибыли — это более быстрая экспресс-доставка (в идеале — до трех часов). И, наконец, выгодны тяжелые конверты, доставка которых оценивается по весу. Иногда можно подработать распространением рекламы вместе со счетами, правда, если ранее владельцы сотовых телефонов считались очень привлекательной целевой группой с доходом выше среднего, то сейчас зачастую это совершенно не так.

Кстати, для экспресс-перевозчиков, работающих в масштабах страны или всего мира, возможны еще несколько дополнительных услуг: страхование, таможенное оформление и складирование грузов, предоставление информации о местонахождении груза. Однако вернемся к случаю доставки счетов.

Курьерская специфика

Оплата проездных документов курьерам не предусмотрена. Впрочем, удобно, что основная их часть — пенсионеры и студенты, которым такая льгота и не нужна. Курьеры работают на договоре, предусматривающем пенсионные отчисления, но не оплату больничных и отпускных. Однако, укладываясь при хорошем навыке в 6 рабочих дней в месяц и получая вознаграждение не менее 200 долларов на сотрудника (а в пределе — при семейном подряде, когда, скажем, муж и жена помогают друг другу, — до 500 долларов), курьеры, как правило, сохраняют лояльность компании. Текучесть кадров наблюдается только среди тех, кто обслуживает спальные районы, где квартиры и офисы абонентов расположены не так плотно, как в центре.

На менее выгодные работы за сто долларов в месяц при работе каждый день курьеров следует набирать, давая объявление в «Из рук в руки», тогда это удается сделать весьма быстро. Другой вариант — расклейка объявлений о найме курьеров в городских ВУЗах. Практика показывает, что поиск курьеров на веб-ресурсах типа Job.ru совершенно не эффективен — пользователи Интернета достаточно

обеспечены, чтобы соглашаться на низкооплачиваемую работу, требующую, к тому же, необходимости проводить целый день в беготне по городу.

Для быстрого разрешения возникающих проблем, из которых самой простой является повторная доставка, — хозяев не оказалось дома, и курьер вынужден приезжать повторно, — требуется подготовить и заставить подписать документ «Обязанности курьера».

Если бизнес планируется открывать в Москве, то можно ориентироваться на обслуживание электронных магазинов, так как почти 9/10 всех покупок в них осуществляются жителями столицы (скажем, в Москве находятся 90% покупателей магазина 24 x 7 и 30% покупателей «Болеро»). Ряду владельцев развивать собственную службу для доставки товаров по России кажется неразумным — они считают, что этот бизнес лучше отдать профессионалам.

Ложка дегтя заключается в том, что изначально электронная коммерция была придумана с учетом возможностей крупнейших перевозчиков типа TNT и DHL, а не для многострадальной российской почты, поэтому в российских условиях интернет-магазины — не самые надежные партнеры. Игроки курьерского рынка с этим, впрочем, не согласны — в компании «Зест Экспресс» «Бизнес-журналу» сказали, что ежедневно получают по несколько звонков с предложениями от российских интернет-магазинов, работать с которыми «очень выгодно». Миф о том, что магазины предпочитают работать с курьерскими службами, в «Зест Экспресс» также опровергают: при эксклюзиве порог окупаемости очень высок: намного больше 100 доставок в день. Никто не пойдет на такие условия.

Существует проблема с персоналом самой обслуживающей курьерской службы. Количество заказов, которые может выполнить курьер в один день, ограничено. Соответственно, ограничивается и размер его вознаграждения, что приводит к очень большой текучести кадров.

Постоянное обучение персонала в этих условиях обходится дорого. К примеру, студенты не планируют держаться за подобную низкооплачиваемую работу, поэтому не пытаются соблюдать множество обязательных требований к сотруднику. В питерских интернет-магазинах даже бывали случаи, когда студенты исчезали вместе с полученными за заказ деньгами (а ограничение на оплату курьеру наличными

неудобно, с точки зрения покупателя, и способно порушить и без того хилый бизнес большинства российских онлайновых магазинов). Основные недостатки студентов — легкомыслие, чрезмерная коммуникабельность, зачастую приводящая к утечке служебной информации, и общее нежелание вести себя как вышколенный работник сервиса, то есть произносить отрепетированные маркетинговые формулировки.

Пожилые люди более ответственны и надежны, но, естественно, не все из них расторопны и способны доставлять тяжелые предметы.

На колесах

Совершенно другая ситуация с курьерскими компаниями, имеющими парк автомобилей. Налицо как явные, так и не слишком очевидные дополнительные расходы и проблемы: необходимы собственно транспортные средства, нужно платить за бензин и техническое обслуживание, в конце концов, сами курьеры должны обладать, помимо прочего, водительскими правами и опытом вождения — все это существенно увеличивает себестоимость услуги. По разным данным, уровень рентабельности курьерской службы с 10 автомобилями достигается при 40–60 заказах в день, что крайне высоко. Это, однако, не останавливает предпринимателей — на улицах Москвы все больше «курьерских» автомобилей «Ока» с логотипами пиццерий и японских ресторанов. Выбор «Оки» не случаен — это самый дешевый автомобиль на российском рынке. В «Зест Экспресс», между тем, уверяют, что парк автомобилей — совершенно необходимое условие для «уважающей себя курьерской компании».

Высокую стоимость автомобильной доставки пытаются «урезать» и другими способами. Так, сеть ресторанов японской кухни «Якитория» доставляет только заказы, цена которых превышает 800 рублей. Пиццерия «Сбарро» и некоторые другие рестораны ограничивают зону доставки несколькими прилегающими районами, что сокращает продолжительность каждого выезда.

Другое серьезное препятствие на пути развития этого направления курьерского бизнеса — пробки, ежедневно парализующие центральные улицы Москвы и делающие невозможной доставку заказов в самое «горячее» обеденное время. Компания, которая сможет решить эту проблему, непременно завоюет не только долю рынка, но и потре-

бительскую лояльность. Возможно, будет иметь смысл воспользоваться западным опытом, где для срочной доставки пиццы курьеры используют мопеды и «скутеры», легко проскальзывающие через любые транспортные заторы — так, например, оперирует крупная европейская сеть Pizz@Home.

В любом случае российский рынок курьерских услуг в его нынешнем состоянии хорош еще и тем, что дает игрокам заметные возможности для экспериментов.

БИЗНЕС НА ЯЗЫКАХ

Не всякая отрасль имеет шансы процветать вечно — изготовители конской упряжи или изгонители духов пользуются сейчас гораздо меньшим успехом, чем несколько веков назад. Но некоторые виды бизнеса существуют тысячелетиями и не собираются сходить со сцены. Услуги переводчика, к примеру, ценятся сегодня так же высоко, как и тысячу лет назад.

Помимо того очевидного факта, что проблемы взаимопонимания между разными народами в обозримом будущем никуда не денутся, привлекательность этого бизнеса зиждется еще и на его доступности и низкой затратности. Переводческие бюро — всегда малый бизнес, входной билет туда стоит не слишком дорого. Правда, это же ставит и определенные барьеры для роста. Кроме того, низкий входной порог обуславливает жесткую конкуренцию. Многие телефоны, указанные в справочнике двухлетней давности, уже не отзываются либо принадлежат другим компаниям. С этим, конечно, ничего не поделаешь, и вопрос соизмерения собственных амбиций со способностями каждый должен решать самостоятельно.

Старт

Итак, что же требуется для того, чтобы открыть свое бюро переводов? Прежде всего, естественно, надо обратить свое физическое лицо в юридическое. Тут что-то новое предложить трудно — можно самому бегать с бумажками по инстанциям (обещанное Германом Грефом «одно окно» пока больше похоже на неудачную шутку) и уложиться в пару

тысяч рублей, а можно обратиться в специализированную компанию, которая все сделает сама быстро и без проблем за умеренную сумму в 200–300 долларов. Небольшая, но приятная мелочь — никаких лицензий на этот вид деятельности получать не надо.

Второй совершенно необходимый компонент — помещение. Требования к нему не слишком высоки, для начала офиса в несколько десятков квадратных метров с одним телефоном вполне достаточно. Конечно, телефонных линий лучше побольше, но не стоит унывать — в первое время раскаляться от звонков клиентов телефон не будет.

Офис, в отличие от «фирмы под ключ», товар нестандартный, и говорить о ценах тут труднее. Скромное помещение где-нибудь неподалеку от кольцевой линии метро вполне можно найти за 600–900 долларов в месяц, но если хочется поселиться в более престижном месте, вроде Арбата, например, то цена вырастет на порядок.

Естественно, никуда не деться без техники — хотя бы парочки компьютеров, факса, сканера, принтера (высокопроизводительного, потому что, если дело пойдет, печатать придется много и, скорее всего, быстро), ксерокса. Выход в Интернет сейчас вещь жизненно необходимая, так что желательно позаботиться о выделенной линии, если в арендуемом офисе ее нет.

Но, как известно, бизнес — это не юрлицо и не офис с техникой. Бизнес — это люди. Подбор персонала не назовешь тривиальной задачей, и успех дела, в первую очередь, зависит от того, как предприниматель справится с ней. Проблема значительно упрощается, если предприниматель сам является переводчиком и способен, по крайней мере, оценить квалификацию потенциальных подчиненных. В противном случае можно рискнуть и попробовать переложить задачу на плечи кадровых агентств. Однако полной уверенности в том, что ваш переводчик достаточно компетентен, при таком варианте быть не может, и точно узнать это можно будет по реакции первых клиентов — то есть, возможно, слишком поздно. Впрочем, всегда можно что-нибудь придумать — например, воспользоваться для проверки тестовых заданий услугами конкурентов, работников хороших языковых вузов или, в конце концов, знакомых иностранцев.

Вопрос, надо ли начинающему предприятию делать ставку на штатных специалистов или пользоваться услугами внештатников, является

спорным. Преимущества внештатников очевидны — им не надо платить только за то, что они сидят на рабочем месте, с их помощью можно более гибко реагировать на поступающие заказы. Наконец, им не нужны рабочие места в офисе — существенная экономия. Ко всему прочему, по общему мнению, «фрилансы» — более гибкие и квалифицированные профессионалы. Недостатки такого подхода тоже ясны. Внештатный работник, скорее всего, трудится где-то еще или может быть занят другой «халтурой», так что есть хорошие шансы, что как раз в момент, когда он совершенно необходим, переводчик окажется недоступным. Острота проблемы может быть снижена созданием базы переводчиков побольше (говорят, бывали случаи, когда картотеки переводчиков пытались банально украсть), но на это требуется время. В любом случае «притирание» переводчика, у которого всегда есть свои сильные и слабые стороны, — процесс длительный, и никакие тесты не заменят опыта реального сотрудничества, сначала на несложных и не слишком срочных заданиях.

Порядок цифр

Хороший специалист за перевод средней сложности текста с одного из основных языков потребует 4–6 долларов за машинописную страницу (1800 знаков, как правило, с пробелами), за рабочий день он может сделать без перенапряжения текст объемом 10–15 тысяч знаков. Хотя в случае авралов такие цифры приходится умножать, например, на два, с неизбежной потерей качества, о чем заказчика лучше предупредить заранее. Можно подыскать студентов языковых вузов и за пару долларов. Иногда это оправдано — попадаются заказы не слишком срочные и не особенно сложные, «запороть» которые более-менее грамотный человек не может. Дополнительный (но в некоторых отношениях сомнительный) плюс внештатников — возможность, скажем так, налоговой оптимизации. Как признался один из профессиональных переводчиков с многолетним стажем, случаев подписания контрактов на разовые работы у него вообще не было. Единственные всплывающие в этом процессе бумажки — наличные в пресловутом конвертике.

Штатный переводчик выглядит во многих отношениях привлекательнее, но он стоит других денег. Приличный специалист в Москве обойдется в 500–600 долларов или больше, до тысячи долларов, — все

зависит от квалификации. Но если отцы-основатели фирмы сами переводить не могут или не хотят, то нанимать его, видимо, придется. Хотя бы один компетентный специалист должен быть всегда под рукой, даже если окупать себя он поначалу не сможет.

Очень важна роль редактора, особенно при выполнении крупных заказов, когда требуется координация действий группы работников. А стоить такой редактор может еще дороже переводчика. И, наконец, нужны менеджеры.

Но, допустим, все организационные хлопоты позади, пора приступать к работе — то есть искать клиентов. Можно попробовать обойтись «малой кровью» — размещать информацию в газеты бесплатных объявлений (хотя для компаний эти объявления обычно все-таки платные) и расклеивать своими силами листовки на остановках. Но при таком подходе рассчитывать на успех трудно — серьезные клиенты вряд ли на такую рекламу клюнут, а заезжий гастарбайтер из соседней республики, которому нужно перевести какую-нибудь справку, бюро переводов не прокормит. Так что придется тратиться на рекламу в ориентированных на бизнесменов изданиях, на попадание телефона компании в справочник, возможно, на почтовые рассылки — тут уже все зависит от фантазии руководства фирмы. Верхнюю границу затрат на рекламу по понятным причинам указать невозможно, но расходы в объеме 300–500 долларов в месяц для начинающего представляются адекватными.

К рекламе же можно отнести и страницу компании в Интернете. Тут тоже имеются дешевые варианты, благо существуют бесплатные «конструкторы» сайтов, позволяющие создавать и поддерживать страничку даже непрофессионалам. Поскольку сайт будет выполнять в основном «представительские» функции (стандартный набор рубрик: «О нас», «Цены и услуги», «Как найти»), может быть, имеет смысл на этом остановиться. Главный недостаток такого подхода — потенциальный клиент может отметить факт использования бесплатного хостинга и сделать неблагоприятные для компании выводы. Если бюджет позволяет, можно обратиться к профессиональным разработчикам — стоить такая несложная работа будет в пределах несколько сотен долларов, поддержание странички тоже не станет главной статьей расходов.

Следует, однако, отметить, что пронять действительно крупных клиентов — компании с национальным или международным именем — даже агрессивной рекламой непросто. Связываться с неизвестными агентствами они не любят, предпочитая проверенных временем партнеров. Лучшая реклама — «из уст в уста».

Прибыль и репутация

Отдельный деликатный вопрос — ценообразование. Поскольку, как отмечалось выше, конкуренция на рынке острая, говорить о более или менее стандартных ценах можно. Обычная такса за популярные языки колеблется в пределах 7–12 долларов за перевод на русский и 8–11 долларов — с русского, с явным тяготением к средним цифрам из этой «вилки». Впрочем, встречаются и исключения — отдельные конторы предлагают переводы по цене от 3,5–4 долларов за страницу. Следует ли начинающей фирме демпинговать? Конечно, определенную категорию клиентов это привлечет, но те ли это клиенты, которые необходимы для процветания компании? Солидных потребителей это, скорее, отпугнет. Не говоря уже о том, что на развитие фирмы мало что останется. Для того чтобы выжить, фирме необходимо иметь как минимум 40% от того, что получает переводчик. Однако из всякого правила бывают исключения — иногда, когда перевод — только часть заказанной работы, фирма может вообще ничего себе не оставить или даже добавить переводчику из своих денег. Кроме того, поток «тощих» клиентов позволит отработать технологию и создать репутацию. Для нового предприятия в данной отрасли это жизненно важно, даже если поначалу придется работать себе в убыток. В общем, категоричного ответа тут дать нельзя.

Редкие языки могут оказаться гораздо выгоднее английского или немецкого — цена за страницу на японском или вьетнамском может доходить до 20–25 долларов. Но редкие языки на то и редкие, что требуются не так часто. Специальной статистики тут никто не ведет, но даже приблизительные прикидки весьма красноречивы: если английскому дать 100 баллов, то немецкому и французскому можно дать баллов 30, а всем остальным — 10, — так считает Максим Денщиков. Еще более категоричны оценки Алексея Гудименко: 90% работы — английский, еще 5% — основные европейские языки, и на все остальное при-

ходятся оставшиеся 5%. Так что редкие языки могут быть только приятным дополнением к основному «английскому» потоку.

По вопросу градации расценок в зависимости от сложности материала единого мнения нет, на рынке представлены и политика единых цен за любой материал, и ранжирование стоимости работ в зависимости от текста. Зато наблюдается такое единство в цене за срочность заказа — слишком поздно спохватившемуся клиенту могут выставить счет исходя из двойной, а то и тройной базовой ставки. Для компании клиенты, которым необходимо перевести несколько сотен страниц «на вчера», могут оказаться очень прибыльными, но они требуют максимального напряжения всех имеющихся ресурсов.

Особая тема — устный перевод, последовательный и синхронный. В первом случае переводятся фразы по мере поступления, во втором перевод транслируется практически без задержки на разного рода конференциях для всех участников. Синхронный перевод считается высшим пилотажем и оценивается соответственно — цена за час работы может составить 70–80 долларов. Причем, как правило, агентства требуют, чтобы заказчик оплачивал не менее двух переводчиков сразу, поскольку напряжение при такой работе очень высоко и больше 20–30 минут его выдерживать трудно. В штате синхронистов (обычно квалифицированно выполнять и устный, и письменный перевод человек не может), как правило, не держат, поскольку стоят они дорого, а используются не так часто. Последовательный перевод оценивается скромнее — от 9–10 до 30 долларов в час, примерно столько же или чуть меньше стоит гид-переводчик.

Помимо этого, пользуется устойчивым спросом и такая услуга, как апостиль, или нотариальное удостоверение переведенных документов, то есть легализация выписанного за рубежом документа с заверением документа в консульствах или Минюсте. Тут все зависит от сложности и скорости работ — за перевод одной печати в документе можно взять 20 рублей, а за срочное консульское удостоверение (в течение суток) — 150 долларов.

В качестве отдельной услуги предлагается вычитка переведенного документа носителем языка, стоит это, как правило, столько же, сколько и сам перевод, однако особым спросом она не пользуется. Однако в некоторых случаях подобная вычитка необходима: если тек-

сты носят, например, рекламный характер, переводчик не может адекватно передать текст. Это работа для носителя языка. Иногда клиентам требуются аннотации и рефераты. Правда, в этом случае они имеют привычку выражать удивление стоимостью работ — не меньше, чем за перевод, не отдавая себе отчета в том, что для составления реферата исходный текст надо как минимум перевести. Могут подвернуться и смежные работы, например, верстка, подготовка оригинал-макетов и т.д., вплоть до работы с типографией по просьбе клиента. Ну, а на худой конец можно перебиваться и использованием офисной техники — ксерокопированием, например. Предприимчивый человек всегда что-нибудь придумает.

ГРИБНОЙ БИЗНЕС

В России почти каждый — грибник. По осени домохозяйки солят, сушат и маринуют грибы, а зимой за любым праздничным столом эти хрустящие шляпки, ножки — лучшая закуска. Казалось бы, заниматься грибным бизнесом в нашей стране — все равно что продавать питьевую воду у родника. Тем не менее, грибоводство специалисты называют одним из самых рентабельных видов сельскохозяйственной деятельности. И, как ни странно, именно к зиме выгоднее всего начинать дело, тогда как лето лучше посвятить сбору необходимой документации и организационным вопросам.

Надо сказать, что привычные всем опята, подберезовики и даже белые никогда не смогут составить конкуренцию фермерским вешенкам, о которых и пойдет речь. Другие «домашние» грибы, шампиньоны, более капризны, их выращивание довольно трудоемко и затратно. Во-первых, вешенки, в отличие от «конкурирующих» грибов, выращиваются искусственно — риск напороться среди них на случайную поганку значительно меньше, чем среди грибов, собранных в лесу. Кроме того, из года в год растет спрос на экологически чистые продукты — здесь вешенки тоже приходятся как нельзя кстати: никакой химической обработке не подвергаются и уж точно искусственных красителей и консервантов не содержат. Во-вторых, вешенки не только вкусны и питательны, но и годятся практически в любое блюдо: их можно

варить, жарить, солить, мариновать, использовать в первых и вторых блюдах, салатах. Существует более ста рецептов приготовления вешенок, мало того, есть информация, что они выводят радионуклиды из организма человека, борются с раковыми клетками, нормализуют давление. Но главное преимущество грибоводства — этот бизнес можно начинать, что называется, с нуля. Например, предприниматель из Белоруссии Виктор Чикуенок в 2000 году затратил на организацию производства всего около 350 долларов. В подмосковном же Дмитрове Сергей Панфилов взялся за дело шесть лет назад с большим размахом. Он утверждает, что для налаживания предприятия средней мощности на арендуемых площадях достаточно пяти тысяч долларов.

Всхожесть мицелия

Конечно, потребуется оформление документов — обычного пакета, необходимого для производства любого продукта питания. Понадобится помещение. Здесь простор для выбора большой — подойдет и деревенский дом, и сарай, и подвал, и теплица, и заброшенное промышленное здание. В конце концов, на первых порах грибы можно выращивать даже в городской квартире.

Сам процесс грибоводства состоит из четырех самостоятельных этапов: производство посевного материала (мицелия), подготовка субстрата или, проще говоря, мешков с питательной средой и грибницей и, наконец, реализация, в нашем случае вешенок. Начинающие предприниматели-грибники чаще всего берутся за выращивание грибов. Более крупные производители, помимо этого, занимаются еще подготовкой субстратных блоков. Но и они приобретают мицелий отдельно, у специализированных фирм-лабораторий. Важно, чтобы посевной материал, выражаясь языком сельхозтружеников, «имел хорошую всхожесть». На этом этапе не стоит рисковать: пусть продукция будет дороже, но с гарантированным качеством. На грибном рынке этот товар зачастую венгерский — например, от фирмы «Сильван», но есть и отечественные семена. Среди их производителей известна саратовская «Сантана». И хотя ее мицелий уступает по всхожести венгерскому, зато имеет веское преимущество: дешевле в четыре раза. Сергей Панфилов отдает предпочтение «Сантане», вносит пять процентов посевного материала вместо положенных полутора-двух и считает, что это выгоднее.

Вешенки — дереворазрушающий гриб, растет на лиственных породах деревьев и их опилках, но ничуть не хуже чувствует себя и на соломе, на шелухе подсолнечника и даже на кочерыжках кукурузы. Большей частью грибоводы для приготовления субстратных блоков используют солому или костру (отходы льна). В хозяйстве Панфилова тщательно следят за тем, чтобы сырье было надлежащей влажности, не засоренное, не зараженное. Блоки производят в специальном стерильном помещении, и весь состав проверяется в собственной небольшой лаборатории. Виктор Чикуенок о производстве субстрата рассказывает проще: запариваются в горячей воде измельченная солома или опилки, затем в полиэтиленовый мешок (40 х 80 см) укладывается остывшее сырье вперемешку с мицелием (общий вес 10–12 кг), упаковка завязывается и ставится на стеллаж в темноте при температуре 18–20 градусов. А дальше — процесс выращивания вешенок: через 16–20 дней в сделанных на мешках прорезях появляются маленькие гроздья. В это время все блоки переносят в другой отсек, где их 12 часов в сутки освещают, постоянно проветривают, соблюдают температуру 10–16 градусов и необходимую влажность. За неделю грибы вырастают до товарного размера. Можно снять урожай и вернуть мешки в исходное помещение. Неделя отдыха — и блоки снова готовы плодоносить. Одно и то же сырье дает три волны урожая, после чего субстрат необходимо менять.

Детали

Конечно, мы говорим только об общей схеме процесса. Важно знать все детали. Для этого издается специальная литература, существуют обучающие курсы, межрегиональная Ассоциация грибоводов проводит семинары по обмену опытом. Но многие и не берутся за весь цикл выгонки грибов сразу. Есть хозяйства, торгующие уже готовыми субстратными блоками, и начинающие грибоводы часто занимаются лишь выращиванием грибов и сдачей готовой продукции в те же хозяйства. На первый взгляд, прибыль от такой деятельности невелика. Вот приблизительный расчет: фирма Панфилова продает блоки по 60 рублей за десятикилограммовый мешок. При этом гарантируется получение двух килограммов грибов за три волны плодоношения, то есть за полтора месяца. Здесь же продукцию принимают от дочерних произво-

дителей по 40 рублей за килограмм. Таким образом, за указанный период можно выручить по 20 рублей с мешка.

Действительно, немного. Но надо учесть, что на первых порах предпринимателю важно не столько быстро окупить производство, сколько безубыточно запустить процесс, наработать собственные каналы сбыта, получить опыт. И когда дело полностью отлажено, думать о расширении. Впрочем, на те же самые цифры можно взглянуть с другой стороны.

По десять мешков редко кто покупает, а большие объемы дают и более значительную прибыль: к примеру, 400 блоков — уже 8000 рублей. И эта сумма может быть утроена, если освоить все этапы производства. Ведь в случае покупки готовых блоков вся прибыль делится на троих: ее получают и производители субстрата, и те, кто выращивает грибы, и те, кто их перепродает. Еще одна важная составляющая успеха — опыт. Знающим грибоводам удается сократить сроки плодоношения до месяца, добиться себестоимости одного килограмма, равной 12,6 рубля, и реализовать продукцию в четыре раза дороже.

И еще о доходе. Виктор Чикуенок рассказывает о так называемых «сопутствующих возможностях» его получения. Белорусский грибовод, помимо непосредственного выращивания вешенок, занимается еще и продажей «грибных пеньков»: в деревянных чурках сверлит отверстия, кладет в них мицелий — и вот вам летний вариант разведения грибов. По его утверждению, за такими пеньками дачники в очередь записываются. А отработанные мешки с грибницей у него раскупает население на корм домашним животным и как удобрение для огородов (урожай огурцов при этом повышается на 30 процентов). Кто-то налаживает собственную переработку: соление и консервирование. Кто-то открывает платные курсы, на которых обучает желающих выращивать вешенки в домашних условиях.

Многие, как Панфилов, берутся за продажу готовых субстратных блоков и организацию на предприятиях подсобного грибоводческого хозяйства — путей повышения доходности много. Все зависит от возможностей и желания взявшегося за дело. Как признается тот же Чикуенок, его фирма работает со 100-процентной рентабельностью. Для сравнения, близлежащий продовольственный магазин имеет всего лишь однопроцентную доходность, местный молокозавод — семипро-

центную, а все агрофирмы округи вообще убыточны. Подмосковный же грибовод Панфилов считает, что прибыль напрямую зависит от степени технического оборудования производства. Имея инженерное образование, он самостоятельно сконструировал автоматические системы полива, воздухообмена, поддержания температурного режима, установил специальный источник пара и т.п.

Пустой рынок

Но даже самое перспективное дело можно считать пустой затеей без отлаженного сбыта. Большой плюс отечественного грибоводства — почти полное отсутствие конкуренции. Этот бизнес распространен пока не слишком широко, поэтому грибы берут с охотой и рестораны, и кафе, и сети продовольственных магазинов, и рыночные оптовики. Причем наибольшим спросом пользуется продукция в холодное время года, когда собственные запасы населения истощаются. Если осенью можно говорить о закупочной цене приблизительно по 50 рублей за килограмм, то в зимние месяцы она поднимается минимум до 60.

Возможности для дальнейшего развития грибного рынка в России необычайно высоки: согласно статистическим данным, до сих пор россиянин съедал в месяц всего 300 граммов грибов, тогда как бельгиец успевает потребить за тот же период 4 килограмма. Не принимая даже во внимание гигантскую разницу между населением России и Бельгии, получим более чем тринадцатикратную разницу в среднедушевом потреблении! Соответственно, российский рынок готов, как минимум, к тринадцатикратному расширению и ждет своих новых игроков.

КАК НЕ БЫТЬ ПИРАТОМ

Строить сегодня в России собственный легальный бизнес на звукозаписи непросто: со всех сторон предпринимателя окружают соблазны сэкономить на лицензионных соглашениях, приличном оборудовании, полиграфии буклетов к дискам и т.п. Однако существуют способы зарабатывать на выпуске музыкальных дисков, не нарушая при этом закон.

Само по себе производство дисков — копеечное дело. «Болванка» оптом стоит не более 10 рублей. Плюс к тому расходы на электроэнер-

гию, зарплату оператору и, конечно, на создание музыкального материала. А уж что считать здесь расходами — совсем мутно: кому для написания «шедевра» бутылку водки выпить надо, а кому в Сингапур на неделю сгонять.

Бизнес для всех

Выпустить диск сегодня может кто угодно, достаточно приобрести CD-Recorder долларов за 200 (это вполне приличный) и принтер с возможностью фотопечати за 300 (лучше, конечно, за 450, чтобы печатать на диске, на так называемом «пятаке»). Домашний компьютер и вышеперечисленная периферия позволят к какому-нибудь празднеству порадовать друзей своим (или не своим) вокалом, записанным на компакт-диск. Однако сколько копий диска можно произвести на «Си-Ди-резе»? Штук 20–30, максимум 50–100 (на «прожигание» одного диска уходит от 5 до 20 минут, в зависимости от скорости записи). Это, согласитесь, не тираж. Существуют CD-Recorder'ы, позволяющие записывать 10 или 20 дисков одновременно.

На легальном заводе, как сообщила начальник отдела механической записи РАО Светлана Валерьевна Темешова, заказ на печать менее 500 дисков просто не примут. С другой стороны, по словам владельца лейбла «Objectiv music» Андрея Сучилина, существует практика, согласно которой частное лицо не может разместить на легальном заводе заказ на издание более 999 компактов. Напечатать 1000 CD завод имеет право только для юридического лица.

В Москве музыкальный рынок процентов на 75 принадлежит «пиратам», а в регионах и того более — 90 процентов, не меньше. Это так называемая контрафактная продукция.

Против

Владельцы лейблов с такой позицией не согласны. Оно и понятно — «самодеятельная» звукозапись порой сильно ударяет их по карману. Так, сотрудники компании «SBA Music Publishing» (официального представителя EMI Music Publishing в России) считают, что музыка должна стоить дорого. «SBA Music Publishing» гордится своим издательским каталогом, который насчитывает до 1,5 миллиона произведений (около 65 тысяч исполнителей). И у компании есть причины быть

недовольной деятельностью «пиратов». Например, альбом «Пираты XXI века» группы «Ленинград» появился на черном рынке на неделю раньше, чем его лицензионный вариант. (Раздосадованные такой оперативностью «пиратов», музыканты добавили в официальную версию альбома два бонус-трека.)

Все привыкли, что в России с интеллектуальной собственностью не особенно считаются. Закон о защите авторских прав был принят в СССР только в 1973 году. В Советском Союзе всеми авторскими правами управляло государство. Кстати сказать, национальные авторские общества существуют практически во всех странах. РАО — Российское авторское общество — заключает договоры на управление правами с авторами и лицензионные соглашения с издателями.

На большинстве «левых» дисков стоит номер соглашения с РАО. Однако, как пояснила начальник отдела механической записи РАО Светлана Валерьевна Темешова, это ровным счетом ничего не значит. Например, диск Cure, что у вас в руках, наверняка пиратский, невзирая на то, что на нем есть номер лицензионного соглашения. Цифры могут стоять совершенно абсурдные, вплоть до номера паспорта нечистоплотного издателя. Лицензионный диск от контрафактного легко отличить не только по цене. На полиграфии первых обычно стоит номер по каталогу, указаны правовладелец и издатель, их контактная информация, а также так называемый штрих-код, не говоря уже о том, что у пиратов буклет обычно куцый, максимум двухстраничный. Кроме того, на лицензионном диске чаще всего имеется регистрационный защитный знак или марка правообладателя. Рекомендацию на выдачу защитного знака тоже дает РАО. Размещение марки на аудиопродукции, согласно российскому законодательству, — дело исключительно добровольное.

Следует отметить, что если где-нибудь на Митинке или Горбушке придется покупать диски оптом, то сердобольные продавцы спросят, нужна марка или нет. Берут за марку обычно немного: рублей пять. В то время как для издателя марка стоит 37 копеек штука. Компании, которые входят в национальную федерацию производителей фонограмм, выпускают свои марки, эти знаки дороже — 2,5 цента за штуку. И, тем не менее, на пиратской продукции марки чаще всего не размещаются.

Лицензия бесплатна

Лицензионное соглашение заключается бесплатно. Те деньги, что взимаются с издателя, — это авторское вознаграждение, которое будет передано автору. В вопросе покупки прав на издание однозначности нет. Если права переданы РАО, то издатель на счет РАО должен перечислить 6 центов за кассету и 12 центов за диск. Условия договора с авторами, как вы понимаете, сообщать мы не имеем права. Каждый раз заключается отдельный договор, в рамках которого и оговариваются условия.

С РАО можно оформить соглашение, на основании которого издатель получает разрешение на тиражирование альбомов иностранных исполнителей. Лицензионное соглашение заключается до конца текущего года, на издание конкретного альбома строго ограниченным тиражом выдается отдельное разрешение. РАО имеет взаимные договоры с национальными авторскими обществами других стран, к примеру, французским SACEM, германским GEMA и так далее. Это позволяет российским компаниям получать разрешения на издание зарубежных исполнителей.

В год РАО заключает договоры более чем с 200 лейблами. Российское авторское общество имеет широкие возможности управлять авторскими правами либо устанавливать контакты непосредственно с правообладателями и получить разрешение на управление авторскими правами. Впрочем, некоторые компании никогда не передают авторских прав: EMI, Warner/Chappel music и Universal music сами являются правообладателями, промоутерами и издателями. Это достаточно сложный бизнес (имеется в виду легальное издание), ведь для выпуска продукта необходимо «очистить» не только авторские, но и смежные права.

Необходимо получить разрешение на издание не только у авторов, в нашем случае стихов и музыки, но и у исполнителя, звукозаписывающей компании и т.д. Представьте, вы собираетесь выпустить сборник. Это значит, что для каждой композиции необходимо «очистить» права по всем пунктам (это, кстати, тоже должно указываться на диске), и, если будет не получено хотя бы одно разрешение, такой сборник не может считаться лицензионным. Не стоит пугаться, у нас перед глазами положительный пример. Компания «Моно-

лит АВК» выпустила несколько сотен тысяч дисков с музыкальным сборником «XXL» (кстати, права на сборник в России принадлежат его составителю) и получила разрешение на дополнительный тираж дисков.

Более 60 процентов всех кассет и дисков в России — «левые», с видеокассетами дело обстоит и того хуже — более 80 процентов. И еще один вопрос касается того, что считать продукцией пиратской, а что нет. Как мы помним, все, что увидело свет за рубежом до 1973 года, в России по истечении 50 лет с момента смерти автора не подпадает под закон «О защите авторских прав», а потому является «достоянием народа». На издание всего, что вышло до 1973 года, получить лицензию в РАО не составит труда: законодательству РФ это не противоречит. Луи Армстронг и Элвис Пресли, «Битлз» и «Роллинг Стоунз», «Кинг Кримсон» и «Вельвет Андеграунд» — достояние народа.

Процесс

Обратимся теперь к «механической» стороне издания музыки. Как уже было сказано, диски можно издавать и на бытовой технике, однако «прожженные» меньше «живут», нежели отпечатанные промышленным способом (из-за типа записи).

В России сегодня официально существуют 22 завода (нелегальных производств значительно больше). Отпечатать диск на российских заводах стоит от 40 центов до 1 доллара. Впрочем, существует много дополнительных условий, влияющих на стоимость диска. Андрей Сучилин, владелец лейбла «Objectiv music», утверждает, что если печатать диски в Европе (а полиграфию — в России), то есть получать диски на стеке или, как принято говорить в России, «на шпиле», то можно порядком сэкономить: за тысячу дисков придется заплатить не более 650–700 долларов (это без учета стоимости полиграфии и упаковки диска).

Существует еще одна «ловушка» для неопытного издателя: если картинка на буклете слишком откровенна, то в таком виде диск могут не разрешить к продаже по этическим или эстетическим соображениям. (Так было с альбомом «Хорошо» группы «Гражданская Оборона». Издатель, компания «ХОР», был вынужден изменить дизайн буклета, о чем и сообщается на его черном титульном листе.)

ДЕЛО В ШЛЯПКЕ

Всего за каких-нибудь три года провинциальный Воронеж не просто вышел на большой российский и даже международный галантерейный рынок, но и прочно закрепил свои позиции. Для карьеры в отечественном малом бизнесе срок — головокружительный. Предмет этого бизнеса — не самый популярный, казалось бы, аксессуар — дамская шляпа. Любые возражения из серии «сейчас такого не носят» с треском разбиваются самим фактом успешного существования шляпного салона Галины Петровой. И его завидной популярностью.

Цена успеха

По профессии Петрова — художник, до перестройки, как и многие соотечественники, работала на госпредприятии, фабрике головных уборов. Кругом все типовое. По десять лет — одни и те же болванки и шляпки по стандартным лекалам. Как настоящий художник, терпеть такого Галина Васильевна долго не смогла. Но тут, к счастью, и времена госзаказов на шляпы, кепи и береты закончились.

Свое дело Петрова открыла, что называется, из женской вредности. Завистники говорили: «Ну пусть, поиграет немного да и успокоится». Назло врагам, она основала вначале, как тогда было принято, «кооператив», а потом уже и ИЧП. Со своим штатом закройщиц, швей и дизайнеров. За пять лет освоила почти все сопутствующие профессии: администратора, специалиста по набору кадров и даже бухгалтера. Теперь штат салона полностью укомплектован — средства позволяют. Только вот главный художник, вдохновитель и, конечно, хозяин дела — неизменно она сама. Потому самый модный в Воронеже шляпный салон и назван ее именем. Серьезным достижением Петрова считает тот факт, что в этом году ее салону удалось самостоятельно арендовать выставочное помещение. И теперь неутомимая шляпница пробует себя уже в роли дизайнера интерьера. В планах у Галины Петровой создание собственной галереи искусств.

И это все — о шляпках

Производство воронежской мини-фабрики Галины Петровой условно можно разделить на «прибыльное» и «для души». На потоке — совре-

менные шляпки. Партии небольшие, до тысячи изделий, но — всегда на пике моды. Это по Петровой в последние пару лет выстраивают свой модельный ряд крупные российские шляпные фабрики. Ее изделия — изюминка ежегодных выставок на ВВЦ. Именно эти, как она сама заявляет, поточные шляпки, игривые кепи и модные береты в неделю «разлетаются» в магазинах Воронежа, Санкт-Петербурга, Москвы, Сургута, Нижнего Новгорода, Саратова. География растет с каждым новым выставочным сезоном в Москве. На вопрос: «Как удается угадать, что именно будут носить», — пожимает плечами. Интуиция. Шляпки стоят от пятисот рублей. Дизайн от классического до авангарда. Разнообразен материал: фетр, бархат, сукно, шелк, натуральный и искусственный мех, банановая соломка, папирусная. Отделка, как правило, ручная с использованием бисера, бус, цветов из шелка, кружева, кожи и меха. Есть и откровенно китчевые модели — с сеткой от комаров и украшением в виде банановой кожуры.

Это только слепой скажет, что шляпки сейчас не носят. Носят, да еще как. Головной убор для женщины — лишнее подтверждение ее принадлежности к прекрасному полу. А умение правильно носить шляпку дано одной из сотни. В своем салоне, впрочем, Петрова и учит дам, как правильно нести голову, на которой элегантная шляпка, как держать осанку. Художница говорит, что даже тембр голоса у женщины, носящей шляпу, меняется. Впрочем, так было всегда. При одном лишь упоминании о шляпках услужливое воображение рисует самых изысканных женщин искусства: Веру Холодную, Марлен Дитрих, Фаину Раневскую. В эксклюзивной коллекции Петровой есть шляпки, которые с гордостью могла бы носить любая из этих дам. Предметы этой коллекции практически невозможно купить. Галина Петрова может позволить себе выбирать покупателя. А пока каждый головной убор ждет своего покупателя в воронежском салоне при мини-фабрике. Сюда ходят как на экскурсии.

Иногда воронежская шляпная коллекция путешествует по России. Однажды на выставке в Санкт-Петербурге к Петровой подошла пожилая дама из той самой, уже почти несуществующей породы настоящих петербурженок и сказала: «Спасибо. Вы на несколько минут вернули меня в мою молодость». В руках дама держала одну из классических черных шляпок с эспри коллекции Петровой.

Маркетинг

Ту шляпу Петрова петербургской даме подарила. Но вообще-то, шляпы из эксклюзивной коллекции — малая толика воронежского бизнеса. В основном прибыль и популярность приносят массовые линии. Маркетинг прост. Дважды в год «Салон Петровой» выезжает с выставкой в столицу. Ближайшая — «Дамские штучки» — пройдет в середине декабря. Здесь появляются новые партнеры и заключаются договоры о поставках. Вначале речь идет о небольших партиях — 20–30 изделий раз в три месяца. Постепенно, когда покупатели в регионах «раскусывают» товар, партии шляп увеличиваются. Учитывается и специфика регионов. На севере лучше «идут» меховые головные уборы, там ценят прежде всего комфорт. В обеих столицах хватает модниц, готовых покупать шляпку под костюм. Туда, конечно, отправляют более авангардные и игривые модели. Самый большой выбор шляп, конечно же, в Воронеже. Иногда заказчики сами приезжают к Петровой, чтобы собственноручно отобрать товар для очередной поставки. Цены для разных заказчиков — тоже разные. Все держится на личных контактах, давности отношений. Это и есть свое дело или, как говорят — бизнес по-домашнему.

Бизнес

Штат у «Салона Петровой» невелик. Трудоустраиваться приходят в основном воронежские домохозяйки поневоле. Отбор нестрогий. Но на работу новых сотрудниц принимает всегда сама Галина Васильевна. Ценятся «хороший вкус, хорошие руки». И желание освоить новую специальность. Прежде всего всех новобранцев отправляют на обучение, а через некоторое время они решают, остаться или нет.

Бизнес Галины Петровой можно смело назвать семейным. В салоне работают ее супруг и сын, который, помимо «раскрутки», занимается формованием основы для будущих головных уборов, то есть натягиванием ее на специальные болванки. Как уже было сказано, в шляпном деле Петровой в основе — ручной труд. Главное — это болванки. Их делают из липы и березы. Стоимость одной болванки примерно 500 рублей. Для нормальной работы мастерской их надо сделать больше сотни. Для основы головного убора используются специальные колпаки (похожие на те, в которых граждане так любят ходить в сауну), стои-

мость каждого такого шляпного колпака — 53 рубля. Колпак — это как бы модель шляпы вчерне. Сама же шляпа, будь она из фетра, бархата или из меха, шелка, частично шьется руками, а частично на машине. Специальной, стоимость которой от 4 тысяч долларов. Также необходим особый аппарат с утюгом для отпаривания формы и швов. Стоит от 2 тысяч долларов. Об иголках-булавках тоже надо говорить уважительно, их требуются тысячи, а то и десятки тысяч. Из всего этого и складывается стоимость каждой отдельно взятой шляпки. Хотя Петрова говорит, что рассчитывает на потребителей с разным достатком. Рентабельность производства невысока — от 10 до 30 процентов. Зависит как от сезона, так и от неожиданных капризов моды.

Планы

Аппетит приходит во время еды. И сейчас в планах у главной воронежской шляпницы — создание собственной галереи искусств. Чтобы не только шляпки, но и все прекрасное: керамика, натюрморты, панно. А в свободное от выставочного процесса время — курсы рукоделия для женщин проводить. Уже намечены планы занятий по керамике, бисероплетению и работе с трикотажем. Правда, верит в исполнение всех этих планов пока только сама Петрова. А другие поглядывают на нее с усмешкой.

В поддержке отказывают как общественные организации, так и официальные воронежские власти. Но шляпница не сдается. Да и бизнес, вопреки всему, расширяется. Уже арендовано новое, большее по площади помещение под мини-фабрику. Начался ремонт. Дизайн-проект шляпница рисовала как раз с расчетом на выставочную галерею. Говорит, что если дело в этом году со шляпками пойдет удачно, то и всем другим ее мечтам суждено сбыться.

МОРОЖЕНОЕ ОПТОМ И В РОЗНИЦУ

Производство замороженного десерта — дело доходное и довольно устойчивое. Высокая рентабельность (согласно экспертным данным, 15–20% в год с учетом инфляции) и быстрая оборачиваемость капитала привлекают все больше и больше производителей на этот рынок.

В России мороженое сегодня изготавливают около 300 предприятий. Наиболее крупной системой является ОАО «Росмясомолторг», в составе которого 73 комбината. На их долю приходится около 70% российского рынка мороженого. Кроме того, его выпуском занимаются более 140 предприятий молочной промышленности и новых коммерческих предприятий. Объем этой продукции составляет около 800 тысяч тонн в год.

Среди наиболее крупных производителей — ОАО «Айс-Фили», ООО «Нестле Жуковское мороженое», ОАО «Сервис-Холод», ОАО «Петрохолод», Липецкий, Белгородский, Новокузнецкий хладокомбинаты, ОАО «Пензахолод», Хладокомбинат № 3, АО «Холод» (Пятигорск), компания «Метелица».

Рынок на вырост

Рынок очень подвижен и постоянно формирует новые условия. Он емок — об этом свидетельствует ежегодное увеличение его участников. Несомненно, перспективен, поскольку сегодня россиянин съедает в среднем 2,5 кг сладкого замороженного продукта в год, что в два раза скромнее потребления времен Советского Союза и выглядит еще более обнадеживающе на фоне 12 кг скандинавов и 15 кг среднего американца. Просто мороженое остается для большинства россиян десертом, уверяют эксперты, а не товаром повседневного спроса, как в США и Северной Европе.

Директор ООО «Айс-Дон» Елена Бирюкова, открывшая свое дело три года назад в Ростове, считает, что изготовление мороженого, как любое производство, выгодно. Елена считает его капиталоемким, дорогим бизнесом — приходится снова инвестировать: то линию меняешь, то склады переоборудуешь. И так без конца и края.

Аналитики уверены: этой отрасли есть куда расти, а вход на рынок не так дорог, как, к примеру, в химчистно-прачечном бизнесе. В Москве производителям сегодня тесно: крупных игроков много, и они не только покрывают платежеспособный спрос, но и страдают подчас от кризиса перепроизводства. В большинстве регионов (преимущественно удаленных от столицы, южных) ситуация проще, и малый предприниматель, несомненно, найдет свое место при должной подготовке к горячему сезону.

На данном этапе несложно заметить переливание торгового капитала в промышленный: ряд крупных оптовых фирм, к примеру «Инмарко» (Сибирь) и «Альтер-Вест» (Подмосковье), построили свои фабрики мороженого или стали собственниками уже существующих хладокомбинатов. Интересно, кстати, что 50–70% московского рынка мороженого заполняется продукцией региональных производителей.

Деликатный товар

Мороженое — товар с высокой эластичностью спроса по доходам. Это значит, что спрос на него напрямую зависит от доходов населения, поскольку при выборе, согласно исследованиям «Комкона» и ВЦИОМ, потребитель ориентируется прежде всего на цену товара, упаковку и только в последнюю очередь — на вкус! Удивительный факт для страны с давними традициями потребления сладкого «снега». Но именно эта «неразборчивость» позволяет выживать небольшим компаниям вроде «Айс-Дона» в борьбе за покупательский кошелек. Что бы ни говорил Уинстон Черчилль о духе советского народа («нельзя победить людей, которые в сорокаградусный мороз едят мороженое»), сладкий десерт в России — товар сезонный. Вафельные стаканчики и эскимо покупают стабильно летом в 5–8 раз больше, чем зимой. В летний период мороженое потребляют 52% покупателей, зимой только 5%. Торговля большими брикетами летом идет вяло, товар этот преимущественно зимний. Медленно, но верно растет спрос на торты-мороженое, особенно в праздники и предпраздничные дни. Есть у рынка свои пики по объемам продаж: один приходится на декабрь, второй — на апрель и третий на июль — самый жаркий месяц. Что удивительно, достаточно устойчиво потребление мороженого в Сибири. И на Дальнем Востоке та же ситуация, по свидетельству отдела продаж ЗАО «Торговый Дом Альтер-Вест». Цифры подтверждают наблюдение: в 2000 году на территории Новосибирской области произведено 16,9 тысяч тонн мороженого (более 6 килограммов на одного жителя области), это на 18,5% больше, чем в 1999 году.

Летом продажа мороженого возрастает в 8 раз. «Убрать» фактор сезонности можно, рационально используя производственные мощности. Сложившееся соотношение порционного, семейного и весового мороженого в структуре рынка, где первое составляет более 90%, явля-

ется основной причиной простоев и разорения. В развитых европейских странах и США эти пропорции принципиально иные. Доля весового и семейного мороженого, потребление которого не зависит ни от погодных условий, ни от времени года, колеблется вокруг отметки 70%. Такая структура рынка позволяет довести уровень производства мороженого до 12–20 кг в год на одного человека.

Еще одна опасность — конкуренция со стороны товаров-субститутов — кондитерских изделий, безалкогольных напитков, пива, чипсов, спрос на которые поддерживается агрессивной рекламой. Поэтому огромным подспорьем для начинающего предпринимателя являются усилия профессиональных ассоциаций, которые активно заботятся о стимулировании спроса и популяризируют мороженое, русские рецепты и традиции употребления «настоящего» пломбира и эскимо.

Проторенной дорожкой

Итак, стандартный путь в отрасль — переориентация с розничной и оптовой торговли на собственное производство. Так поступают десятки предпринимателей и компаний. В том числе и ООО «Айс-Дон», и Группа компаний «Альтер-Вест», занимавшиеся прежде продажей мороженого с деревянных лоточков у метро. Эта стратегия себя оправдывает. Кто, как не оптовики, хорошо знает рынок; кто, как не они, разбирается в потребительских предпочтениях; кто лучше них способен создать работающую дистрибьюторскую сеть?

«Сколотили лоточки, подросли, приобрели небольшой морозильный складик. Увидев интерес к этому продукту, решили выпускать мороженое лучшего качества, на цельном молоке, из натурального сырья. Это дорогое производство, но оно пользуется блестящим успехом!» — вспоминают свой старт в «Альтер-Весте».

Нередко более осторожные предприниматели пытаются исследовать рынок, прежде чем активно расширять производство. Так, фабрика «Лиор» задумывалась как показательный цех, чтобы продемонстрировать оборудование в действии, и этот опыт, по словам ее директора Ларисы Шумейко, был удачным.

Самой главной проблемой московские предприниматели считают высокую арендную плату и, в связи с этим, нехватку помещений, а также значительные затраты на содержание персонала.

В компании «Альтер-Вест» уверены: производство мороженого — очень серьезный бизнес, он требует капитальных вложений, без тщательной сбытовой политики старт не будет успешным. Директор «Лиора» Лариса Шумейко советует не отчаиваться и искать свою «изюминку» или стремиться к максимальному снижению издержек: девять лет назад литрового мороженого не производил никто, этот сегмент пустовал. И «Лиор» как частная компания первыми стали заполнять нишу. Сегодня найти подобные «вакуумы» сложно, но можно. Главное — внимательно прислушиваться к мнениям потребителей, изучать доступные маркетинговые исследования, исходя из этого формировать ассортиментный портфель. И закупать оборудование под выбранную задачу.

Техника на грани

Основными технологическими этапами при производстве смеси мороженого являются:

- приготовление смеси;
- пастеризация;
- охлаждение;
- фильтрация и гомогенизация;
- созревание смеси.

И для каждого этапа нужно соответствующее оборудование: фризеры, гомогенизаторы, закалочная камера и т.д.

Современные производственные линии для замороженного десерта обладают нешуточной многофункциональностью и скоростью работы. Новейшие достижения в этой области начинающий предприниматель может увидеть на специализированных выставках, которые регулярно проходят в Москве и Санкт-Петербурге.

Цены новинок под силу только кредитным, «дорогим» деньгам.

Формировать «парк машин» можно двумя путями.

Первый — приобрести недорогой, не очень мощный аппарат, способный делать один сорт мороженого. Это скромный по вложениям вариант — в пределах 50 000 долларов.

На старте семья предпринимателей из Ростова пошла по пути наименьшего сопротивления: купила самое простое оборудование украинской компании «Росс» для производства мороженого в вафельных стаканчиках. 15 000 долларов стоил б/у фризер, 30 000 долларов закалочная камера, 12 000 — пневматический фасовщик, который упаковывает мороженое в вафельные стаканчики. Плюс емкости для молока — 2000 долларов. Получилось что-то около 50 000 долларов только на оснащение. Тут они и столкнулись с первыми трудностями: украинские агрегаты не мощные, у них есть предел, и повысить производительность даже при огромном желании трудно. Теперь они пытаются продать оборудование, но сделать это очень трудно — оно практически неликвидно, к сожалению. Ростовским предпринимателям многое все же удалось: докупили итальянский фризер, эскимогенератор. Итальянская техника стоит в два-три раза дороже отечественной, но зато продать ее впоследствии можно гораздо легче и быстрее.

Второй способ «обставить» помещение — приобрести линию, что называется, «производство под ключ». Универсальная б/у линия обойдется примерно в 250 тысяч долларов. Главный ее плюс — многофункциональность.

Оборудование достаточно объемное, занимает от 5–10 кв. м, поэтому нужны свободные площади. Требуются и соответствующие склады. Продумайте, где вы будете хранить 300–400 килограммов готового мороженого! Скромная восьмикубовая камера стоит примерно 2000 долларов, с увеличением объема ее цена, разумеется, растет.

Между тем сегодня на рынке предлагаются услуги профессиональной комплектации самых разнообразных цехов по производству смеси мороженого: от мини- до высокопроизводительных цехов. При наличии средств все сделают за вас консультанты.

Сырьевой вопрос

Мороженое делают из молока — так полагает большинство потребителей. И правы они лишь отчасти. Сегодня в этом производстве используют как животные (сливочное масло), так и растительные жиры (пальмовое, кокосовое масла), а также стабилизаторы, ароматизаторы, добавки, шоколад и заменители какао-масла. Причем среди игроков качественным мороженым считается созданное на основе животных

жиров с минимальным количеством добавок. Елена Бирюкова сырье вообще не считает проблемой: сахар и сухое молоко всегда под рукой, цены на них не так высоки, чтобы опасаться «обвала» производства. Выбирая поставщика, надо ориентироваться на рецептуру потенциальной продукции; простая арифметика даст понять, выгодно делать у вас в регионе пломбир или фруктовый лед. Всего сейчас в стране выпускается 80–100 типов мороженого — есть на чем построить бизнес.

«Без научного подхода никакой продукт не будет успешен», — считают в «Альтер-Весте». На крупнейших фабриках сырье проходит серию лабораторных проверок в Институте мясомолочной промышленности. Новый вид запускается только после сертификации и контроля.

Весьма разнообразна и форма мороженого — брикеты, стаканчики, батончики, трубочки, эскимо различных конфигураций (елочка, сердечко, ягодка, сахарная косточка), сэндвичи, креманки-игрушки. Наибольшим спросом, согласно исследованиям агентства «Ирбис», пользуются эскимо и пломбир. Если говорить о расфасовке мороженого, то лидерами на рынке остаются вафельные стаканчики, рожок, эскимо и некоторые другие.

Очевидно, что разнообразие форм напрямую зависит от количества и качества оборудования. Один эскимо-генератор за 50 000 долларов способен выдавать по 6–8 видов мороженого на палочке.

К барьеру!

Согласно Общероссийскому классификатору продукции ОК 005-93, мороженое входит в группу «Молоко и молокопродукты» под кодовым обозначением 92 2800 «Продукция молочной и маслосыродельной промышленности» (коды 92 2800-92 2892). Единых ТУ для всех производителей сегодня не существует — каждый может зарегистрировать его для себя самостоятельно, единый ГОСТ также отсутствует, что, по мнению участников рынка, является огромной проблемой, так как порождает недобросовестную конкуренцию. Изготовление мороженого не лицензируется, а вот на торговлю чужой продукцией приходится лицензию получать. СЭС выдает гигиенический сертификат – это довольно несложная процедура, просто к визиту инспектора необходимо тщательно подготовиться. Однако это только первый шаг на пути к обретению сертификата соответствия — для его получения потребуется

значительно больше документов. Организаций, которые эту сертификацию проводят, немало — в «Лиоре», например, предпочитают работать с «Ростест-Москва».

По свидетельству предпринимателей-ростовчан, особых административных препятствий на пути регистрации предприятия они не испытывали. Да, проверки и сертификация — это реальность, требования к качеству продукции у СЭС есть, существуют обязательные критерии обустройства производственного помещения: плитка, определенная высота стен и т.д. Но все это имеет гораздо меньшее значение на фоне общей нехватки средств на развитие.

Место свободно?

Эксперты отрасли замечают, что конкуренция на рынке мороженого сегодня очень велика, потому что этот вид бизнеса всегда был прибыльным. Ежегодный прирост мощностей составляет до 50 тысяч тонн.

Рост реальных доходов населения пока еще отстает от уровня товарооборота мороженого на рынке. В последние годы на рынке происходит усиление влияния отечественных производителей, снижается доля импорта мороженого. Попробуйте, у вас есть шанс найти путь к сердцам российских сладкоежек!

Глава 21

Как становятся предпринимателями

В этой главе собраны истории, рассказанные реальными людьми, которые без посторонней помощи стали предпринимателями. Каждый из них прошел свой путь к малому бизнесу, и у каждого свои причины, которые вынудили его заняться предпринимательством.

НАЧАЛО С КООПЕРАТИВА

Лиана Унру, сейчас главный редактор газеты «Центр»:

— Я из предпринимателей еще кооперативного призыва, так сказать. Первый кооператив открыла в 1988 году.

Была нормальная арифметика. У меня было 300 рублей, и я себе сказала: на завод меня всегда обратно возьмут, я специалист хороший. Хуже жить или меньше зарабатывать я не буду. А рискнув, имею шанс добиться успеха. Очень важным оказалось достаточно гибко реагировать на ситуацию. К примеру, по образованию я системотехник, работала экспертом-метрологом, кооператив открыла, имея в виду разведение породистых собак, а уже через два месяца имела первый подряд на строительные работы. Как говорила моя мудрая бабушка, первая запо-

ведь руководителя: главное — чтобы все вокруг работали. Это у меня пусть не сразу, но начало получаться.

Наверное, надо быть жадным умеренно. Не бояться потерять. В моем случае я назначила сумму, которую потерять не боюсь. По Островскому: ни в чем себе не отказывать в рамках установленного бюджета.

(Я так же себя в казино веду. 300 рублей не жалко, а проиграв эту сумму, ухожу. А до тех пор, пока не проиграла, развлекаюсь. Хожу ради процесса: мне почему-то очень нравится делать ставки, выбирать номера и группы. А что там будет с шариком, занимает только с точки зрения раннего или позднего ухода.)

И никогда не сдаваться. Ты не побежден, пока не признал себя побежденным. В казино я признаю себя побежденной при проигрыше 300 рублей. В бизнесе — на двенадцатой попытке. Скажем, если двенадцатая дверь не открылась, перехожу к заглядыванию в окна. Может, у людей каникулы.

Бешеное упрямство. Иными словами — умение сильно хотеть. Сильнее, чем боязнь неудачи. Сильнее, чем желание выспаться. Сильнее, чем потребность в отдыхе. Сильнее, чем лень учиться и нежелание встать в пять утра.

А еще успешные предприниматели — обучаемые люди. Они все время чему-нибудь учатся.

А остальное зависит, наверное, от уровня потребностей. Хочет человек хорошую квартиру-машину-дачу — подымает свое дело до уровня, обеспечивающего квартиру-машину-дачу. Если его «хорошая картинка» — сорок роскошных магазинов в регионе, не успокаивается на всего лишь тридцать восьмом.

«Человек в жизни имеет все, что хочет, а если не имеет, значит, недостаточно хочет», — сказал Кирсан Илюмжинов, и я с ним полностью согласна. До какой степени хочешь, до той и царапаешься. Если умеешь сильно хотеть — полдела в кармане.

Если желание преуспеть менее сильно, чем желание уходить в шесть с работы и иметь два выходных в неделю — будешь работать на хозяина, и тогда важнее всего выбрать себе хорошего хозяина. А если желание не рисковать и ничего не менять сильнее — плетись снова на завод, где три года зарплату не платят.

На самом деле успех и неуспех — всегда выбор самого человека, только не все это осознают. Хочешь лениться — имеешь право. Ленись, но не аргументируй свое безделье и безденежье плохой работой гадов — заводской администрации. Они, может, и гады, но если ты там сидишь, значит, именно тебе это нужно. Рабства у нас нет, так что всякое неделание — это тоже выбор. Просто в пользу неделания.

Наверное, предприниматель все время делает выбор в пользу делания. То есть, как минимум, не боится выбора. И — повторюсь — бешено упрям в достижении поставленной цели. Не в методах — они как раз часто меняются, ибо если упрямо переть в одну сторону, где-нибудь да в стенку упрешься, — а в стремлении добиться цели. Огибая препятствия, долбясь в двери, плюя на угрозы, синяки и шишки. В рамках установленного бюджета...

МЕБЕЛЬНЫЙ БИЗНЕС

Евгений Шаманский, председатель общественного регионального Совета по поддержке кандидата в Президенты РФ В. В. Путина, генеральный директор компании МООН:

— Мне сейчас 34 года. Основной бизнес — производство мебели; небольшую часть произведенной нами мебели мы сами же и продаем. Я никогда и ничего не приватизировал. То, как мой бизнес начинался 10 лет назад, сегодня может показаться такой немного «литературной», «американской» историей.

Я работал в НПО «Энергия». Затем, когда началось кооперативное движение, занялся прикладным искусством, открыл свой кооператив. Но к 1994 году обществу стало уже совершенно не до искусства на фоне обрушившихся на него проблем. И мой бизнес остановился.

Однажды в 1994 году я сам для себя сделал диван. Сделал сам, потому что у меня не было денег, чтобы его приобрести, меня не устраивали дизайн и качество нашей мебели — ведь можно сказать, что нормальной мебельной промышленности в Советском Союзе просто никогда не существовало. Диван я сделал — и очень удачно его продал, сосед уговорил ему продать. Себе я сделал еще один диван, но продал и его. Потом понял, что на этом можно зарабатывать.

И с этого все началось. Я арендовал подвал в Королеве — сначала одну комнатку, потом вторую, потом взял работника, потом второго, третьего — и пошло-поехало.

И сегодня в мебельном производстве на моих заводах работает уже более тысячи человек. Моя компания — один из лидеров в своем секторе мебельного производства.

Параллельно я веду еще один бизнес, связанный со строительством и реконструкцией недвижимости. Пришел я в этот бизнес так. Поначалу мы арендовали производственные площади, но отношения с арендодателями не складывались, не было чувства стабильности и уверенности, постоянно поднималась арендная плата, и я не мог просчитывать, прогнозировать развитие производства. Поэтому всегда стремился найти собственное помещение. А денег на покупку тогда не было. Наконец, удалось взять помещение в аренду с правом выкупа, понемногу мы привели его в порядок. Потом еще один объект недвижимости отремонтировали и выкупили, потом — еще. Появился опыт. И мы начали приобретать помещения и проводить в них реконструкцию, либо строить и затем сдавать в аренду или продавать.

И таких, как я, предпринимателей в России становится все больше и больше. Я говорю о профессионалах рынка — о тех людях, которые хотят работать грамотно, внедряя новейшие технологии, с соблюдением всех законов, и не только сегодня, но и через 10, и через 20 лет. Для них курс В. В. Путина на создание равных и прозрачных «правил игры» — оптимален.

Но превращение рынка в прозрачный было начато совсем недавно. И все мы прекрасно знаем, сколько «черных дыр» еще нужно закрыть в экономике.

Я, например, буду счастлив, если на таможне наведут порядок и всех нас поставят в равные условия. А потом мы уже будем конкурировать профессионально, а не за счет каких-то связей, лазеек в законодательстве. Предприниматели, у которых большие профессиональные амбиции, очень надеются на Путина, надеются, что именно он даст возможность нормально, цивилизованно развиваться, что возникнет просчитываемый рынок, с равными условиями для всех.

80% цены мягкой мебели — это ткань или кожа. Так вот, всю ткань мне приходится покупать за рубежом. Мы выходили на российские фаб-

рики, которые могут выпускать высококачественную ткань, которую я готов был бы покупать по тем же ценам, что и импортную. Но никто (!) из отечественных производителей не смог предложить нам должный сервис. А сервис-то несложный: если я заплатил за такой-то объем ткани — мне нужно, чтобы именно этот объем, именно такой расцветки мне поставили в оговоренный договором день. Я должен быть в этом уверен. А если вдруг это не будет сделано — мне должны возместить все мои потери. Так вот, на таких условиях наши производители ткани пока не могут работать — поэтому я поневоле вынужден работать с импортной тканью.

Кто виноват, что текстильщики упустили свой рынок? Правительство? Чиновники? Да нет, конечно.

Точно так же я не согласен с расхожим утверждением, что у нас бюрократизированное государство. Бюрократия у нас есть, но она ли — то главное зло, с которым нужно бороться? Те процедуры, которые нам приходится проходить и которые называют бюрократией, — чаще всего вполне обоснованны. Да, иногда случаются перегибы, но не так уж и часто. Я понимаю, что моя позиция в этом вопросе не совпадает с позицией большинства предпринимателей, тем не менее продолжаю на этом настаивать.

Людям часто свойственно списывать свои организационные, управленческие недоработки на проблемы, связанные якобы с бюрократией или тяжелым налоговым бременем. Да чушь это все. Это как у родителей — если сын двоечник, всегда виновата школа, учитель плох.

И еще нам очень важно научиться четко разделять два понятия — необходимые бюрократические процедуры — и банальную коррупцию и прочую уголовщину, которыми должны заниматься соответствующие органы.

Что касается налогообложения — немного стран в мире, где условия налогообложения были бы еще легче, чем у нас сейчас, но я такой страны не знаю. Хотя я изучал этот вопрос, объездил всю Европу, Америку.

Те, кто пытался честно заплатить все налоги в начале 90-х, помнят, что тогда происходило. Заплатить все налоги было в принципе невозможно, тут же не разорившись. Мы были тогда молодые, думали — может, мы чего-то не понимаем в бизнесе? Учились, разбирались —

и поняли, что государство играет с нами в циничную игру: хочешь работать — работай. Но ты будешь вне закона.

Я считаю, в России сейчас очень хорошие условия налогообложения — можно работать, можно платить налоги, можно зарабатывать, развиваться. Ничто на самом деле не мешает — только трудись.

Шесть лет назад я продавал в основном дешевую продукцию. Дорогую продать было сложно. Да и не верили покупатели в то, что в России могут делать хорошую мебель. Процент продаж дорогой мебели был очень низок.

Сегодня этот процент очень быстро растет. И сегодня я не боюсь ни вступления в ВТО, ни прихода крупных иностранных компаний на российский рынок — наше производство «встало на ноги», я могу с ними конкурировать, и, что важно, покупатель поверил в российского производителя.

Еще один важный для меня показатель — средняя зарплата работника моего предприятия сегодня составляет порядка 12 тысяч рублей. Зарплата управленцев, естественно, выше. При том, что у нас нет такого понятия, как зарплата в конвертах.

Люди все больше и больше начинают полагаться на саму компанию и чувствовать в ней поддержку. Предприятие может помочь в приобретении недвижимости. Уже есть люди, которые работают у нас по 8–9 лет, при том, что компания пережила период бурного развития и серьезных реорганизаций — начинали ведь мы и в ангарах, и в бывших коровниках.

КОМПЬЮТЕРНЫЙ БИЗНЕС

Ельчанинов Александр Анатольевич:

— Меня давно привлекала работа на компьютере, но купить его у меня не было средств. Приходилось изучать все по книгам и использовать любую возможность поработать на компьютере у друзей и знакомых. К моему сожалению, эти возможности были минимальными.

На то время я работал гл. инженером на частной хлебопекарне и подрабатывал в типографии. Срок действия моего контракта на пекарне подходил к окончанию. Этим я и воспользовался. Я не стал про-

длевать там свой контракт и уволился с типографии. Так я стал безработным. Потом взял с обоих мест работы справки о заработной плате за последние 6 месяцев и стал на учет в Центр занятости.

После получения статуса безработного написал заявление, что хочу стать предпринимателем. Я написал бизнес-план на обучение работе на компьютере. В течение месяца мой бизнес-план был утвержден, а еще через две недели я получил всю сумму пособия по безработице за весь год. Этой суммы хватило, чтобы купить компьютер и начать свое дело. Свои занятия я проводил дома в вечернее время.

Потом я снова вернулся на прежнее место работы. В результате у меня появился собственный компьютер и дополнительный заработок, который в дальнейшем помог мне дополнить и улучшить компьютер. На сегодняшний день это мой основной заработок.

И в заключение несколько советов:

- Если у вас бизнес-план еще не утвержден в Центре занятости, ни в коем случае не открывайте предпринимательство. Вы сразу же теряете статус безработного и все пособие.
- Не бойтесь обдуманного риска. Если ваш бизнес не пойдет, у вас никто не имеет права забрать выданное пособие обратно. Это ваше пособие, а не ссуда, взятая в долг. После получения вами всей суммы вы просто не сможете в течение 2 лет обращаться в Центр занятости за помощью в трудоустройстве.
- Прежде чем повторить мой путь, очень советую сходить в Центр занятости и получить там всю необходимую информацию.
- Постарайтесь, чтобы ваш заработок за последние 6 месяцев был как можно больше и ваша бухгалтерия не забывала отчислять налог с зарплаты в Центр занятости.

IP-ТЕЛЕФОНИЯ

Хочу поведать миру свою историю, как я стал предпринимателем, при этом не вкладывая больших денег. После окончания института, а это 1995 г., естественно, работу молодому специалисту не найти. Уточню: специальность у меня — инженер-строитель. Долгое время был безра-

ботным или перебивался случайными заработками. И в 1997 решил получить официальный статус безработного. Каково же было мое удивление, когда на бирже труда мне предложили получить второе высшее образование. Естественно, я согласился, кроме того, специальность называлась экономист-правовед. Год учебы пролетел незаметно. По окончании второго вуза, естественно, работой никто не обеспечивал. Еще год поисков, и нашел, правда, не работу, а жену.

В 1999 в одной из местных газет прочитал объявление об открытии в нашем городе филиала одной из крупных компаний по продаже автомобилей. После довольно большого конкурса меня взяли менеджером по продаже автомобилей. Уже на этой работе я стал тесно «общаться» с компьютером, изучать литературу по маркетингу и учиться продавать. Все-таки автомобили продавать — это не помидорами на рынке торговать, как говорил Вицин, «это тебе не мелочь по карманам тырить», тут более тонкий подход к клиенту нужен. И вот, в один прекрасный день, когда я продал пять автомобилей (напомню, городок небольшой, и пять автомобилей за день, тем более для одного человека, — это довольно прилично), вызывает меня к себе шеф и начинает жизни учить, на что я высказал все, что я о нем думаю, хлопнул дверью и вышел из его кабинета. Все это происходило в присутствии киевских гостей. В тот день я и получил предложение перейти в центральный офис, что я, собственно говоря, и сделал. В Киеве я уже машины не продавал, а работал в департаменте сервиса региональным инспектором. В двух словах, я мотался по филиалам и организовывал работу СТО. Здесь я еще больше углубился в изучение маркетинга, взаимоотношений между клиентом и фирмой. Все бы хорошо, только на новом месте моя заработная плата никак не зависела от объема выполненной мной работы. Такое положение вещей меня в принципе не устраивало. Проработав около года, я решил в корне поменять отрасль, в которой я работаю, тем более что на то время автомобильный бизнес испытывал не лучшие времена.

Я перешел в компанию, которая была провайдером услуг IP-телефонии (для непосвященных, это возможность звонить и отправлять факсы за рубеж по тарифам, которые значительно ниже обычных), тоже менеджером в отдел корпоративных продаж. Естественно, и в этом я ничего не соображал, единственное, что я умел, — это продавать.

Взглянув на этот бизнес изнутри, я понял, что сложного ничего в этом нет и этим вполне можно заниматься в домашних условиях, имея даже самый простенький компьютер, подключенный к Интернету (достаточно dial-up) и, естественно, телефон. Особенность бизнеса такова, что даже офис не нужен, т.к. не клиент приходит к вам, а вы к клиенту, для того чтобы продемонстрировать качество услуги на его телефонных линиях.

В Киеве компаний, предоставляющих подобный вид услуг, около 10, все они заинтересованы в увеличении объемов продаж и развитии агентской и дилерской сети. За свою работу вы получаете процент. В среднем это от 10 до 30% в зависимости от объемов продаж за месяц. Проанализировав все это, я решил работать на себя и только на себя.

Что необходимо, чтобы заниматься продажей этих услуг? Как минимум телефон/факс, если у вас есть домашний компьютер, тем лучше. Компьютер у меня уже был, оставалось только открыть ЧП (кстати, это не обязательно) и заключить договор с провайдером. Закрутилась работа. Сначала я один занимался этим, потом жена ушла с работы и присоединилась ко мне. На сегодняшний день это основной источник наших доходов.

Наиболее эффективно искать клиентов при помощи телемаркетинга, то есть банального обзвона. А в качестве клиентов рассматривать крупные и средние фирмы, имеющие, на ваш взгляд, контакты с дальним и ближним зарубежьем. Найдете несколько таких «жирных» котов, и можно на диванчике сидеть, кофеек попивать. Но, к сожалению, фирмы, так же как и люди, имеют свойство не только рождаться, но и умирать, поэтому от наработанной когда-то базы по прошествии нескольких месяцев может ничего не остаться. Поэтому нужно постоянно искать новых клиентов, да и денег много никогда не бывает. Да вот еще маленький нюанс, этот бизнес может перерасти из дополнительного заработка в действительно бизнес только в более или менее большом городе. Если в городе единственный провайдер, вероятно, конкуренции у него нет. Скорее всего, он уже «окучил» всех кого можно. Но в таком городе можно попробовать создать переговорный пункт, используя ту же IP-телефонию. Вложения, конечно, больше, чем с продажей Пин-кодов для фирм, но доход тоже неплохой.

Ежедневная работа состоит из того же обзвона потенциальных клиентов, встреч с ними. Поиска новых партнеров, ведь ситуация на рынке изменяется молниеносно. Кроме этого, продажа PIN code — не единственный способ зарабатывания. Крупным клиентам можно продавать оборудование для передачи голоса через инет. В общем, этот бизнес, как, впрочем, и любой другой, очень многогранен, и о нем не расскажешь в двух словах. Естественно, не все так безоблачно, как кажется на первый взгляд. С бандитами я, правда, не сталкивался, но вот держава периодически ставит палки в колеса. Ростелеком, конечно, коробит от IP-телефонии, но, по крайней мере, он ее не душит. Самое главное — это умение продавать и желание добиться успеха.

ПРОДАВЕЦ ДИСКОВ

Этой маленькой историей своего успеха я хочу показать людям, что все удачи, либо неудачи, заложены в самом человеке и что он может их самостоятельно контролировать.

Меня зовут Евгений. Мне сейчас 24 года.

Четыре года назад я работал продавцом у одного предпринимателя на розничной продаже компакт-дисков. Это была новая точка, и никто о ней еще не знал. А поскольку моя зарплата зависела от моих продаж, то я был заинтересован в том, чтобы об этой точке знало как можно больше людей. Точка по продажам компакт-дисков находилась в книжном магазине, и, подружившись с продавцами магазина, я стал читать литературу по увеличению продаж и т.п.

Вооружившись знаниями, я использовал одну интересную методику по достижению намеченной цели. Смысл ее заключался в следующем: во-первых, необходимо было четко обозначить цель. Поскольку для меня важным было количество продаж, то я определил для себя следующую цель: продать к такой-то дате 30 дисков. Итак, я определился с целью и наметил срок для ее осуществления — месяц. Значит, ровно через месяц я должен продать 30 дисков. Вторым по важности этапом достижения желаемого было определение срока. Я наметил один месяц. На то время, когда я определил свою цель и сроки ее достижения, по продажам имел около 10 компакт-дисков в день. Повто-

рюсь, точка была новая и о ней мало кто знал. Третий этап достижения цели — запись ее на бумаге. Четвертый этап — чтение этих записей утром, днем и вечером. Сначала это было довольно сложно: всегда помнить, что необходимо прочитать свои записи и утром, и в обед, и вечером. Но через неделю это вошло в привычку и не составляло такого труда, как раньше, а было даже приятно. Пятый этап — визуализация. Это значит — необходимо закрыть глаза, немного расслабиться и представить (как это делал я), что на чистом листе бумаги пишешь дату (срок достижения цели), и то, что ты задумал (т.е. я писал: «продано 30 дисков»), как будто это уже осуществилось. Опять же повторюсь, что сначала было трудновато, а потом появилась даже какая-то уверенность, что и быть иначе не может. Все эти 5 этапов довольно просты и приятны. Особенно когда наступил день реализации задуманного.

Утром все как обычно: прочитал свои записи, представил, что все уже осуществилось, и опять появилась уверенность в том, что у меня все получится. До этого дня мои продажи были не более 15 дисков в день. Я не знаю, что случилось в этот день с народом, но они приходили и покупали, покупали, покупали. Но самое интересное было в конце моего рабочего дня. До закрытия магазина оставалось 10 минут. Я продал 28 дисков (!!!) и уже немного расстроился, что не все получилось до конца. Сел на стул, и, как обычно представил, как я пишу, что продал 30 дисков. От моих грез меня оторвал покупатель, который приобрел... Вы не поверите, 5 дисков сразу. Поэтому в этот день я продал не 30, а 33 диска. Остаток того дня я провел в состоянии легкой эйфории от случившегося и твердой вере в то, что человек сам кузнец своего счастья. С тех пор я постоянно использую эту методику, и не только для того, чтобы заработать деньги. Вот такая история. Может, кто-нибудь достигал таким образом своих целей, пожалуйста, напишите мне. Будет очень приятно с вами пообщаться и поделиться опытом.

БИЗНЕС С НУЛЯ

Меня зовут Наталья Жданова. Я расскажу, как открыла свой маленький бизнес с нуля, не занимая ни цента. Работая главным бухгалтером в небольшой частной фирме, я совершенно была избавлена от про-

блемы рационального использования свободного времени. Стоит также отметить, что вопрос «куда бы потратить деньги» меня тоже не отягощал. Моя зарплата строго соответствовала среднестатистическому заработку в нашем городе и, несмотря на все мои героические усилия, отклонений в сторону повышения не намечалось. Домой я приходила только ночевать. Мой маленький сын был предоставлен сам себе, и моя психика изрядно закалилась в этом испытании.

Но один случай стал последней каплей, переполнившей чашу терпения. Однажды, в очередной отчетный период, я приходила два дня подряд так поздно, а уходила так рано, что сын в это время или уже спал, или еще не проснулся. Общались в течение дня только по телефону. Как-то утром я его разбудила словами: «Сынок, давай поздороваемся, вдруг еще долго не увидимся». Все это было бы смешно, если бы не было так грустно. На работе, а также в свои выходные и праздничные дни, я бесконечно искала пути, как сделать невозможное возможным, и решала задачи типа 2 + 2 = 3. Если учесть еще и некоторую долю риска, получается, я должна была в то время не только пить шампанское, но и купаться в нем. Однако рисковала я, а пили шампанское другие.

Наконец, я приняла волевое решение выйти из этого бестолкового, не имеющего смысла и перспектив, круга. Так как очередь работодателей с предложениями для меня за дверями не стояла, логично было заключить, что мне самой нужно стать работодателем. Вот тут и получилась задачка с двумя неизвестными. Получая весьма скромную зарплату на прежней работе, денег я, конечно, не накопила, т.е. никакого капитала, даже стартового, не имела. Значит, надо было придумать, где взять деньги на открытие. Занимать в долг? Но для этого необходимы какие-то гарантии, а у меня на тот момент, кроме голой идеи, не было ничего: ни залога, ни бизнес-плана с конкретными цифрами, и самое главное — желания брать деньги в долг. По своему жизненному опыту я знаю, что безвыходных ситуаций не бывает, только если мы сами их себе не создаем, при этом еще с завидным упорством верим в их безвыходность. И я начала действовать.

Поразмыслив, выбрала для своей деятельности сферу услуг. Почему услуги, а не торговлю какими либо товарами, которая дает значительно больше прибыли? Я рассудила так: ну, во-первых, рынок очень

насыщен всевозможными товарами, конкурировать трудно. Во-вторых, товар необходимо сначала закупить, чтобы было что продавать. На реализацию, конечно, можно было найти, но это уже из области: «на тебе, боже, что нам не гоже». Накануне я получила очередной диплом, дизайнера интерьера, сделала уже несколько серьезных работ и очень хотела заниматься этой творческой работой. Поэтому основным направлением своей деятельности выбрала дизайн интерьера. Кроме того, я могла предложить не только разработку и создание дизайн-проекта в чертежах и эскизах. Делая по своим же эскизам расчет всех требуемых материалов и их стоимости (сметы), оставалось только воплотить эту красивую картинку в жизнь.

Почему бы клиенту не предложить услугу «под ключ»? Мне в данном случае, что самое главное (!), не придется искать деньги на то, чтобы закупать строительные и отделочные материалы для конкретного частного заказа. Они, материалы, или уже есть у заказчика, или он готов заплатить аванс на их приобретение. Конечно, если уже решил для себя, что пусть делает тот, кто это выдумал и нарисовал (чаще так и бывает). Ну а если он заключил договор, со всеми атрибутами солидности: подпись, печать, ИНН и пр., он спит спокойно, чувствуя себя под неусыпной защитой комитета по борьбе за права потребителей.

Осталось только найти бригаду мастеров (строителей-отделочников), которые также по договору со мной выполнят все работы в соответствии с моими эскизами, и у меня будет возможность в процессе выполнения работ следить за этим самым соответствием. Важно и то, что я оплачиваю их работу, в соответствии с договором, только по факту выполнения работы и получения денег от заказчика. Конечно, бригад, предлагающих себя, много, не попасть на халтурщиков трудно, но у меня уже были знакомые ребята. Просто пришлось немного напрячься и вспомнить всех своих знакомых и тех, с кем сталкивалась в жизни, казалось бы, случайно. (Замечу, ничего в нашей жизни не бывает случайным, но это уже из области эзотерики, которой я тоже давно интересуюсь и иногда весьма успешно эти знания применяю на практике. Чего и всем желаю).

Тем не менее, зная менталитет и интеллектуальный уровень подавляющей части населения (разумеется, своего города), я не строила иллюзий по поводу огромного спроса на этот вид услуг. Даже в самых

смелых мечтах я не видела оплату этой работы аналогичной расценкам не только цивилизованного мира, а хотя бы крупных городов России, например г. Москвы. Поэтому я стала искать дополнительно виды (тип) услуг, которые могли бы приносить деньги хоть и понемногу, но стабильно, не от случая к случаю. Изучая местные СМИ с предложениями услуг населению, обратила внимание, что в основном частные предприниматели, предоставляющие бытовые услуги населению, работают в одиночку, и каждый дудит в свою дуду, расхваливая ту услугу, которую именно он предоставляет. Кроме того, можно было увидеть, без особого труда, что фантазия массовиков-затейников, предлагающих услуги для свадебных и других торжеств, дальше баяниста и тамады не простирается. Это значило, что данная ниша на местном рынке услуг свободна, а этот рыночный сегмент вниманием не избалован. Вот его я и выбрала в качестве коровки, которая должна давать молоко регулярно, а не тогда, когда у нее или пастуха будет вдохновение. Простора для моей фантазии и поля для деятельности оказалось более чем достаточно. И я с большим энтузиазмом принялась воплощать этот проект в жизнь.

Немного посидев с карандашом в руках, я составила список всех услуг, которые смогла бы предложить и новым русским, и простым служащим. Кроме джентльменского набора: визажист, косметолог, фотограф, видеосъемка, а/машина (от Жигулей до иномарок и автобуса), я не без удовольствия добавила то, что в городе в то время не предлагал никто: банкеты в ресторанах, столовых, кафе, базы отдыха, проведение торжеств на теплоходе с банкетом или фуршетом, профессиональный фейерверк, «Тройка» лошадей с фаэтоном, шоу-балет (любой жанр), живая музыка всех поколений, фитодизайн (от свадебного букета до оформления праздничного стола и зала), юридическое заключение брачного договора с торжественным вручением во время церемонии, а также оформление банкетного зала такими редкими в то время вещами, как светящиеся и мигающие гирлянды, арки и всевозможные декоративные конструкции из шаров (не хуже, чем в концертном зале) и много еще других мелочей (пригласительные с фотографиями новобрачных, шампанское с этикеткой, на которой название аналогично фамилии жениха или юбиляра + фото, значки с прикольными надписями и картинками и т.д. и т.п.) В общем, перечень моих услуг выглядел впечатляющим.

Договориться с исполнителями (рекламное агентство, ипподром, речной порт, кафе, рестораны и пр.) тоже не составило труда. Практически все были рады тому, что я им даю готовый заказ, а они мне, как принято везде, от общей суммы заказа выплачивают определенный процент. Еще проще оказалось договориться с теми исполнителями, кто работал в одиночку, а некоторые не имели даже свидетельства предпринимателя. Суммы оговаривались индивидуально в каждом конкретном случае. Больше всего времени ушло на то, чтобы найти исполнителей на оригинальные виды услуг и концертные номера. Но опять же, стоило только начать, рассказать друзьям и знакомым, загрузить всех информацией, и все понемножку стали вспоминать знакомых из своего круга, круга знакомых, и пошло...

Однако это все, конечно, замечательно, подумала я. Но вся прелесть моего предприятия заключается в том, что клиенту не нужно прыгать по разным телефонам и исполнителям, договариваться с каждым отдельно, переживать тоже за каждого отдельно, а в случае срыва заказа искать виноватого также нелегко (если вся договоренность сводится только к устному соглашению). Я предлагала потенциальным клиентам 100% сервис. Приходят в офис, смотрят весь перечень услуг, цены, задают вопросы, сразу выясняют все интересующие моменты. Выбирают услуги по своему желанию и значимости мероприятия, финансовым возможностям, сразу оформляют официально договор на выполнение заказа, оплачивая аванс только 15% от общей стоимости, получают квитанцию и дальше предаются радостным ожиданиям торжества. Все, на этом хлопоты клиента заканчиваются. Если клиент вдруг захочет что-то изменить, он всегда может позвонить или заехать в удобное для себя время, если изменения требуют письменной редакции и подписи.

Вот-вот. Позвонить и заехать в удобное время. А куда же я могу пригласить заехать? Не в собственную же квартиру. Надо было решать с офисом. Снять офис не проблема. Можно было даже выбирать по месту расположения, стоимости аренды, наличия телефона и пр. Но как снять офис без денег? Да и претендуя на эксклюзивный пакет услуг, вроде не совсем серьезно приглашать клиентов на окраину города, куда им придется еще и добираться «на перекладных». Значит, офис нужно было снимать в центре города, желательно в престижном месте. Потом я вспомнила, что, ко всему прочему, я предлагаю дизайн

интерьера. Ну какой человек поверит в мои творческие способности и возможности, если я буду сидеть с бумажными обоями в мелкий цветочек и свежей побелкой на потолке? Думай или не думай, денег нет, материалов для евроремонта тоже, значит, надо искать готовый вариант. Я решила не мелочиться и отправилась прямо на самый известный в городе «пятачок». Центральнее некуда.

Пришла к арендодателю, изложила все свои соображения по поводу того, какое мне нужно помещение, пересмотрела несколько вариантов и выбрала вполне приличное, «под евроремонт», с необходимой и очень даже современной мебелью. Даже жалюзи присутствовали на окнах. Правда, смутило, что несколько маловато, но быстро убедила себя в том, что мне больше и не надо, ведь не в офисе же я собираюсь устраивать банкеты. Когда дело дошло до заключения договора на аренду и оплаты (вперед, естественно), я с невозмутимым видом сообщила о своих финансовых трудностях, своих способностях и фундаментальном финансовом анализе коммерческого проекта, который просто обречен на успех. Также не забыла отметить качества своего собеседника, о которых как бы наслышана и одним из которых является способность отличить и отделить зерна от плевел. Тут же предложила свою схему оплаты.

Так как условия по аренде были очень жесткие (просрочка грозила начислением пени 2% в день), не договорившись обо всех нюансах, я очень рисковала просто увязнуть в долгах. Но я смогла убедить арендодателя в том, что мне всего лишь (!) необходимо дать отсрочку (в отношении жестких сроков) на два месяца. То есть в течение двух месяцев я плачу частями, величина которых зависит от моих, заработанных в новом офисе, денег. Штрафные санкции ко мне не применяются в течение двух месяцев, но по истечении этого срока я должна выплатить сумму аренды за два истекших месяца полностью. Дальше оплачиваю на общих основаниях, как все арендаторы. На том и договорились. Вот и свершилось. Осталось только насобирать дома канцтовары, благо их набралось достаточное количество, найти телефонный аппарат (на покупку нового не было денег) и заехать «на белом коне» в свой новый, почти белый, офис.

Остальные проблемы мне после этого показались детскими игрушками. Я созвонилась с редакциями местных СМИ, выяснила расцен-

ки, с большим достоинством спросила, могут ли они прислать своего агента в офис, т.к. не царское это дело – директору фирмы мотаться по редакциям. Ну и напоследок, как обычно, как бы кстати, уточняла: нельзя ли купить рекламную площадь с отсрочкой платежа на один месяц. На возражения типа: «мы предоставляем эту льготу нашим постоянным клиентам и т.д.», я резонно замечала, что, вероятно, я не стану их клиентом вообще. Рекламных издательств в городе много, есть и более любезные. Я просто знала, что конкуренция между ними не маленькая, да и ко всему прочему, в летний сезон заказов значительно меньше. Это было видно по газетам, т.к. в них в виде заплаток редакция лепила всякую ерунду, чтобы занять площадь. Иногда я еще добавляла, что это не та сумма, из-за которой предприниматель может пойти на неприятности, и мне непонятны их опасения вообще и в частности, т.к. я не с улицы и т.д. и т.п. Так я умудрилась сразу выпустить довольно солидную рекламу в нескольких изданиях с отсрочкой платежа.

Кроме того, я переговорила с директором ЗАГСа (знакома была потому, что делала дизайн-проект), и с ее любезного разрешения мои рекламные листочки лежали стопочкой именно на том столе, за которым новобрачные оформляли документы. Формат моих рекламок строго соответствовал формату паспортных корочек, что способствовало их благополучному перемещению со стола внутрь такого важного документа, и потому они практически никогда не терялись моими будущими клиентами. Ну и последний мой шаг: своих конкурентов-одиночек я ненавязчиво пригласила к взаимовыгодному сотрудничеству. Таким образом, из конкурентов они превратились в моих исполнителей. Пошли клиенты, а с ними и мои первые заработки. В первый месяц хватило денег только-только рассчитаться за рекламу и с работниками, частично погасить аренду. Второй месяц тоже на себя денег не осталось. Закрыла все оставшиеся долги. И только после третьего месяца что-то стало оставаться и себе «на покушать».

Через два года я ужасно устала от этой кутерьмы. Цены на аренду и рекламу бесконечно растут, налоги не уменьшаются, работники желают получать все больше, а я не могла с такой же скоростью поднимать цены на свои услуги, т.к. рисковала остаться без клиентов. Мой основной контингент, к сожалению, был среднего достатка, тут уж ни-

чего не поделаешь. Заказывали они, как правило, самое необходимое. Сопоставив все «за» и «против», я поняла, что «тащу чемодан с оторванной ручкой». Нести тяжело, а бросить жалко. Возможно, я почувствовала, что это «не мое».

В то время я уже познакомилась с Интернетом и влюбилась в интернет-технологии. Я не переставала удивлять возможностям, которые давал Интернет для бизнеса, учитывая также их дешевизну по сравнению с реальной жизнью. Виртуальный офис, реклама, интернет-магазин, публикации — пожалуйста. Я поняла, что эта любовь на всю оставшуюся жизнь. И не надо бояться перемен. Однозначно. Поэтому я как пришла красиво, так и ушла. Без долгов, без конфликтов и с наилучшими пожеланиями. Конечно, ушла не в пустоту и не на кухню к своим кастрюлькам, но это уже другая история.

Как видите, никаких особых секретов у меня не было. Вместо того чтобы рассуждать о реальности, возможности и прочих подобных вещах, сидя на диване, я встала и пошла делать.

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН

Из этой истории вы узнаете методы раскрутки сайта и партизанского маркетинга.

Я Михаил Мазо. Моя жизнь текла спокойно и немножко лениво. Созданный 5 лет назад бизнес по установке стиральных машин под специально созданные нами раковины «Кувшинка» давал возможность спать до 11 часов, приходить на работу 3 раза в неделю и позволять себе некоторые излишества. Но в жизни все же чего-то не хватало. Именно тогда мы с моим компаньоном вздумали пойти учиться в английский университет, благо язык знаем, а преподаватели из Kingston University приезжают в Москву. В то время я вынужден был вновь познакомиться с компьютером, ведь раньше мне было гораздо проще продиктовать что-нибудь секретарше. Однако куча почти научной информации о бизнесе на чужом языке желала материализоваться во что-нибудь практическое. И как раз тогда я стал замечать, что наш сайтик, повешенный за копейки на бесплатном хостинге мальчиком-десятиклассником, дает какие-то отклики. Люди писали, звонили, и счетчик что-то показывал.

Появилась мысль: не расширить ли нам ассортимент таким дешевым способом? Мальчику мы тогда платили за сайт 30 долл., наработанные связи позволяли надеяться на дешевые поставки. В это время проходила компьютерная выставка, и я решил сходить. Там я увидел что-то вроде Интернет-магазина и загорелся. Идея казалась гениально простой — если можно за 30 долл. держать сайт, то мы сможем выставить в Интернете товары наших поставщиков бытовой техники, потратив копейки. Товар не портится, аренду платить за торговые площади не надо. Вторая идея была еще проще — люди будут покупать в Интернете, если там дешевле.

Итак, мы решили попробовать. Зарегистрировали название, поручили нашему мальчику повесить 100 товаров с картинками и буклетами, договорились с поставщиком, что мы будем покупать под заказ товары по оптовой цене. Через месяц сайт был готов. Появились первые заказы, и тут начались проблемы: исправление цен — неделя (сайт был сделан на HTML, а у школьника экзамены), наличие товара на складе поставщика — коммерческая тайна (это было время, когда налоговые инспектора принялись трясти поставщиков бытовой техники). Но, тем не менее, что-то удавалось выполнить. Происходили удивительные вещи — оказалось, что в Интернет «лазят» не только программисты и студенты. Одним из первых покупателей оказался далеко не молодой детский писатель Борис Заходер (помните, он писал про Винни-Пуха). И мы решили продолжать игру в Интернет-бизнес.

Первая задача была — сделать программу, которая бы позволила быстро обновлять прайс-листы. Оказалось, что это непросто — пришлось найти настоящего опытного программиста и платить настоящие деньги. Новая программа потребовала дополнительных людей для набивания информации, заключения договоров, для того чтобы компьютеры не падали (а их почему-то стало требоваться все больше и больше). Разместить программу на чужом сервере не получилось — поставили свой. Но и заказы тоже стали расти. Однако наша первоначальная идея, что надо держать низкие цены, давалась непросто. Один из поставщиков давал действительно низкие цены, но если у него были перебои с товаром, другие предлагали товар дороже моих розничных цен. Заказы срывались. Пришлось поднимать цены до уровня других поставщиков. Это сразу отразилось на заказах. Тем временем

база доросла до 3 тысяч, и понять, кто предлагает дорого, кто дешево, оказалось непросто. Проверить, столько товаров, нелегко. Но цены пришлось снизить. Когда говорят об Интернет-магазинах, всегда спрашивают о доставке и оплате. Здесь ничего изобретать не надо, если товар продается в Москве и области. Ведь давно известна и работает система торговли по телефону с оплатой после доставки. На рынке бытовой техники можно еще предложить оплату после установки, которую мы практиковали еще до знакомства с Интернетом. Гораздо сложнее с другими городами. Однако начали появляться транспортные компании, которые берут на себя доставку и получение денег в других городах. Таким образом нам удалось оперативно выполнить крупный питерский заказ.

Я попробовал давать рекламу. Мне удалось недорого купить баннеры в «Рекламе.Ру». Я ожидал потока — его не случилось. Может, баннеры были не очень, может, реклама не направленная. Тогда я нашел сайт с подходящей тематикой и, заплатив в 10 раз дешевле, получил постоянный поток (баннер тот же). Вскоре на меня посыпался поток предложений от различных компаний. Все они хотели моих прайсов и предлагали их разместить пока бесплатно. Мне пришлось нанять человека для работы с бесплатными сервисами. Большая часть этих «бесплатников», конечно, вымрет, но какой-то трафик они создают. В один прекрасный момент я понял, что 300 человек в день, которые ищут подходящие товары на моем сайте, — это аудитория для рекламодателей. Большинство этих людей не решается купить в Интернете, но они делают выбор, какой товар купить. Идея оказалась правильной, и нам, людям, привыкшим продавать товар и покупать рекламу, удалось продать первую рекламу.

Однако компаньоны стали обращать мое внимание на постоянные убытки. Иногда нам удавалось оправдать текущие расходы, но нужно было расти. Очень скоро понадобились дополнительные телефонные линии, появилась идея, как кардинально улучшить программу, как сделать то или это. Конечно, рост ограничивается финансовыми возможностями. Тем более что ближайшие конкуренты имеют неограниченное финансирование и цель — не достичь прибыльности, как мы, а захватить долю рынка. В такой ситуации остается противопоставить им только лучшее знание рынка и методы партизанского маркетинга.

Из опыта магазина ДЕШЕВЛЕ.RU — продавать товары через Интернет реально, но не просто. Вопрос продвижения сайта я считаю очень важным в Интернет-бизнесе. Многие крупные фирмы имеют достаточно денег, чтобы создать хороший сайт, но на этом работа web-master'a заканчивается. И в результате посещаемость многих корпоративных сайтов уважаемых и громко звучащих по телевизору фирм 20–30 человек в день, 5 из которых работники фирмы. Что уж говорить про частные страницы.

Посещаемость моего магазина ДЕШЕВЛЕ.RU последнее время около 1000 человек в день, при том что я не позволяю себе особых расходов на рекламу (небольшие расходы все-таки есть). Давать рекламу вне сети можно, если денег много. Ведь большинство россиян Интернета не имеют и посетить вас не смогут. Так что деньги вы потратите неэффективно... Мы почти не вылезаем из сети — но ведь каждый человек в сети нас посетить сможет — у него есть Интернет. К тому же у многих есть еще и деньги для покупок. Если вам надо раскрутить сайт, если вы не умеете этого делать, то имеет смысл выделить рекламный бюджет или попытаться найти умного веб-мастера. Впрочем, умный вебмастер может оказаться не дешев. А дешевый — не умный. В нашем магазине поменялось уже 4 человека, и мы опять ищем.

Что нужно, чтобы на ваш сайт пошли, какие методы использую я — в основном это методы партизанского маркетинга. Фирма INTEL такого себе не позволяет, но она может выделить приличный бюджет на рекламу и привлечь посетителей. У меня нет этих денег. Но ...

Самое простое – спам. Это деяние абсолютно не подходит для солидной фирмы. Но если вы еще не солидный бизнесмен, а только собираетесь им стать — это ваш метод. Уголовно не наказуем, эффективен, 10 заповедей не нарушает. Вы же привыкли к газете Экстра-М или листовкам в почтовом ящике. Спам лучше пускать с бесплатного сервера, ведь ваш ящик наверняка заблокируют..

Поисковые машины. Их не так уж много, и меня поражает, как плохо люди умеют читать. Я недавно внимательно изучил рекомендации Яндекса и за неделю вывел свой сайт на лучшие места по ключевым словам. Конечно, некоторые из них продают первые места, и я начал именно с покупки таких мест. Но это недешево, и если немного подумать, то можно не тратить денег.

Очень советую походить на различные *конференции*, где выступают гуру Интернет-бизнеса, попробуйте написать кому-нибудь. Я почерпнул таким образом немало ценной информации, обладатели которой не считали ее слишком ценной.

Полезно *обменяться ссылками* с вашими друзьями и даже с вашими конкурентами.

Очень важно *содержание сайта*. Есть ли там что-то, за чем вернется ваш посетитель? Появляется ли что-то новое, есть ли где пообщаться? ДЕШЕВЛЕ.ru здесь добился того, что в среднем один посетитель посещает у нас 8–9 страниц. Это немало, но можно и лучше. Будут новые материалы — будут новые посетители.

Если соберетесь потратить деньги, поступите просто — *напишите письма лидерам Вашего бизнеса или общественного мнения в вашей области и узнайте их расценки*. Поймите — у них полно свободного места, а денег, может быть, и не очень. Предложите им свою цену, и многие согласятся. Не забудьте это повторять, ведь люди могут забыть о вашем скромном предложении или передумать. Если кто-то согласится, это будет аргументом в разговоре с остальными. Люди обычно заняты своими проблемами, и их предложения могут быть вам не очень интересны. Предложите что-то свое. К примеру, вы хотите разместить текстовую ссылку на такой-то странице моего сайта, а я об этом не догадываюсь и предлагаю вам баннер.

Если вам удастся что-то придумать удачное — немедленно *ищите дешевую рабочую силу*, которая будет механически осуществлять вашу придумку. Оплатите интернет какому-нибудь вундеркинду, в принципе может и сработать.

Если проходят какие-то тусовки, посвященные вашей проблеме, — *раздавайте визитки, прерывайте выступления, задавайте вопросы* — умные и не обязательно. Главное, не забудьте представиться и упомянуть ваш сайт. Так, когда проходил широко прорекламированный проект I ONE, я был одним из первых, кто написал о своем магазине ДЕШЕВЛЕ.RU. Результат — он помянул меня в газетах 3 раза, 2 раза ругал, за что ему спасибо (полезная критика). Главное — были заказы от тех, кто читал эти газеты.

Будьте активны. Не бойтесь написать письмо или позвонить хоть Господу Богу — есть большая вероятность, что вам ответят. Предлагай-

те раскрученным сайтам обменяться ссылками: наглость — второе счастье. Я начал с того, что предложил очень крупной газете повесить их баннер в обмен на упоминание о ДЕШЕВЛЕ.RU, тогда еще младенце, и они согласились.

Пишите письма на заборах — в досках объявлений, форумах и гостевых книгах.

Участвуйте в каталогах и поисковиках.

Поставьте счетчик и внимательно изучайте Ваши достижения.

Ну, вот и все секреты, которые я готов сегодня раскрыть. Главный секрет — постоянно искать новые ходы и не пасовать перед авторитетами.

АГЕНТСТВО ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАЗДНИКОВ

Меня зовут Людмила Сипягина, я мама троих детей, но это не мешает мне заниматься собственным бизнесом. Хочу рассказать, как я пришла к этому решению и что получилось в результате. Началось все с того, что меня пригласили на работу в качестве заместителя директора агентства по оказанию услуг населению. Но самое интересное, что на тот момент агентства как такового не существовало. Была голая идея и желание ее осуществить. Мне предоставили офис с телефоном, стол и стул. Началось хождение по мукам. Так как аналогичных служб в то время в городе не было, пришлось доходить до всего своим умом, путем проб и ошибок. Но постепенно появилась своя база данных, заказчики, мы стали предоставлять совершенно новые для нашего города виды услуг по работе с населением. Родился клуб знакомств, оказание всевозможных услуг для свадебных торжеств, школа гувернанток, в которой мы обучали основам психологии общения с заказчиком. Но не только. Приходилось обучать тому, как оценить свою работу, как войти в семью, помогали избавиться от комплексов. Агентство развивалось, стало узнаваемо на рынке услуг.

Работа была, конечно, интересной, но приносила мало денег. Это был именно тот случай, когда затраты времени и сил не соответствовали денежному вознаграждению, т.к. оно зависело не от моих способностей, а от решения работодателя. Тогда я приняла решение работать на себя. Я посоветовалась с мужем и, получив его одобрение, откры-

ла свое агентство. Не было ни денег, ни офиса, ничего, кроме опыта и большого желания работать. Правда, начинать, после приобретенного опыта в предыдущем агентстве, было уже гораздо легче. Появилась уверенность в том, что эти услуги востребованы на сегодняшний день и они «пойдут» в будущем.

Для начала я решила, что мне нужно найти офис недалеко от дома. Не потому, что мне лень передвигаться по городу, а просто у меня трое детей и часто я бываю нужна им в срочном порядке. Я стала обходить офисы и дома, которые, на мой взгляд, подходили мне. К счастью, мне не пришлось много ходить. Первая дверь, куда я зашла, стала для меня «попаданием в десятку». Меня встретили приветливо и подарили надежду, что буквально на следующий день мой вопрос может быть решен положительно. Так и случилось. Мне выделили угол в приемной офиса. Я поставила компьютерный стол, оформила и выставила штендер на улицу, рядом с входом. Муж принес с работы допотопный компьютер и принтер, так сказать, во временное пользование. Офис не был телефонизирован, и нам пришлось установить радиотелефон, полученный от друзей тоже в «аренду». Связь была плохой, и поэтому мне пришлось дать рекламу на домашний телефон. Это было объявление в газету о наборе во вновь организуемое агентство нянь, сиделок, гувернанток, домработниц и т.д.

Стали приходить люди, появились заказы, родились новые идеи. Я совершенно не боялась экспериментов, всего нового, что шло ко мне. У нас появилась служба Деда Мороза, шоу-программы, рекламные акции. На последних остановлюсь поподробней. Интересным оказался симбиоз, например, интересов молодежной аудитории и Центра красоты и здоровья, которые расширяют свой рынок услуг. В этом Центре появилась услуга по обучению молодежи искусству правильно одеваться, правильно говорить, использовать макияж и т.п. Рекламируя эту услугу на дискотеке в Татьянин день, мы показали спектакль об уборщице тете Тане, которая на протяжении игровой конкурсной программы (на фоне показательных выступлений визажистов и парикмахеров) превращалась в сказочную красавицу.

Лично мне самой больше всего нравится заниматься организацией и проведением различных праздничных программ: свадьбы, юбилеи. Сейчас у нас собрался творческий коллектив из полутора десятков

человек: сценаристы, ведущие, видео- и фоторепортеры. Мы составляем сценарии для торжественных мероприятий на различные темы с необычным сюжетом. Например, свадьбы у нас есть княжеские, звездные, маскарадные, розовые, цветочные. Составление сценариев (есть уже много готовых) мы можем предоставить заказчику как отдельную услугу. Сама услуга не дорогая (250 рублей), но она пользуется большой популярностью и спросом. Особенно на дни рождения и юбилеи, свадьбы, которые можно отмечать каждый год (стеклянные, оловянные, деревянные, кожаные и т.д.) и которые обычно проводят своими силами, без профессионального ведущего.

В свадебные услуги мы тоже внесли новшество. Молодых мы отправляем в романтическое путешествие в 19 век (конный экипаж, клавесин, канделябры, саксофон).

Но и это не все. Эта ниша на рынке услуг может развиваться и приносить доход не только сегодня, но и в будущем. Проектов задумано очень много. Но главное — есть огромное желание и силы их воплотить в жизнь, потому что сейчас я уже не одна, нас целый сплоченный коллектив. Также мне очень помогает и поддерживает вся моя семья.

ОТ БУКЛЕТОВ ДО СИГАРЕТ

Меня зовут Иван Сергеевич. Для того чтоб было понятнее, как я стартовал, нужно бы рассказать о себе. Вот начало моей истории.

Родился я 35 лет назад в семье советского разведчика в тот самый момент, когда отец окончил высшую школу КГБ СССР им. Дзержинского. Место рождения — г. Красавино Вологодской обл. Это маленький городок недалеко от Великого Устюга — нынешней официальной штаб-квартиры Деда Мороза. Красавино известен тем, что там находится крупный льнокомбинат. Именно на нем моя бабушка проработала всю жизнь ткачихой. Прабабушка моя (мать-героиня, 12 детей) была известна своими выдающимися способностями в знахарстве, за что ее даже привлекали к уголовной ответственности. В своей деревне она была очень уважаема и вылечила многих людей своими заговорами.

Город Красавино известен еще и тем, что это родина Михаила Андреевича Суслова — второго человека в КПСС во времена Брежнева.

Профессиональная деятельность отца была связана с частыми переездами, что привело к тому, что прежде чем окончить школу, я пожил в разных уголках СССР. Наиболее сильные впечатления остались от проживания в Закарпатье. Есть такой маленький городок ЧОП, последний населенный пункт по пути следования из Украины в Венгрию. Чоп — это оккупированная территория, которая была присоединена к Украине после Великой Отечественной войны. Коренное население — венгры.

Об этом городе у меня остались самые теплые воспоминания. Там я пошел в первый класс, там меня впервые избрали председателем совета отряда, там я воровал сено для одинокой бабульки вместе с другими тимуровцами, там я начал выступать со сцены, там я был юным другом пограничника, там я стал лауреатом областного конкурса среди детских коллективов в составе вокального ансамбля (я был солистом). Нигде я не встречал столь внимательного отношения к детям, к развитию их способностей; нигде мне не доводилось более драться с цыганами, нигде более я не дружил с цыганами; нигде мне больше не довелось собрать столько металлолома. Мой дом находился в 300 метрах от границы СССР-Венгрия. Можно было выйти из дома и через 2 минуты подойти к колючему забору, бросить кусок глины и попасть в реку Тису. Эта река разливалась каждой весной. От города ее отделяет дамба — культовое место для всех детей, да и не только для них. Между дамбой и рекой находились воронки от бомб, овражки, кусты, колючие заборы и контрольно-следовая полоса. Должен признаться, что я неоднократно перелезал через эти заборы, попадался в путанки, но всегда избегал встречи с пограничниками. Возле дамбы, в овражках, можно было всковырнуть палкой землю практически в любом месте и найти старые патроны, гильзы. Иногда попадались ржавые фашистские каски, гранаты, снаряды, шмайсеры (немецкие автоматы). Представьте, как это здорово для мальчишек — искать патроны и снаряды. Я жил возле парка, рядом был брошенный яблоневый сад, а в парке росли березы. Такого вкусного березового сока больше никогда не пил. Там меня впервые стали дразнить Штирлицем. В 1978 году отца перевели в г. Ужгород — столицу Закарпатья, где я из солистов вокального ансамбля превратился в чтеца стихов на торжественных мероприятиях.

В 1980 году семья переехала на Дон, в г. Азов. После Закарпатья то внимание, которое уделялось в России работе с детьми, а также уровень требований учителей показались мне просто несерьезными. Здесь наблюдалось какое-то безразличие к пионерской, а затем и комсомольской работе. Разница в идеологической работе была просто колоссальная. Еще в 1980 году мне было не понятно, почему такая дрянная жизнь в России. Учителя в школе говорили про развитой социализм, а моя мама стояла в очереди с 5 утра за основными продуктами питания. В Закарпатье такого не было. В 1979 году, в г. Ужгороде, я сам видел в магазине 5–6 видов колбас, среди них — «Докторская» по цене 2 рубля 10 копеек за килограмм. В России, в глубинке — колбаса только по блату или в жуткой очереди. Куда смотрел Суслов, мне не понятно до сих пор. Он умер в 1982 году, ему было 80 лет. Он, наверное, не предполагал, что идеологическую войну он проиграл еще при своей жизни. А возрастание руководящей роли партии в начале 80-х — свидетельство начала гибели партии. Сейчас я это понимаю, а тогда никто не знал, что из-за какой-то колбасы может рухнуть такая система. В общем, окончив школу с пятерками в аттестате, я поступил в Ростовский госуниверситет имени М. А. Суслова, на механико-математический факультет. Учиться там было тяжело. Сессии, сессии, История КПСС и прочая муть. Теорию цельного социализма я так и не понял. Зато политэкономия, философия и даже научный коммунизм дались легко. Я даже не ожидал, что на экзамене можно не особо в тему, логично развивать свою мысль. Главное — не делать длинных пауз и использовать свежепойманную информацию из СМИ. Про математические дисциплины долго рассказывать нечего, т.к. я учился без провалов, достаточно прилежно и был, пожалуй, одним из немногих на курсе, кому было предложено остаться в университете.

В этот год с университета сняли имя Суслова, и барельеф с его изображением позорно валялся в проходе. Я планировал заняться прикладной наукой на стыке математической физики и вычислительной математики. Но перестройка и гласность привели к другому. С момента поступления в РГУ и еще 3 года после окончания я жил в общежитии студентов. Удовольствие, в плане быта, — ниже среднего. Вода была по расписанию. Собственно, это было не самым главным. На научные исследования перестали выделять деньги, и лаборатория, в ко-

торой я работал над секретными разработками для Минобороны, прекратила свое существование. Я перешел в другую, но это была уже совсем околонаучная деятельность. В общем, подбираясь к теме рассылки, я понял, что на таком финансировании и при таком слабом моем векторе стремления к науке мне долго не продержаться. К тому времени я был самым обычным нищим, без жилья, денег, какой-либо поддержки, связей. Мой учитель посоветовал попытать счастья в бизнесе. Сам он работал над теорией квантовых групп в коллективе Дринфельда, лауреата Филдсовской премии. (Нобелевскую премию математикам не дают, Нобель не велел, т.к. математик у него жену увел). Я никогда не испытывал страсти к голому теоретизированию. Быть одним из многих вспомогательных околонаучных деятелей мне не хотелось. А когда я на личном опыте прочувствовал слова моего учителя: «занятие математикой — это своего рода мазохизм», я решил бросить мои «научные» прожекты. Еще некоторое время я разрабатывал какие-то модели и программы по распространению акустических волн в жидких средах, преподавал программирование на мехмате, интенсивно изучал английский язык (немецким я владел тогда сносно). Наряду с этим начал участвовать в коммерческих предприятиях в качестве наемного работника. Строил большие планы (мир должен был пасть к моим ногам), но уже тогда, после 3-х попыток работы по найму, я понял, что меня все время используют в каких-то чужих интересах за небольшую плату и какие-то эфемерные перспективы. Я, в общем-то, добросовестно выполнял свои обязанности наемного работника, но долго заниматься скучной работой не мог. Примерно в 1992 году серьезно задумался об альтернативных источниках дохода. Денег на жизнь становилось все меньше, инфляция все выше, кроме того, рядом появлялись предприниматели. Периодически они подбрасывали какую-то левую работу. Но все это было мелко и временно. Подробно не пишу, хотя уже тогда приходилось думать головой и находить нестандартные решения.

Первый блин

Примерно в это время я стал соучредителем и заместителем директора товарищества с ограниченной ответственностью. Директор ТОО был дружелюбно настроен и всячески поощрял самостоятельную дея-

тельность. Я ему благодарен за то, что он доверил мне провести первые сделки, не вмешиваясь. Это был риск с его стороны. Один мой приятель принес заказ на изготовление рекламного буклета и предложил мне поучаствовать. Мы с приятелем решили провести эти работы в рамках моего ТОО. Пожалуй, это и был первый серьезный опыт. Надо сказать, что я весьма смутно тогда себе представлял процесс создания цветного буклета тиражом 10 000 экземпляров для крупного Ростовского производственного предприятия с 70-летним опытом работы. Но ведь не боги горшки обжигают, и мы с приятелем рискнули. Я сверстал текстовую часть буклета и распечатал оригинал-макет на лазерном принтере. В результате длительных согласований макет был утвержден заказчиком. Оставалось сделать цветные фотографии и разместить заказ в типографии. Нашли фотографа, который после 2-х серий съемок сделал цветные слайды.

Сделал, а их в типографии забраковали. Пришлось искать другого фотографа. Пока искали, фотографировали, согласовывали время съемок с заказчиком — прошло довольно много времени. Наконец, все материалы были сданы в типографию. Через месяц мы должны были получить тираж. Ага, должны были. Директор типографии через месяц сказал, что они не смогут по каким-то там причинам ничего сделать. К этому времени уже истек срок договора (3 месяца прошло), и времени на поиски другой типографии практически не оставалось. Нашли. Но оказалось, что в типографии не было нужной нам бумаги. Очень быстро, в результате торгов, бумага была мною куплена у какого-то внезапно подвернувшегося предпринимателя за мои наличные деньги. В то время инфляция составляла 300% годовых. Прошло 3 месяца, и вся запланированная прибыль была «съедена» незапланированными расходами, которые случились уже после скачка инфляции. Стиснув зубы, я и мой товарищ пошли подписывать доп. соглашение об увеличении финансирования. Заказчик пожелал расторгнуть договор, ссылаясь на длительные проволочки. Переговоров было много, но, в конце концов, мы подписали соглашение. Деньги были выплачены.

Да, вот в последних двух предложениях и скрыта вся драматургия этой сделки. Мы разговаривали на повышенных тонах с разными людьми, от мелких клерков до генерального директора. Представьте себе сами. Два молодых человека на пару убеждают директора завода, что

у него заводик, в общем-то, не очень, и продукция — так себе, ниже европейского уровня, и организация труда и подбор кадров — не на лучшем уровне. В общем, такого бреда он, наверное, никогда не слышал раньше. Зацепили его, не нарочно, конечно же. Просто он имел неосторожность нас упрекнуть. А за что же нас упрекать, когда инфляция была непредсказуемой, а завышать цену — тоже нельзя было. В итоге выяснилось, что у него та же проблема с ценоопределением и, как следствие, со сбытом его продукции. На том и помирились. А тут новая напасть. Нужно было самим сделать цветоделение слайдов. Сделали в другой типографии за бутылку водки и какие-то деньги. Когда все было сделано, выяснилось, что уже не хватает денег для оплаты услуг типографии. Сговорились с директором типографии, что я сделаю для них что-нибудь.

Сделал оригинал-макет длиннющей книжки. Я нанял сотрудников секретной научной лаборатории для набора текста. Потом еще целую неделю исправлял ошибки, допущенные при наборе непрофессиональными наборщиками. В общем, ужас. Когда мы пришли забирать наш тираж, то оказалось, что лицевая сторона буклета смазана. Все 10 000 экземпляров — брак. Директор типографии признал свою ошибку, сам купил бумагу и сделал еще 10 000 экземпляров. Через полгода мучений буклет, в количестве 20 000 экземпляров (и брак туда отдали), был сдан заказчику. Когда я очистил все деньги от налоговой и прочей посреднической (за обналичивание) шелухи, то оказалось, что мой навар составил ноль рублей. Хорошо, что без убытков. В процессе работы было множество бесконечных согласований, разговоров на повышенных тонах, переездов из одного конца города в другой. Но появилось чувство, что я могу довести дело до конца.

Денег не появилось. Выяснилось также, что выгоднее работать в статусе предпринимателя без образования юридического лица. Я зарегистрировался и открыл счет в банке. В это время подвернулся заказ на автоматизацию рабочих мест в городском управлении кадастра. Я быстро все сделал: купил для конторы технику, обучил людей, написал программу верстки (на базе Xerox Ventura Publisher) и заработал первые предпринимательские деньги, которые сам обналичил, без каких-либо посредников. Было приятно осознать себя независимым предпринимателем. Но заказов как-то не прибывало.

State Line

Прошло довольно много времени, а заказы не находились. Я все еще числился сотрудником РГУ и получал скромные деньги неизвестно за что. Но так долго продолжаться не могло. В один прекрасный день я понял, что могу не дождаться чистенькой работы. Ну, и плюнул я на свое высокомерие и решил заработать любым способом, пусть даже не связанным с компьютерами. В общем, никакой осознанности и близко не было. Деньги съедались быстрей, чем зарабатывались. А хотелось-то многого.

Один мой приятель рассказал, что он может познакомить меня с фирмой, торгующей сигаретами. Я решил стать простым торговцем сигарет. Я некурящий и вспоминаю этот период со странным, двойственным чувством. С одной стороны, курение — вред, а с другой, я не нашел другого, более достойного бизнеса. Я утешаю себя только тем, что торговля эта очень быстро (месяца через 3–4) закончилась. Но опыт был получен колоссальный.

Есть такая поговорка: «Под лежачий камень вода не течет». Так вот, это было не про меня. С 9 утра до 17 вечера, как проклятый (с приятелем), носился пешком через весь город с огромными баулами в руках. Сколько переговоров в день я проводил? Штук 30–50, не меньше. Это была оптовая торговля. Минимальная партия — 1 блок (10 пачек) сигарет. Я специализировался исключительно на вражеских, импортных сигаретах. Лучше всего тогда покупали «Camel». На нем в основном и работали. Только потом я понял, что чем выше спрос на товар, тем меньше на него наценка. У каждого ларька или магазина я останавливался и проводил переговоры.

— Кэмел надо?

— Цена?

— А 6–85!

— А че так дорого?

— А где дешевле?

— Та мы ж сами не берем, у нас хозяин берет.

— Где хозяин?

— Будет вечером.

— Зря не берете.

— Ну, давайте один блок.

И так далее, и тому подобное, сто тридцать шесть вариантов переговоров. И чего только я там не говорил. В основном, конечно, были отказы. Редко когда удавалось продать сразу ящик. А фраза «Зря не берете» была вычислена путем упорных опытов. После этой фразы у продавцов на отмороженных лицах начинали появляться признаки мыслительной деятельности. А теперь представьте себе, что все это происходит каждый день. На улице мороз — минус 10. Пока на автобусе доедешь до точки — все ноги оттопчут. А когда вечером не продал товар, то прешь его в общагу без лифта на 9-й этаж. А если на следующий день с утра не оплатил взятый товар, то можно остаться и без товарного кредита, а в худшем случае и поиметь серьезный разговор с бандюками. Бандюки контролировали фирму, с которой мы работали. Это я узнал уже потом, когда мы отработали с ней месяца 2. Как-то удалось избежать этих неприятных разговоров, хоть и сталкивался с ними каждый день нос к носу.

Заработки были разные. Иногда на 3 банана хватало заработков, а иногда за день мы зарабатывали 2 месячных оклада научного сотрудника РГУ. Были и разборки с базарной милицией, которые закончились конфискацией товара. Впору было опустить руки, но пережил. И на следующий день — как штык, в бой ринулся. Через месяц работы денег уже хватало на то, чтобы вкладывать их, а не брать товар на реализацию. Тогда я стал работать и с другими фирмами. Мне стало ясно, что на товар, который стоит дорого и имеет меньший спрос, можно делать большую накрутку. Я читал об этом в книжках, но когда я в руках подержал прибыль от таких сделок, то я усвоил этот очевидный факт на другом уровне понимания.

РЕМОНТ И УТЕПЛЕНИЕ ОКОН

Меня зовут Владимир Витальевич. Я офицер запаса и, уволившись, стал искать средства к существованию. Перепробовал много чего, и хотя голова на месте и руки растут откуда положено, долго не мог найти ничего такого, что давало бы возможность чувствовать себя мужчиной, способным обеспечить семью, а не особью мужского пола. Обо всех перипетиях и испытаниях силы воли не думаю, что надо гово-

рить, но сейчас у меня фирма по ремонту и утеплению окон по так называемой шведской технологии “ Euro-strip&rdquo. Когда я начинал свое дело, уплотнитель приходилось закупать в Швеции за баксы, что было чрезвычайно дорого, сейчас мы сами производим его в России, так что самая главная головная боль снята.

Я даже не предполагал, начиная заниматься этим, что только одна бригада из 2 человек в состоянии приносить ежемесячный доход $1000–1500! Я не рассказал о начале своего бизнеса, поскольку это мало кому принесет пользы, т.к. начало именно этого дела было волей случая. У меня есть друг. И вот его тетя как-то спросила его, не сможет ли он покрасить ей окна. Он пришел с этим вопросом ко мне. Я согласился ему помочь, естественно, безвозмездно. Мы пришли к его тете, а там уже находился мужчина, который ей ремонтировал окна. Ни снимать старую краску, ни тем более красить он не умел. Да и не хотел за это браться. Ему хватало для жизни заказов просто на утепление, без косметического ремонта.

Разговорившись с ним, мы получили предложение поработать вместе, и, поскольку он был хорошим и не жадным человеком, он научил нас всему, что знал сам. Так мы проработали пару месяцев, но Валера, так звали его, оказывается, был тяжело болен. Через 2 месяца его не стало... Мой друг пригласил в компанию своего приятеля. Потом стали приходить новые люди.

Что касается инструментов, на них можно заработать недели за 2–3. Если у кого-то совсем туго с деньгами, после обучения он может подписать договор с нашей фирмой на это время и на эти заработанные деньги приобрести инструмент. В комплект входит УШМ, так называемая «Болгарка», специальная ручная фреза и набор шанцевого инструмента.

Никаких мастерских не надо, поскольку вся работа выполняется в подъезде, правда, потом за собой придется убрать стружку. А технология эта не такая уж и сложная. Нужен стимул, чтобы быстро ей овладеть. А тот, кто хочет работать сам на себя или же организовать фирму, — уже имеет такой стимул. Мы начали работать наравне с Валерой через 18 дней.

Через 20–30 дней, это уже статистика, человек, подходящий к окну, может без труда определить его «болезни» и вылечить. Главным ре-

зультатом такого «лечения» является то, что окно не трет, легко закрывается, «как дверка нового холодильника», не надо применять при этом силу, через него не дует, благодаря установке, путем врезки, специального уплотнителя из EPDM.

Также по желанию клиента можно установить новую фурнитуру и снять старую краску. Это, конечно, делают не все, а вот утеплиться, чтобы не заклеивать окна на зиму и не мучиться, отмывая следы заклейки весной, — таких желающих предостаточно. Тем более, что при качестве уплотнения равному качеству стеклопакетов при ремонте окон затраты в среднем в 7 раз ниже.

СОЛНЕЧНАЯ ЭНЕРГИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА

Меня зовут Ксения. В прошлом году я нашла в Интернете предложение одной петербургской фирмы, которая производит солнечные коллекторы для нагрева воды. Они предназначены для использования на дачах, в частных домах, небольших предприятиях службы быта и т.д.

Мало что понимая в технике, тем не менее, я стала изучать наши местные возможности простым опросом друзей и соседей.

Постепенно стало ясно, что люди не против получить дешевый источник теплой воды, особенно те, на чьих дачах нет электричества. А солнечных дней у нас хватает. Тогда я попросила фирму дать более подробную информацию. Через некоторое время я решила наконец купить два коллектора, чтобы попробовать их на своем участке. Пришлось привлечь моих друзей — студентов, чтобы смонтировать эту солнечную установку. Хотя сомнения и были, но оказалось, что теплая вода есть, и практически все лето мы с удовольствием ею пользовались. Она даже какая-то необычная по своим свойствам, особо мягкая, что ли.

Сейчас у нас работает что-то вроде небольшого кооператива. Основную деталь солнечного коллектора — нагреватель мы покупаем в Петербурге, остальные детали и заготовки нашли в городе, что-то сделали по-своему и, организовав мастерскую в подвале, собираем, используя схемы, солнечные коллекторы по лицензии фирмы и монтируем установки солнечного отопления. Работа оказалось совсем не

сложной, ребята все делают с удовольствием, а покупатели — дачники в основном, даже записываются в очередь. Получается очень неплохой доход для всех нас.

КОПТИЛЬНЯ — ИСТОЧНИК ПРИБЫЛИ

Меня зовут Александр. Началось с того, что приехал я к друзьям в соседний город. Сидели, пили пиво с копченой рыбой. Стали друг другу рассказывать, кто как зарабатывает деньги. Я рассказал, что все мои дела в Интернете, одно из них http://minisitem.narod.ru. Спросили, ну и сколько ты с этого Интернета имеешь. В целом долларов 100–150 в месяц. Они переглянулись и с усмешкой — бросай ты это гиблое дело. Займись лучше в своем городке рыбой. И не просто рыбой, а копченой.

Слово за слово, и я понял, что этот бизнес что надо. Всего делов-то — проехаться по озерам, которых в окрестностях хватает, скупить по дешевке у рыбаков рыбу, привезти, закоптить и развезти по магазинам. Потом просто объезжаешь магазины и собираешь деньги. Думал, что будут проблемы со сбытом.

Не тут-то было. Рыбу в буквальном смысле отрывали с руками. Приезжали домой, просили привезти еще. Короче, я был в шоке. Городок у нас небольшой — 30 тыс. населения. Рыба ловится круглый год, не одна, так другая. И почему-то до меня этим никто не занимался. Хозяева магазинов возили копченую рыбу из областного центра, и стоила она у нас очень дорого. Но основная прибыль пошла с пивбаров и кафе, где торгуют пивом.

Принимают там копченую рыбу поштучно 25 тенге (5 рублей) за рыбку, неважно какую. И берут не по одной сотне. Вот тут поистине золотое дно. При покупке по низкой цене у рыбаков чебака, пеляди, леща и т.д. доход составляет до 500 процентов. Неплохо, да?

Для магазинов: Например, пелядь. Покупаю ее у рыбаков по 100 тенге (20 рублей) за кг. Копчу и продаю за 250 тенге (50 рублей) за кг. Ну, как? Карп. Покупаю 130 тенге (26 рублей), продаю 300 тенге (60 рублей).

Кто скажет, что в Инете легко заработать такие деньги, я не поверю. Сейчас рыбу мне привозят домой, нанял безработного соседа коптить рыбу. Строю большую капитальную коптильню. Вожу рыбу

в соседние населенные пункты. Да, а начинал коптить в простой бочке. Планирую нанять свою бригаду рыбаков, и не одну.

КАК ПРЕВРАТИТЬ СВОЕ УВЛЕЧЕНИЕ В ДОХОДНЫЙ ЗАРАБОТОК

Меня зовут Татьяна Лисовская. Когда у меня начался финансовый кризис, я вспомнила о том, что мне мои друзья и знакомые постоянно говорят, как я вкусно готовлю. Я люблю готовить, придумывать блюда или менять уже привычные. Это доставляет мне удовольствие и не является принудительной обязанностью, а скорее, даже хобби, увлечением по жизни.

Тогда я подумала: почему бы мне не использовать это в качестве своего заработка и не сделать своим бизнесом. Когда-то я сама торговала на рынке, как и множество наших соотечественников, независимо от дипломов и образования, и я вспомнила, какие проблемы испытывают люди, целый день стоящие на рынке и не имеющие возможности отойти от своего рабочего места по понятным причинам.

И тогда, закупив одноразовую посуду, упаковочный материал, небольшую партию продуктов из расчета приготовления блюд конкретно для одного дня, сделала пробный вариант. Готовые блюда сложила в корзину, села в машину и поехала на рынок.

Результат превзошел мои ожидания. То количество, которое я приготовила, оказалось слишком маленьким. Спрос опережал предложение. Быстренько все распродав, я посчитала свою прибыль и осталась удовлетворенной. Даже с учетом затрат на продукты, посуду и прочее, моя чистая прибыль составила более 50%!

Моя стряпня понравилась, слухи стали быстро распространяться, у меня стали брать номер телефона. Так постепенно у меня появились заказы от организаций. Впоследствии я уже полностью перешла на приготовление обедов для офисов частных фирм и организаций.

На практике это выглядит так. С вечера накануне я планирую меню, делаю ориентировочно калькуляцию. С утра я еду на рынок, закупаю продукты и одноразовую посуду. Потом возвращаюсь домой и начинаю готовить. В это время мне поступают звонки, я даю информацию о ме-

ню и принимаю от людей уже конкретные заказы — сколько и каких блюд в ту или иную организацию.

Обычно у меня в ассортименте два вида вторых блюд и салат. В настоящее время я таким образом обслуживаю порядка 40–50 человек. Количество может меняться, плюс — минус.

Сколько у меня уходит на это времени? Гораздо меньше, чем можно себе представить на первый взгляд. Непосредственное приготовление, т.е. нарезка, горячая обработка, расфасовка и прочие мелочи, занимают 3 часа чистого времени. Это с учетом того, что некоторую работу можно выполнять заблаговременно с вечера, не уделяя этому специально выделенное время, а делать параллельно, так сказать — по пути. Это может быть отварка картофеля, свеклы и других овощей. Можно также вечером приготовить и некоторые горячие блюда — гуляш, заготовка полуфабрикатов отбивных и т.д.

При таком количестве обслуживаемых людей и при этих временных затратах моя чистая прибыль составляет в среднем 500–600 рублей в день, в месяц это получается, учитывая только рабочие дни, порядка 12 тысяч.

Дорогие читатели, если кухня не вызывает у вас стойкого отвращения, если вы любите и умеете готовить, этот вариант для вас вполне мог бы быть оптимальным решением дополнительного или даже основного заработка.

Особенно хочется обратить внимание женщин. Сколько мы проводим времени за плитой бесплатно, готовя изыски для своего семейства. Этот вариант можно совместить, и, таким образом, вы одновременно будете выполнять обычную ежедневную работу по приготовлению пищи для домочадцев с зарабатыванием денег, причем достаточно приличных денег для домохозяйки.

Хочу отметить, что наличие у меня собственной машины не является обязательным условием для занятия таким бизнесом. И вот почему. Однажды у меня угнали машину, искали ее очень долго, не один месяц. Когда нашли, оказалось, она в таком разбитом состоянии, что на ремонт потребовалось еще пару месяцев.

Но даже в этот «безлошадный» период я не перестала работать. Я договорилась со своим знакомым, у которого был личный жигуль, на это время о совместной деятельности.

Я платила ему 150 рублей в день за то, что он помогал мне развозить обеды. И при этом все равно я оставалась в прибыли, ну, чуть поменьше. Он тоже остался довольным, так как в это время не имел работы и этот заработок оказался для него хорошим подспорьем.

Хотя, если взять на обслуживание чуть больше людей изначально, то этим покроются транспортные расходы и прибыль все равно будет такой же. Да, чуть не забыла, когда у меня одно время было много заказчиков, отказывать им не хотелось, я наняла себе помощницу на 3 часа в день для выполнения такой работы, как нарезка и чистка картофеля. Платила ей 100 рублей в день. И все равно, получаемая мной чистая прибыль была достаточно высокой.

НЕПОДЪЕМНОЕ ДЕЛО

Громкие речи о всемерной и всяческой поддержке малого и среднего бизнеса, об устранении на его пути всех бюрократических барьеров, о чуть ли не дармовых кредитах, раздаваемых всем желающим податься в «малые бизнесмены», звучат у нас с самых высоких трибун уже много лет подряд. И такое от всех этих слов создается впечатление, что в созданных (ну, или почти созданных) государством райских условиях не стать предпринимателем способен только ленивый. А так — было бы желание, и превратиться в преуспевающего бизнесмена может едва ли не любой безработный, даже не имеющий за душой — в качестве начального капитала — ни гроша. Однако как же все обстоит на самом деле? Одна моя знакомая как раз таки попыталась в это дело сунуться. Встать, так сказать, на скользкий, но такой заманчивый и вроде бы многообещающий путь предпринимательства. О том, что из этого вышло, а точнее — не вышло, я и попросил ее рассказать...

Пусть меня научат

Все началось с того, что однажды, примерно год назад, я твердо поняла: жить от получки до получки в качестве наемного работника — это значит гарантированно обрекать себя если не на нищету, то уж на бедность точно. Какой хозяин будет в наше время платить достойную зарплату пролетарию — пусть и умственного труда? Скажи еще спасибо,

что на работу тебя взял. Так что максимум, на что можно в нашем городе Кирове рассчитывать, если устроиться на работу, — три-пять тысяч в месяц. Да и вообще — куда я с моим высшим педагогическим? В школу или разве что в секретарши. Или продавцом в ларек — опять-таки за сущие копейки. А жить на зарплату мужа, которая чуть выше средней, с двумя детьми — это сами понимаете что.

Словом, надумала я взять судьбу в свои руки. Устроилась для начала торговым представителем в одну оптовую фирму. Суть работы: мотаешься по магазинам города, предлагаешь товар, от суммы заказа, который оплачивает найденный тобой клиент, имеешь 1 процент. Не разбежишься. В итоге за месяц заработала около трех тысяч. И поняла, что в перспективе, если б создала большой круг клиентов, наверное, смогла бы иметь до пяти тысяч. Это явно не то, что я искала. Да и вообще — я ведь хотела иметь свое дело.

А между тем эта работа к пониманию того, как и с чего начинать самостоятельный бизнес, меня не приблизила. Решила — пусть меня научат. Благо на сей счет у нас в городе уйма всяких школ, курсов и так далее. Поступила в одно из таких учебных заведений — на шестимесячные курсы по специальности менеджер малого предприятия, заплатив за это дело две тысячи. Составляли мы там бизнес-планы, куда закладывался начальный капитал в тридцать-пятьдесят тысяч: на открытие какой-нибудь торговой точки или закусочной. Как я уже потом выяснила, с реальностью это имеет мало общего. Максимум, что можно сделать за такие деньги, — арендовать какой-нибудь маленький закуточек.

Две мои сокурсницы, кстати говоря, после окончания курсов умудрились получить в банке — на раскрутку своего дела — микрокредит в пятьдесят тысяч. Арендовали торговую площадь, начали работать — продавать какую-то одежду. Но, насколько я в дальнейшем поняла по их опыту, чтобы после расчета по кредиту и прочих первоначальных расходов пошла первая чистая прибыль, при таком мизерном обороте нужно крутиться полгода-год, да и то, когда появится навар, себе на карман можно будет оставлять те же три тысячи, от силы — пять, не больше. И к тому же аренда — постоянный риск, что арендную плату тебе поднимут, концы с концами не сойдутся — останешься в убытке.

«Хрущевка» как стартовый капитал

В общем, планируя открыть какое-нибудь кафе или магазинчик, я предпочла пойти по другому пути — попытаться приобрести помещение под свой будущий бизнес в собственность. Как я наивно полагала, такая возможность у меня была: как раз к тому моменту в наследство мне досталась однокомнатная «хрущевка». От продажи этой недвижимости можно было выручить тысяч триста, и я решила, что с этими деньгами можно рассчитывать на что-нибудь стоящее. Стала по газетным объявлениям обзванивать риэлторов — искать вариант покупки квартиры где-нибудь на первом этаже. Чтоб потом переоборудовать ее под торговое помещение.

В принципе за эти триста тысяч вроде бы подходящие квартиры мне попадались. Но когда стала выяснять, что да как, оказывалось, что только одно оформление перевода из жилого помещения в нежилое обойдется тысяч в пятьдесят — столько берут за эту услугу риэлторские фирмы. Но это еще полбеды: потом за само переоборудование — в строгом соответствии с проектом, который бы отвечал всем нормам и который еще надо утвердить — пришлось бы выложить, по самым скромным моим подсчетам, еще большую сумму, чем за саму квартиру. То есть этот вариант оказался для меня нереальным.

В поисках компаньона

Появилась другая мысль: раз своих денег не хватает, надо искать компаньона, с которым можно было бы объединить усилия и капиталы. Но среди друзей и знакомых «денежных мешков» нет — опять стала звонить по газетным объявлениям. Один коммерсант как раз искал партнера для совместного строительства кафе. Но, как выяснилось, ему были нужны не просто деньги, а чтоб еще потенциальный компаньон был спецом по строительному делу.

Обратилась по другому объявлению: некий коммерсант предлагал совместный бизнес по пошиву меховых изделий. Ему нужен был человек, готовый вбухать в это дело не меньше сотни тысяч. Показал он мне свой проект договора о совместной деятельности. Пошла я с этим проектом с юристами посоветоваться. Но там оказалось много подводных камней — весь контроль над бизнесом, по договору, ведет этот коммерсант, а мне как партнеру предлагается во всем на него поло-

житься. Но даже если и согласился бы он подкорректировать договор в более выгодную для меня сторону, то все равно, сказали юристы, лучше не связываться: совместную деятельность можно вести только с очень хорошими знакомыми — иначе все равно не будет никаких гарантий от обмана. Бизнес вообще рисковая штука, зачем еще и удваивать этот риск, имея дело с каким-то незнакомцем?

Тогда возникла новая идея: раз нет варианта в городе, стоит поискать его где-нибудь в близлежащих районах области — там коммерческая недвижимость явно подешевле, и на нее моих денег вполне может хватить. Нашла вроде бы подходящий магазин в одном из поселков — за пятьдесят километров от города. За него продавец, решивший отказаться от этого бизнеса, просил 170 тысяч. Съездила я туда, посмотрела этот продмаг: находится он в некотором отдалении от поселка, но к нему даже дороги нет — грязь сплошная. Пойдет ли туда покупатель? Хозяин меня, конечно, заверил: покупатели есть. И оборот вроде неплохой — 12 тысяч в день.

Но я потом поговорила со знакомой бухгалтершей — она работает в фирме, имеющей сеть торговых точек. Так она мне растолковала, что если в магазине дневной оборот меньше 15 тысяч — это уже работа в убыток.

Свой ларек на чужой земле

Вернувшись в своих поисках опять-таки в город, я, уже поумерив амбиции, решила присмотреть что-нибудь поскромнее — не магазин, а просто ларек, официально говоря — торговый павильон. Изучила несколько вариантов: посмотрела пару-тройку выставлявшихся на продажу киосков. В достаточно людных местах, где можно было рассчитывать на большой поток покупателей. Предлагались они все по цене примерно 250–300 тысяч. В принципе потянуть эту цену я могла, но там возникали проблемы с землей. В собственность продается ведь только сам павильон, а земля под ним — в аренде.

И вот, рассматривая один из приглянувшихся мне вариантов, пришла я в организацию, которой принадлежала земля под этим ларьком. И мне в этой организации сказали: можете, конечно, его купить, но дать гарантию, что потом мы будем продлевать договор аренды земли, не можем.

Меня такая перспектива не порадовала. И я резонно рассудила: зачем же тогда платить эти триста «штук» за ларек якобы с местом, причем без гарантии, что тебя оттуда в любой момент не попросят, когда ларек без места стоит вдвое дешевле? И не лучше ли купить его за 150 тысяч, оформив аренду земли под него самостоятельно? Стала я подыскивать такое место под свой будущий павильончик. Нашла в городе несколько подходящих вариантов — в достаточно оживленных, но никем и ничем не занятых точках. В частности, у Дворца пионеров, в районе кинотеатра «Дружба».

Обратилась с соответствующим заявлением в мэрию: прошу, мол, предоставить в аренду такое-то пустующее место — под торговый павильон. Результат — отказ. Мотив прост: дескать, эти места являются местом отдыха горожан, заняты всякими зелеными насаждениями и потому не могут быть использованы под коммерческие нужды. На самом-то деле там кучи мусора и полное запустение. Но с властью ведь не поспоришь.

Где взять миллион?

Параллельно я, конечно, изучала и другие варианты. Скажем, кто-то продает уже готовый бизнес. Какой-нибудь хорошо раскрученный — с устойчивой клиентурой и приличным оборотом — бар или магазин. Помещение при этом находится, правда, не в собственности, а в той же аренде, и здесь речь идет о продаже, а точнее — о переуступке права этой аренды. Ну, а раз с приобретением помещения в собственность дело у меня не шло, то я решила все же прощупать и эту возможность. И быстро поняла — не потянуть. Цена такой сделки, как оказалось, минимум семьсот тысяч, а чаще — под миллион и выше. И это при том, что, еще раз подчеркну, продается не собственность, а только право аренды! Куда уж мне со своими жалкими тремя сотнями тысяч.

Словом, вывод из всей этой моей эпопеи получился нехитрый: если хочешь поднять свое дело — не какое-то грошовое, а такое, чтоб действительно могло обеспечить тебе безбедное существование, на раскрутку надо иметь миллион. Да только где ж его взять?

Так что сейчас я пока пребываю в полной растерянности, не знаю, что делать дальше. То ли вообще отказаться от этой идеи — от мысли

организовать свое дело, то ли еще поискать какие-то возможности. Главное, что я поняла: все, мягко говоря, не так-то просто, даже если имеешь, на первый взгляд, вроде бы вполне приличный стартовый капитал. От этих исканий и метаний голова моя уже идет кругом, и это при том, что я ведь, по сути, еще не столкнулась ни с какими реальными сложностями, о которых все говорят: с рэкетом — криминальным и налоговым, с бесконечными бюрократическими препятствиями, с мытарствами по поводу всяких согласований — с санэпиднадзором, пожарниками, архитектурным ведомством, где каждая разрешительная бумажка тянет на многие сотни, а то и тысячи рублей. До всего этого я еще даже не дошла. А если б дошла, смогла бы тянуть этот воз? Не знаю...

Глава 22

Самые знаменитые предприниматели

ДЖОРДЖ СОРОС

Сорос не является всесильным гением зла. Прежде всего, в своей организации он не играет главной роли, а его настойчивые усилия по привлечению к себе внимания свидетельствуют о том, что есть другие, более влиятельные фигуры, которых прикрывает своим именем. Сорос — просто высокопоставленный функционер влиятельной тайной организации.

Более того, представляемая им организация далеко не всесильна. Даже на Западе у нее есть могущественные враги — иначе Сорос не прятал бы свои компании на карибских островах и не боялся бы войти в состав правления собственных инвестиционных фондов.

Высокая политическая активность Сороса и масштабные политические последствия его финансовых спекуляций привели к возникновению богатой традиции его демонизации. Джордж Сорос стал любимым пугалом для самых разнообразных идеологических течений во всем мире, от протестантских фундаменталистов в США до коммунистов в России. Сорос является крайне удобной фигурой для того, чтобы стать воплощением предполагаемого всемирного заговора, «гением зла», разрушающим традиционные ценности народов и гото-

вящим новое царство Антихриста. Наконец, среди антизападных и антилиберальных политических сил во всем мире считается очевидным, что все свои действия, как в финансовой, так и в благотворительной сфере, Сорос предпринимает по заданию или даже под контролем правительства США.

Таким образом, эта фигура в массовом сознании подверглась мифологизации и была наделена самыми противоречивыми чертами. Вместе с тем, анализ данных из разнообразных источников позволяет дать достаточно подробный и логичный ответ на вопрос о личности Джорджа Сороса и ее месте в политической и экономической истории последних десятилетий.

Официальная биография

Официальная и общепринятая версия биографии Сороса гласит, что Джордж Сорос (настоящее имя — Дъердь Шорош) родился в 1930 г. в Будапеште в семье адвоката, видного деятеля еврейской общины города. В марте 1944 года фашистская Германия оккупировала Венгрию, и началось планомерное истребление местных евреев. Отец Сороса раздобыл своим детям фальшивые документы и отдал их под защиту своих друзей-христиан.

В 1947 году Сорос перебрался из Венгрии в Англию. Оказавшись в Англии без средств к существованию, он работал на сельскохозяйственной ферме, проводником на железной дороге, носильщиком, маляром, официантом, мойщиком посуды в ресторане.

В 1949 году он поступил на учебу в знаменитую Лондонскую высшую школу экономики. После ее окончания и нескольких лет работы в Лондоне он в 1956 году перебрался в Нью-Йорк и стал работать брокером и финансовым аналитиком. Добившись первичного успеха, он пришел к выводу, что его судьба — управлять чужими инвестициями.

В 1969 году Д. Сорос, располагая относительно скромным капиталом и войдя в долги, вместе с партнером основал свой международный инвестиционный фонд «Квантум». Он занимался рискованными операциями на рынках государственных ценных бумаг, а также на товарных и валютных рынках. Фонд «Квантум» удваивал свой капитал в среднем каждые два с половиной года. К середине 1995 года капитал группы фондов «Квантум» оценивался более чем в 10 миллиардов дол-

ларов, а размеры личного состояния Джорджа Сороса составляли примерно треть этой суммы.

В начале 80-х годов Сорос начинает создавать благотворительные фонды. По его словам, центральной идеей его благотворительной деятельности стала помощь созданию открытого общества в тоталитарных государствах. Сорос создал свою теорию открытого общества, являвшуюся развитием взглядов философа Карла Поппера. Важнейшими понятиями данной концепции стали демократия в управлении государством, рынок в экономике и гарантия свободы печати.

В конце 80-х годов в странах Восточной Европы был создан целый ряд фондов Сороса, способствовавших продвижению там демократии и свободного рынка. В СССР в 1988 году для поддержки гуманитарных проектов создан фонд «Культурная инициатива». В 1992 году для поддержки фундаментальных естественных наук в бывших республиках СССР создан Международный научный фонд. В 1995 году в России начало свою деятельность представительство Института «Открытое общество».

С учетом реалий послевоенной Европы, а также того, что Сорос в период войны жил по поддельным документам, естественно, что его биография в период детства и юности известна лишь в самых общих чертах и главным образом с его собственных слов. При этом она слабо документирована и очень необычна. Поэтому юношеские годы Сороса и начальный период его деятельности в Лондоне стали предметом домыслов и спекуляций. Некоторые недоброжелатели даже ставили под вопрос еврейское происхождение финансиста.

Многие повороты в судьбе Сороса, например жизнь в оккупированной нацистами Венгрии, переезд в Великобританию уже в 1947 году (в 17-летнем возрасте), поступление бедного юноши-иммигранта в престижную Лондонскую школу экономики, его дальнейшее проникновение в элиту Уолл-Стрит и последующий взлет действительно не находят себе достаточных объяснений, кроме известной соросовской «финансовой гениальности». Заметим при этом, что финансовая элита Лондона и Нью-Йорка является средоточием самых высокоинтеллектуальных и образованных людей Запада. На этом фоне столь блестящая карьера едва ли могла бы состояться только благодаря личным качествам молодого иммигранта из Венгрии.

Финансовая деятельность Сороса

Встречаются, однако, и более правдоподобные объяснения феноменальным успехам Сороса на финансовом поприще, смысл которых сводился к тому, что Джордж Сорос в действительности является своего рода наемным менеджером, осуществляющим финансовые проекты группировки могущественных международных финансистов, предпочитающих держаться в тени и базирующихся преимущественно в Великобритании, Швейцарии и США.

Ядром этой группировки, как считается, является знаменитое семейство Ротшильдов, которое на протяжении последнего полувека старательно создавало себе репутацию «старых богачей», ведущих роскошный образ жизни, пользующихся плодами трудов своих знаменитых предков, но не оказывающих уже заметного влияния на мировую экономику и политику. Помимо Ротшильдов, в представляемую Сорос организацию входят многие представители старой финансовой аристократии Европы, включая членов некоторых королевских домов (известно, что Сорос управлял значительными ресурсами, принадлежащими британскому королевскому дому). По некоторым оценкам, структура, на которую работает Джордж Сорос, напоминает по своим организационным принципам Британскую или Голландскую Ост-Индские компании 17–18 веков и использует свои колоссальные финансовые ресурсы и влияние в государственных структурах ведущих западных стран для реализации масштабных геополитических целей.

Семейство Ротшильдов играет уникальную, центральную роль в системе теневых связей, союзов и обязательств, охватывающей европейскую, а во многом и американскую финансовую аристократию. Семья имеет хорошие позиции в высшем эшелоне партии консерваторов и располагает обширными контактами в руководстве британской разведки MI6.

Подтверждением связи между Ротшильдами и Сорос является то, что одним из членов совета директоров соросовского Quantum Fund является Ричард Кац (Richard Katz), который также состоит в правлении банка N.M.Rothschild and Sons в Лондоне и возглавляет Rothschild Italia S.p.A.

Помимо Ротшильдов, можно отметить ряд других любопытных фигур, связанных своими финансовыми интересами с Сорос. К ним от-

носится скандально известный американский миллиардер Марк Рич, обвинявшийся в США в беспрецедентных финансовых злоупотреблениях, в том числе в неуплате 48 млн. долларов налогов и незаконных операциях на американском нефтяном рынке. С 1983 года Марк Рич скрывался от американского правосудия в Швейцарии, а в дальнейшем отказался и от американского гражданства (в настоящее время является гражданином Испании и Израиля). В начале 2001 года Клинтон принял решение о его помиловании, которое вызвало очередной скандал.

Головная компания Марка Рича действовала в России под его собственным именем (Marc Rich) и даже добывала нефть в Республике Коми в рамках совместного предприятия. В 1994 она была выкуплена другими партнерами и стала называться Glencore. Компания Glencore отошла от нефтедобычи и сосредоточилась на трейдерской деятельности (ей также принадлежат акции некоторых российских металлургических предприятий). Марк Рич в дальнейшем создал в Швейцарии новую торговую компанию Marc Rich & Company Investment, открывшую в 1996 году свой офис в Москве. С Marc Rich & Company Investment тесно взаимодействует «Альфа-групп», которая даже пыталась в 2001 году приобрести ее через свою швейцарскую компанию Crown Trade and Finance.

Марк Рич — не единственная одиозная личность, имеющая тесные деловые связи с Соросом. К его ближайшему кругу общения принадлежал Шауль Эйзенберг (Shaul Eisenberg), один из самых значительных израильских бизнесменов, владевший в частности крупными пакетами акций таких компаний, как Zim shipping и Israel Chemicals. В сферу его интересов, помимо всего прочего, входила торговля оружием и ядерными технологиями. Например, в 1975 году при его посредничестве Агентству по ядерной энергии Канады удалось, подкупив южнокорейских чиновников, подписать контракт о поставке в Республику Корея атомных реакторов CANDU, переиграв таким образом американских конкурентов — компанию Westinghouse. Комиссионные Эйзенберга в этой скандально известной сделке составили 18,5 миллионов долларов. Эйзенберг активно занимался развитием торговли между Израилем и странами Дальнего Востока (сам он родился в Японии). Торговля Израиля с этими странами, как известно, состоит главным образом в экспорте израильского оружия. Например, Израиль является главным поставщиком западных военных технологий в Китай, не-

смотря на противодействие США этому сотрудничеству. Вполне естественно, что Эйзенберг имел репутацию человека, тесно связанного с Моссадом. Он умер в апреле 1997 года во время очередного визита в Пекин.

Сорос поддерживает тесный контакт с еще одним израильским бизнесменом, связанным с Моссадом, — Рафи Эйтаном.

Членом совета директоров Quantum Fund является известный швейцарский банкир Эдгар де Пиччиотто (Edgar de Picciotto), возглавляющий женевский банк «CBITDB Union Bancaire Privée», широко представленный на мировых рынках драгоценных металлов и финансовых инструментов. Эдгар де Пиччиотто неоднократно фигурировал в скандалах, связанных с отмыванием денег, полученных в результате незаконной торговли оружием и наркотиками. Его близким другом и партнером по бизнесу был хорошо знакомый россиянам Эдмунд Сафра (Edmund Safra), видный американский еврейский бизнесмен ливанского происхождения, владелец Bank of New York. Он погиб при подозрительных обстоятельствах во время пожара в своих апартаментах в Монако вскоре после того, как продал свой основной бизнес за 3 млрд. долларов британскому банку HSBC Holdings Plc. и выразил готовность сотрудничать с ФБР в расследовании судьбы транша МВФ в 4,8 млрд. долларов, предоставленного России перед дефолтом 1998 года. В этом деле фигурировали многие влиятельные в России лица, включая нынешнего российского премьера М. Касьянова.

Таким образом, Джордж Сорос находится в центре сложной паутины финансовых и политических интересов самых могущественных кланов Европы и частично Соединенных Штатов, что дает ему огромное политическое влияние и доступ к самым охраняемым тайнам самых могущественных наций мира. Перечисленные лица — лишь ничтожная видимая часть структуры, к которой принадлежит известный филантроп и финансовый гений. В то же время национальные правительства даже самых крупных государств не имеют действенных рычагов воздействия на представляемую Соросом организацию.

В частности, Соросом были предприняты грандиозные усилия для вывода своих операций из-под контроля государственных органов и спецслужб США. Все основные спекуляции Сороса на мировых финансовых рынках осуществлялись через его засекреченную оффшор-

ную компанию «Quantum Fund NV», зарегистрированную на принадлежащем Нидерландам карибском острове Кюрасао. Это самый крупный фонд внутри контролируемой Сорosом группы «Quantum Group of Funds». В составе совета директоров фонда нет ни одного американца — он представляет собой собрание итальянских и швейцарских финансистов. Более того, сам Сорос не входит в состав совета директоров Фонда, официально в Quantum Fund NV он является «советником по инвестициям», оказывающим свои услуги через другую компанию, Soros Fund Management, зарегистрированную в Нью-Йорке. Таким образом, в руководстве фонда Quantum нет ни одного человека, от которого правительство или судебные органы США могут потребовать показаний о деятельности фонда.

Вероятно, подобная осторожность имеет свои причины. Кстати, хеджевые фонды являются одним из основных каналов для отмывания денег, а Кюрасао — крупнейший центр незаконных финансовых операций, в том числе и осуществляемых латиноамериканской наркомафией.

То, что Сорос является талантливым спекулянтом, не подлежит сомнению, однако все имеющиеся данные говорят о том, что ни одно важное решение он не принимает без использования инсайдерской информации, которую ему дают высокопоставленные источники в политических, финансовых и разведывательных кругах крупнейших стран мира. Именно в этом, а не в его «финансовом гении», состоит его главное преимущество перед другими участниками рынка.

В ряде случаев незаконное использование Сорosом данных, полученных в результате подкупа и шпионажа, выходит на поверхность. Например, в конце 2000 года французский суд выдвинул против него обвинения в незаконном использовании внутренней информации во время приватизации банка «Сосьете Женераль» (Société Generale). Источниками информации тогда являлись советник правительства Франции Ален Бубил и, возможно, министр финансов Пьер Береговуа.

В случаях, когда Сорос не может воспользоваться внутренней информацией, результаты его деятельности зачастую являются разочаровывающими. Как известно, его атака против гонконгского доллара, положившая в 1997 году начало азиатскому финансовому кризису, закончилась полным провалом. Ответные действия китайцев привели

к огромным потерям для соросовских фондов, которые более никогда не восстановили утраченные позиции. Ранее Сорос неоднократно терпел неудачи в своих операциях на японских рынках, что также связано с его неспособностью получать конфиденциальную информацию из японских государственных структур и финансовых институтов.

В свете изложенного можно по-новому взглянуть на книги, статьи и высказывания Сороса, посвященные проблемам мировой экономики и финансов. Исходя из того, что (а) Сорос обязан своими феноменальными успехами главным образом неограниченному доступу к первоклассной разведывательной информации и способностям концентрировать в нужном месте и в нужное время гигантские ресурсы своей организации, а вовсе не уникальным способностям финансиста и (б) что в этой организации он не первое лицо, а скорее высокопоставленный наемный работник, один из топ-менеджеров, логично предположить, что соросовские творения («Алхимия финансов», «Бремя сознания» и т.д.) являются плодом масштабных активных мероприятий, предпринимаемых его организацией с целью навязывания рядовым участникам рынка новых стереотипов поведения, среди которых важнейшее место занимает тезис о малозначимости влияния на рынок со стороны реальной экономики и приоритетной важности субъективных настроений инвесторов.

Распространенным является мнение о том, что наиболее крупные свои акции на мировых рынках Сорос производит по согласованию с правительством США. Действительно, некоторые наиболее известные операции нашего филантропа, например ставшие катализатором азиатского финансового кризиса атаки против валют стран ЮВА, а также более ранние действия против европейских центробанков, привели к определенному укреплению экономических и политических позиций США в мире. Вполне возможно, что они были скоординированы с Белым Домом и опирались на разведывательные и информационно-пропагандистские возможности правительства США.

Вместе с тем, несомненно, что представляемая Дж. Соросом организация вполне независима. Несколько упоминавшихся выше друзей Сороса, например Марк Рич, находились или находятся в сложных отношениях с властями США. Следует также учитывать, что Сорос пошел на большие неудобства для того, чтобы вывести свои основные

инвестиционные фонды из-под юрисдикции Соединенных Штатов, и сделал это явно не просто так. Если на данный момент интересы друзей и работодателей Дж. Сороса в чем-то совпадают с интересами правительства США, то это, несомненно, большая удача для американского правительства, но сколько она продлится, не знает никто.

Благотворительная деятельность Дж. Сороса

Согласно публикуемым данным, Дж. Сорос тратит ежегодно на свои некоммерческие проекты в среднем около 300 млн. долларов, что, безусловно, является огромной суммой. Также не подлежит сомнению, что эти средства приносят заметный общественно полезный эффект: например, немало российских ученых получили соросовские гранты и смогли продолжить научную работу. Вместе с тем, более подробный анализ деятельности соросовских структур вызывает множество вопросов.

Прежде всего, обращает на себя внимание низкий профессиональный уровень сотрудников соросовских организаций и неэффективность расходования средств.

Соросовские структуры в основном укомплектованы экономическими эмигрантами из стран Запада, прежде всего из США. Это люди, которые в силу тех или иных причин не могут найти приемлемую работу на родине. Как правило, благотворительность волнует их меньше всего, а когда они рассуждают о любви к человечеству, то делают это исключительно в свое рабочее время, за которое получают заработную плату.

Странной является система набора персонала для соросовских фондов. Хотя внешне большинство этих организаций следует традиционным западным процедурам «прозрачности» при приеме на работу (заблаговременная публикация объявлений, проведение конкурсов и т.д.), эти процедуры на деле носят формальный характер. Кадровые решения принимаются исключительно основываясь на личном знакомстве и рекомендациях со стороны родственников и друзей. Люди со стороны в соросовские структуры почти не попадают. С другой стороны, человек, попавший в «обойму», уже из нее не выпадет: сотрудники поддерживаемых Соросом организаций переводятся из одной страны в другую, выдвигаются на новые участки работ, но очень редко увольняются. Нередко работники соросовских фондов вопиюще не-

компетентны: «эксперты», не имеющие профессиональной подготовки в своей области, являются обычным явлением.

Для всех разбросанных по миру отделений Фонда Сороса характерна буквально одержимость секретностью. Внеслужебные контакты сотрудников с иностранцами тщательно контролируются. В некоторых публикациях приводятся данные о связях сотрудников соросовских структур в странах Восточной Европы и СНГ с представителями соответствующих резидентур западных спецслужб. Подобные свидетельства можно найти, например, в книге «Водка, слезы и ангел Ленина» («Vodka, Tears and Lenin's angel»), написанной канадской журналисткой Дженнифер Гульд (Jennifer Gould), путешествовавшей в начале 90-х по бывшему СССР.

Некомпетентный персонал и старомодный менеджмент приводят к тому, что значительные средства, выделяемые Соросом, растрачиваются впустую. Одним из примеров является создание в 1996 году дорогостоящей системы спутниковой связи для университета в Сараево, которая в дальнейшем простаивала из-за отсутствия необходимого спроса. При осуществлении проектов развития образования и компьютерных сетей в Венгрии для соросовских организаций было обычным делом потратить все деньги на покупку новейшего компьютерного оборудования, которое затем простаивало, так как средств на закупку программного обеспечения не хватало.

В России одним из важнейших направлений деятельности Института открытого общества уже длительное время является развитие некоммерческих информационных сетей, предназначенных для научных и образовательных целей. И здесь не обошлось без странностей. Проложенная в Москве в 1994 году компьютерная сеть была построена таким образом, что сообщения, шедшие из одной части города в другую, должны были проходить через серверы, расположенные на территории США. Несмотря на то, что в настоящее время найден несколько менее чудовищный способ пересылки сообщений, странности в архитектуре сети сохранились. Предложения российской компании «Релком» о совместном развитии и использовании сети, что позволило бы привести ее в нормальный вид, были отвергнуты под предлогом нецелесообразности подключения коммерческой фирмы к некоммерческому проекту — несмотря на то, что в других странах соросовские

фонды идут на такое сотрудничество, в том числе в Белоруссии — с тем же «Релкомом». Было бы заманчивым объявить это попыткой создания в России системы электронного шпионажа или наоборот, стремлением создать канал связи, не просматриваемый ФСБ, которая пытается контролировать Рунет при помощи своей системы СОРМ. А может быть, речь идет просто о некомпетентности и неорганизованности.

В целом эффективность большинства благотворительных программ, осуществляемых в странах Восточной Европы и третьего мира структурами, связанными с Джорджем Соросом, является крайне низкой. А поскольку опытный и деятельный управленец, каким является Сорос, не может этого не знать, многие авторы делают вывод о том, что он мирится с подобной ситуацией потому, что благотворительность является лишь удобным прикрытием, под которым можно преследовать другие цели.

В частности, обращает на себя внимание то, что масштабы сорособовских проектов в сфере телекоммуникаций в РФ таковы, что могут в итоге привести к созданию в нашей стране подконтрольной Соросу телекоммуникационной империи. Если такой план существовал, то участие Сороса в 1997 году в приватизации «Связьинвеста» вписывается в него как нельзя лучше.

Другим направлением деятельности Сороса в России является помощь ученым, которая первоначально осуществлялась по линии Международного научного фонда, а затем — по линии Института открытого общества. Важно при этом отметить, что оказываемая Соросом помощь мало что меняла в состоянии российской науки. Речь шла о выделении грантов отдельным исследователям, а не об инвестициях в российские научные центры, которые помогли бы им встать на ноги и выживать в рыночных условиях. Механизм адресной помощи российским ученым на деле является системой сбора всесторонней информации о российской науке.

Процедура отбора получателей грантов позволяет накопить персональные данные практически на всех более-менее значительных российских ученых и отслеживать их деятельность в масштабе реального времени. Это дает возможность Соросу и его партнерам быстро и с минимальными затратами получать ценную разведывательную информацию, а также задействовать российский научный потенциал для

реализации собственных задач. Прибыли, которые можно извлечь из данной информации, многократно перекрывают объемы помощи, оказываемой Сорosом российской науке.

Еще более неоднозначный характер носит деятельность Института открытого общества по поддержке российского образования. Прежде всего, обращает на себя внимание, что осуществляемый Институтом мегапроект «Развитие образования в России» связан исключительно с преподаванием общественных наук. Сороса интересует не российское образование вообще, а только та его часть, которая важна для формирования общественно-политических взглядов нового поколения россиян.

То, что соросовские образовательные программы нацелены на внедрение в российское массовое сознание специфических ценностей и представлений, известно давно. Назвать эти ценности западными сложно — в большинстве западных стран безразличное и даже презрительное отношение к родной истории и культуре, демонстрируемое в спонсируемых Сорosом учебниках и других материалах, немыслимо. Скорее мы имеем дело с очередным грандиозным «активным мероприятием», в котором по каким-то причинам заинтересована организация, стоящая за Джорджем Сорosом. Как уже указывалось выше, колоссальные масштабы средств, находящихся в распоряжении этой организации, позволяют решать задачи геополитического масштаба и реализовывать многолетние политические и информационные программы.

Было бы ошибкой считать, что Сорос реализует свои благотворительные программы только в странах третьего мира и посткоммунистических государствах Восточной Европы. В США его структуры осуществляют целый ряд проектов, самым масштабным из которых является борьба за легализацию наркотиков и широкое внедрение в медицинскую практику марихуаны и метадона (средство для лечения наркотической зависимости, которое в действительности само является сильным наркотиком).

На эти цели Джордж Сорос расходует в США и других странах Запада значительные средства. Только в США бюджет его программы в поддержку легализации наркотиков составляет около 15 млн. долларов в год.

Сорос стоит за развертыванием волны критики в адрес осуществляемой правительством Соединенных Штатов программы «войны против наркотиков» (War on Drugs). Мощная пропагандистская компания включает, помимо демонстрации неэффективности усилий государства по борьбе с наркотиками и бессмысленности уголовного преследования за хранение наркосодержащих веществ, выбросы компромата на офицеров правоохранительных органов и спецслужб, занимающихся борьбой с наркобизнесом. Факты злоупотреблений и коррупции со стороны сотрудников DEA (Агентство по контролю за наркотиками) и полиции целенаправленно раздуваются с целью дискредитации усилий по пресечению наркоторговли.

Критики Сороса, указавшие на его возможную связь с наркокартелями (вспомним, что некоторые банкиры в окружении Сороса подозревались в отмывании денег наркомафии), были немедленно объявлены антисемитами (обычная участь для публичных недоброжелателей Сороса) и подвергнуты травле.

Представители американской администрации не рискуют открыто атаковать в своих высказываниях самого финансового гения и филантропа. Однако высказывания, направленные против финансируемого им Центра Линдсмита, красноречиво описывают отношение Белого Дома к деятельности Сороса по легализации наркотиков. Как заявил Боб Винер (Bob Weiner), занимавшийся проблемами наркобизнеса при администрации Клинтона, «я уверен, что Центр Линдсмита в стремлении ввергнуть нас в нигилизм и хаос, заполнив приемные госпиталей до отказа, преследует свои цели».

Следует помнить, что Центр Линдсмита, будучи наиболее активным в США и Австралии, действует практически во всех странах, где представлен Институт открытого общества. Если выступления за легализацию наркотиков в России пока не звучат в полную мощь, то из этого следует только то, что удобный момент еще не настал. Но вполне вероятно, что активное участие великого финансиста в судьбе российского школьного образования приближает этот момент.

Политическое влияние Сороса

О том, что за Соросом стоит могущественная организация, наглядно свидетельствует то, что часто он является выразителем интересов це-

лого ряда крупных финансовых структур в их отношениях с национальными правительствами разных стран.

Например, во время финансового краха в Бразилии в конце 1998 — начале 1999 гг. именно Сорос возглавил усилия по спасению средств действовавших на местном рынке крупных западных портфельных инвесторов. Принадлежавшие Соросу инвестиционные фонды были одними из крупнейших кредиторов Бразилии, однако Дж. Сорос выступал от имени всех крупных западных корпораций, действовавших на бразильском рынке, и на равных вел переговоры с правительствами разных стран.

План Сороса начал осуществляться в начале февраля 1999, после того, как из-за обвала реала не удался план МВФ по спасению бразильской экономики, в рамках которого предполагалось предоставить Бразилии кредиты общим объемом в 42,5 млрд. долларов. Прежде всего, руководителем бразильского Центробанка был назначен Арминио Фрага (Arminio Fraga), до этого отвечавший в упоминавшейся выше компании «Soros Fund Management» за подразделение группы фондов Quantum под названием «Quantum emerging markets growth fund». Одной из первых мер нового главы Центробанка стало снятие ограничений для бразильских банков на привлечение займов зарубежных кредитных организаций. Если до этого бразильские банки могли привлечь иностранных кредитов на общую сумму 3,5 млрд. долларов, то после снятия ограничений она увеличилась до 55 млрд. долларов.

Одновременно Дж. Сорос созвал в Давосе пресс-конференцию, на которой призвал МВФ и семерку индустриально развитых стран не только продолжить, но и ускорить выдачу обещанных ранее кредитов Бразилии, а также посоветовал частным банкам присоединиться к этим усилиям. Свою точку зрения он аргументировал тем, что настал наиболее благоприятный момент для западных банков установить свой контроль над промышленностью и банками Бразилии. План в целом удался: позиции западных инвесторов были сохранены и укреплены, а падение реала прекращено.

Приведенный пример влияния на правительство крупной страны является далеко не единственным. Так, в июне 1992 года Соросом была организована встреча «либеральных» министров правительства Италии с группой крупных британских банкиров. В ходе встречи втайне

от общественности был разработан план приватизации значительной части итальянских государственных предприятий в интересах узкой группы финансистов. План впоследствии был осуществлен.

Однако наиболее впечатляющими являются успехи Сороса во влиянии на политические процессы в бывших социалистических странах.

Сорос имел прямое отношение к реализации экономической стратегии «шоковой терапии» сначала в Польше, а затем и в России. Работа автора этой стратегии, Джефри Сакса (Jeffrey Sachs), в Польше в 1989–1990 годах финансировалась Соросом через специально созданный «Фонд Стефана Батория». Как и в некоторых других случаях, интересы западных правительств, стремившихся к уничтожению коммунизма, совпали здесь с устремлениями соросовской организации, члены которой хотели по заниженным ценам скупать предприятия и ресурсы бывших соцстран. На этом пути их ожидал ошеломляющий успех. Например, гигантское государственное металлургическое предприятие «Хута Варшава» («Huta Warsawa»), стоимость строительства которой составляла, по разным оценкам, от 3 до 4 млрд. долларов, было продано миланской компании «Луччини» («Lucchini») за 30 миллионов долларов, причем правительство Польши перед этим выплатило все долги приватизируемого предприятия.

Следующей целью стал Советский Союз, стремительно распадавшийся под влиянием горбачевской перестройки. Создав в 1987 году в СССР фонд «Культурная инициатива», Сорос получает выход на Раису Горбачеву, возглавлявшую советский Фонд культуры. Сорос начинает предпринимать первые попытки влиять на советскую экономическую политику. В 1990 году при его финансировании организована поездка в США группы разработчиков известной экономической программы «500 дней» во главе с Г. А. Явлинским. Установившийся тогда тесный контакт между Соросом и Явлинским сохраняется до сих пор. По мнению ряда аналитиков, Сорос финансирует и фактически контролирует партию «Яблоко».

Однако попытки наладить взаимодействие с Горбачевым и его окружением заканчиваются провалом. С этого момента ставка делается на набирающего силу Бориса Ельцина. «Команда Гайдара» была подобрана при участии Сороса, который организовал поездку будущих членов российского правительства в США. В итоге в России с участием того

же Джефри Сакса была осуществлена всем известная программа шоковой терапии, последствия которой ощущаем мы и, вероятно, будут ощущать наши потомки.

Как и в Польше, в России шоковые реформы позволили невиданно обогатиться целому ряду связанных с Соросом финансистов, за бесценок скупавших сырье и предприятия. Например, упоминавшийся выше Марк Рич в начале 90-х скупил в России огромное количество алюминия по заниженным ценам, перепродав его затем на мировых рынках, что привело к падению цен на данный вид сырья на 30%.

Из приведенных выше фактов видно, что ни один из укоренившихся в массовом сознании образов Сороса не соответствует действительности.

Нет никаких оснований считать Сороса гением в области финансов и экономики. Всех своих успехов он добился благодаря внутренней информации, добытой незаконным путем, а также имея доступ к неограниченным кредитным ресурсам. В случаях, когда его источники информации его подводят, результаты его деятельности могут быть весьма разочаровывающими. Его глубокомысленные сочинения о мировой экономике и политике, скорее всего, являются плодом труда безвестных аналитиков и политтехнологов, причем труда, выполненного по заказу людей, о которых мы знаем очень мало.

Он не является великим филантропом. Каждая из его благотворительных программ преследует далеко идущие практические цели, затрагивая интересы могущественных финансовых и политических кругов.

Едва ли для Сороса на самом деле важны идеалы демократии и открытого общества. Его собственная биография и биографии людей, с которыми он тесно связан, говорят о том, что идеология в их деятельности не играет важной роли. Едва ли для них имеют какое-то значение понятия «родина» и «народ». Во всяком случае, известно, что к обычаям, религии и истории еврейского народа Сорос равнодушен. Что, однако, не мешает ему использовать еврейское происхождение для заведения полезных связей, а также в борьбе с врагами (как упоминалось выше, своих публичных критиков Сорос прежде всего стремится выставить антисемитами). С другой стороны, Сорос не является всесильным гением зла. Прежде всего, в своей организации он не играет главной роли, а его настойчивые усилия по привлече-

нию к себе внимания свидетельствуют о том, что есть другие, более влиятельные фигуры, которых прикрывает своим именем. Сорос — просто высокопоставленный функционер влиятельной тайной организации.

Более того, представляемая им организация далеко не всесильна. Даже на Западе у нее есть могущественные враги — иначе Сорос не прятал бы свои компании на карибских островах и не боялся бы войти в состав правления собственных инвестиционных фондов.

ДОНАЛЬД ТРАМП

Америка — страна миллионеров. Это, что называется, медицинский факт. Однако лишь единицы из этого «золотого легиона» становятся известны кому-то, кроме собственных соседей и инспекторов налоговой службы. Дело в том, что врожденная рачительность американцев редко позволяет им вести бизнес на широкую ногу. А чтобы получить национальную известность, необходимо либо как-то проявить себя в политике, либо выдать действительно экстравагантный номер. Это, конечно, не относится к руководителям известнейших мега-корпораций. Так вот, уроженец нью-йоркского района Квинс Дональд Джон Трамп достаточно умело сочетает в себе эти две, употребим такой термин, ипостаси. Он — признанный виртуоз на рынке недвижимости и одновременно яркий представитель новой волны американских политиков.

Путевка в жизнь

Когда юный Дональд Трамп еще только карабкался на вершины большого бизнеса, журналисты подметили, что судьба парня точь-в-точь напоминает жизнь незабвенного Джона Ф. Кеннеди. И вправду: дед Трампа умер довольно рано, оставив семью в непростом положении. Поэтому отец Дональда, Фред, постигал жизненные университеты самостоятельно. И немало в этом преуспел. Молодость Фреда Трампа прошла в годы Великой депрессии, когда условия, мягко говоря, не слишком располагали к открытию бизнеса. (Например, будущий президент США Рональд Рейган тогда с трудом устроился на полставки спасателем в спорткомплекс одного из провинциальных университе-

тов). Трамп-старший сумел уже к окончанию вуза выстроить вместительный гараж и выгодно реализовать его. Поэтому Трамп-младший (он родился в 1946 году) получил лучшее образование и тотчас окунулся в уже продвинутый семейный бизнес.

Небезынтересно, что поначалу Дональд собирался получить высшее военное образование, поскольку с предубеждением относился к физическому труду. Однако бурные 60-е, программа создания «великого общества» президента Линдона Джонсона способствовали тому, что Трамп решил поступить в престижную бизнес-школу Уортона при Университете Пенсильвании.

Получив свеженький диплом, Трамп ринулся расширять семейный бизнес. Трамп-старший уже неплохо зарекомендовал себя как энергичный застройщик или, говоря современным языком, девелопер. Причем даже самые въедливые биографы клана Трампов затрудняются объяснить, почему эта семья так шустро выдвинулась в первые ряды. Говорят, что определяющую роль в финансовом успехе сыграла выгодная покупка гостиничного комплекса в Огайо. Объект находился в жалком состоянии, но Трампы исхитрились придать ему божеский вид, не вложив в это дело ни цента собственных инвестиций. Так Дональд выучил главное правило бизнеса недвижимости: рискованное предприятие прибыльно, если заранее точно рассчитать свои силы.

Следующий этап в жизни Дональда Трампа — утверждение в высшем обществе, ведь без проникновения в среду сильных мира сего невозможно было работать с элитными клиентами. Уровень Трампа пока не соответствовал даже скромным бизнес-клубам и деловым междусобойчикам средней руки. Но Дональд быстро решил, что нечего размениваться по мелочам и необходимо войти в сверхзакрытый тогда клуб для богачей французского происхождения. А это было совершенно невозможно без весомых рекомендаций. Поэтому Дональд выбрал иной путь: он обратился непосредственно к управляющему.

Получив отказ, молодой бизнесмен снова и снова добивался встречи и, наконец, стал обладателем заветной карточки. Членство в престижнейшем клубе, по существу, открыло Трампу двери на пути к богатейшим клиентам: топ-менеджеры, нефтяные короли, профсоюзные боссы, преуспевающие модели — вот кто был завсегдатаями подобных заведений. Вдали от посторонних глаз совершались фанта-

стические сделки, заключались миллионные контракты. Трамп стал одним из них.

Обеспечив тылы, Трамп собрался в поход на родной город. Рынок крупной недвижимости Нью-Йорка в те годы, по мнению авторитетных бытописателей, представлял собой золотое дно. Но мало кому удавалось добраться до него, во многом потому, что консерватизм городских властей «Большого яблока» не давал как следует развернуться крупным застройщикам. Трамп и на этот раз выбрал безошибочный путь — небоскребы.

Понятно, что подготовка к постройке лишь одного гиганта вроде знаменитого Эмпайр-Стейт-Билдинг — это гигантский риск. Любая оплошность застройщика разом перечеркивает его предыдущие достижения. Да и конкуренты прилагают все возможные усилия, чтобы подорвать этот проект, и при неблагоприятном развитии событий колоссальное здание запросто может остаться вообще без желающих поселиться в нем.

Первым шагом Трампа было переоборудование отеля «Коммодор». Затем он замахнулся на застройку знаменитого ныне сооружения — Трамп-Тауэр, что на Пятой авеню. Вопреки многочисленным советам, Дональд решил ни в коем случае не снижать объявленные ранее цены на аренду помещений в новом небоскребе — а они были очень высоки. Уловка удалась. Благодаря выверенной рекламной компании, денежные тузы Нью-Йорка не скупились, чтобы заполучить помещения для офисов в Трамп-Тауэр. Злопыхатели же оказались посрамлены. Так Трамп заработал свои первые миллионы.

Позже Трамп рассказывал, что вышеописанные казусы окончательно убедили его, что наипервейшее дело в таком рискованном бизнесе, как работа с недвижимостью, — это тонкое понимание психологии клиента. Если бы он, Трамп, хоть на йоту уступил в арендных ценах, — быть беде. А так сработал «эффект домино», и «золотые» метры были в одночасье раскуплены.

На пути к миллиарду

Доллар за долларом, метр за метром — империя Трампа достигла потрясающих воображение размеров. Во-первых, это 24 тысячи различных апартаментов, сдаваемых в аренду в разных частях Нью-Йорка.

Во-вторых, авиакомпания «Трамп-Шаттл». Затем — знаменитое казино в Атлантик-сити «Тадж-махал» (оно хорошо показано в фильме Мартина Скорсезе «Казино»). И по мелочам: речное казино в Индиане, футбольная команда «Нью-Джерси Дженералз» и проч.

Надо сказать, Трамп далеко не сразу почувствовал себя уверенно. Десять лет назад он внезапно оказался на краю краха, ибо был не в состоянии немедленно заплатить вдруг образовавшиеся $2 млрд. долга. С огромным трудом, потеряв контроль над некоторыми лакомыми кусками недвижимости, Трамп смог реструктурировать большую часть долговых обязательств. Этот, в общем-то, очевидный успех — поскольку мало кто выбирался из такой долговой ямы относительно невредимым, — способствовал тому, что Дональд начал писать книги, посвященные философии предпринимательства и собственному успеху. Больше того, Трамп заделался стойким оппонентом властям.

Неприятие Трампом нынешней деятельности Белого дома подвигло его и на весьма оригинальный протест. А именно: миллиардер задумал сделать необыкновенный подарок родному городу.

В дополнение к Трамп-Тауэр начато сооружение 72-этажного небоскреба под скромным названием Трамп-Уорлд-Тауэр. По самым скромным подсчетам, модерновый небоскреб должен вытянуться на высоту 900 футов. Этот монстр расположен на Первой авеню. Нависая над Манхэттеном, он буквально подавляет находящееся напротив скромное 59-этажное здание ООН. Говорят, что генсек Организации Объединенных наций Кофи Аннан был страшно недоволен подобным «соседством»; что поделать, если даже могущественный мэр Большого яблока Рудольфо Джулиани предпочитает не вмешиваться!

Между тем, размах небоскреба, его слишком смелые формы (архитектор — корифей разработки стеклянных мега-хаусов Фил Джонсон) и, главное, — несусветные цены, которые Трамп намерен выручить от продажи только одного офиса — все это вызвало бурю протестов. Дональда немедленно обвинили во всех смертных грехах. Дескать, не стоит так зазнаваться, замахиваясь на постройку символа своей империи и денег вообще. На подобные упреки Трамп вообще не реагирует. Еще бы, ведь желающие оборудовать офис в Трамп-Уорлд-Тауэр выложат от $400 тыс. до $9 млн. — и можно не сомневаться, что такие люди найдутся.

10 советов Дональда Трампа

Финансист, чье состояние оценивается в 3 миллиарда фунтов стерлингов, дает рекомендации, которые необходимо выполнить, чтобы заработать миллиард долларов:

- одеваться в соответствии с финансовым и занимаемым в обществе положением;
- высказывать на совещаниях критические замечания в собственный адрес и смотреть на реакцию других;
- читать уважаемые бизнес-издания и выбирать советников и идеи в соответствии с их рекомендациями, но, в то же время, полагаясь на собственные суждения;
- не доверять никому и давать сдачи в случае предательства: даже лучший друг может покуситься на вашу жену и деньги;
- уделять внимание своему внешнему виду и прическе;
- по возможности избегать рукопожатий — они не только обязывают, через них еще и передаются микробы;
- доверять своему чутью: деловая хватка и чутье стоят десятка дипломов;
- быть оптимистичным; но будьте также готовы к ударам судьбы и неудачам — это позволит сэкономить нервы;
- не упускать из поля зрения ни единой детали.

Последней рекомендацией в списке идет самая важная. Автор советует заключать брачный контракт, ведь Трамп смог оградить себя от притязаний своей бывшей жены и армии ее адвокатов с помощью этого единственного, но очень эффективного документа.

УОЛТ ДИСНЕЙ

Уолт Дисней родился в многодетной семье, его отец Элиас Дисней имел ирландско-канадские корни, а мать Флора — германо-американские. Всего в семье было пятеро детей — четыре мальчика и одна

девочка. Элиас Дисней занимался мелким строительным бизнесом, а Флора частенько помогала отцу в его работе. Однако семья бедствовала. Элиас выбивался из сил на работе, а придя домой, вымещал свою злобу на детях и жене.

Когда Уолт подрос, отец стал нагружать его работой. Мальчику приходилось разносить письма и рекламу отцовской фирмы: в любую погоду, в дождь, в снег, ранним утром или поздней ночью, Уолт бежал по улицам в своих стоптанных ботинках, спеша доставить почту вовремя. Все деньги, заработанные Уолтом, отец отбирал. Но Уолт не роптал: он просто брал работы в два раза больше, чем требовал того отец, втайне от своего строгого «шефа», и оставлял себе на карманные расходы все заработанное сверх нормы.

В городке Марселин, где жила семья Диснеев, многие знали Уолта. Он отличался веселым нравом, поэтому соседи и просто знакомые его очень любили. Уолт, который рос на ферме, с детства проявил интерес к рисованию, а свои первые комиксы начал продавать уже в семь лет. Юный Уолт принимал участие в создании школьной газеты как художник и фотограф, а вечерами посещал академию изящных искусств. Потом он прошел курс газетных карикатуристов, где учили нестандартному мышлению, забавным нарушениям привычной логики и лаконичной манере.

Один из соседей, пожилой ветеран, доктор Шервуд, заплатил Уолту 25 центов (что по тем временам было отнюдь не мало) за то, что мальчишка нарисовал на клочке бумаги его лошадь. Позднее Дисней считал, что именно удачный портрет кобылы доктора Шервуда и натолкнул его на мысль стать художником.

Когда Диснею было 10 лет, его отец заболел тифом. Флора Дисней сидела возле своего мужа и прижимала к его иссохшим губам дольки апельсина, стараясь, чтобы хоть чуточку сока попало в рот Элиаса. «Эти апельсиновые дольки казались нам с братом такими замечательными, что мы мечтали тоже свалиться от тифа или даже от какой-нибудь болезни пострашнее, только бы получить несколько капель желанного сока», — вспоминает сестра Уолта, Рут.

Семье Диснеев повезло. Отец поправился, и они решили переехать в Канзас Сити, — как многие бедные семьи, мигрировавшие без конца по Америке в поисках заработка. Этот переезд сыграл значитель-

ную роль в жизни Уолта. В Канзас Сити был гигантский богатый особняк, скрывавшийся за высокой оградой и окруженный пышным садом. Особняк принадлежал частному владельцу и являлся предметом вожделения местных ребятишек. Всем им так хотелось проползти через какой-нибудь тайный лаз, поиграть в саду, а может быть, и пробраться в сам особняк, побегать по его роскошным анфиладам, поглазеть на старинные портреты. Уолт много раз пытался проникнуть на территорию владения, и все его попытки заканчивались неудачами. Тогда он поклялся, что, когда вырастет, обязательно построит огромный дом с развлечениями для детей, с громадным садом для игр. Так, повидимому, зародилась мечта, спустя целые сорок лет воплотившаяся в Диснейленде.

Первым лучшим другом Диснея стал Уолт Пфайффер. Мальчишки все свои карманные деньги тратили на походы в кино. Кумиром их был Чарли Чаплин. Выйдя из кинотеатра, они брели по улице, по очереди изображая походку Чарли и пытаясь на пару разыгрывать его трюки. В то время и друзья Уолта, и учителя, и сам Уолт считали, что он непременно должен пойти в актеры.

Осенью 1918 года юноша попытался завербоваться на военную службу. Однако Уолту отказали по причине малолетства, поэтому он пошел добровольцем в «Красный Крест» и был отправлен за океан, где провел целый год, работая водителем на машине скорой помощи. Эта машина стала местной достопримечательностью, поскольку всю ее Уолт разукрасил забавными рисунками. После войны молодой человек вернулся в Канзас и начал работать художником в рекламном агентстве.

Однако прошло время, Уолт вырос, и в 1923 году он отправляется в Голливуд, чтобы стать режиссером мультфильмов. Идея создавать мультики стала для него навязчивой. «Я переходил из одной студии в другую, там я посещал все кабинеты подряд, от отдела кадров и до съемочной площадки. Единственной работой, которую мне удалось получить, была роль статиста. Я должен был проехать на лошади несколько метров — в толпе других статистов. Однако шел сильный дождь, съемки перенесли на другой день, а затем нашу сцену просто выкинули из сценария. Это был конец моей актерской карьеры», — пишет Дисней в своих воспоминаниях.

Совершенно отчаявшись найти себе работу в Голливуде, Уолт берет в аренду гараж своего дядюшки Роберта. Аренда — громко сказано. Он просто захватывает пресловутый гараж, обещая когда-нибудь заплатить за его использование. В гараже он размещает необходимое оборудование, купленное на деньги, взятые в долг у брата Роя, — краски, кисточки, прожекторы, — все для производства мультфильмов. Рой становится компаньоном Уолта (доля Роя составила $250, и было взято взаймы еще $500), и они создают студию мультфильмов, которую называют «Дисней Бразерз студио».

Откуда же взялись деньги у Роя? Дело в том, что Рой как раз был болен туберкулезом. Он уже поправлялся, когда в его палате появился одержимый идеей студии Уолт. Уолт заставил брата выписаться из больницы и забрать остаток денег, уплаченных за лечение. Эти самые деньги и стали финансовой основой студии.

Вскоре перед Роем встает гигантская проблема: как и чем кормить погрузившегося с головой в работу брата? Обычно Рой уходил из гаража и отправлялся в маленькую комнатку, где они вдвоем ютились, чтобы приготовить скромный обед на двоих. Но внезапно Уолт, не обращавший внимания ни на какие бытовые сложности, устраивает жуткий скандал, во время которого вопит на растерянного Роя, что не станет есть ту жалкую баланду, которой кормит его брат. И тогда Рой решается на «отчаянный шаг»: он делает предложение своей любимой девушке, Эдне Фрэнсис, которая, став женой незадачливого повара Роя, переезжает к братьям и на долгие месяцы становится их кухаркой.

Да и сам Уолт уже подумывал о женитьбе. В студию устроилась на подсобную работу замечательная девушка, Лиллиан Баундс. Она занималась в основном заливкой красок — то есть раскрашивала персонажей, созданных Уолтом. Уолту не надо было особенно ухаживать за Лиллиан — она сразу же влюбилась в своего «босса», и когда тот бывал на мели, с легкостью отказывалась от честно заработанных 15 долларов в неделю — на благо студии.

«Мне деньги были не нужны», — как-то вспоминала Лиллиан в одном из своих позднейших интервью. «Я втихаря откладывала их, а потом, когда Уолт просил меня, я давала ему взаймы». Правда, ни одного долга Уолт так и не возвратил. Когда у уже знаменитого Уолта спросили,

почему он женился на Лиллиан Баундс, он, смеясь, ответил; «Я женился на ней потому, что слишком много ей задолжал».

Первым мультиком, созданным Уолтом, стала «Алиса в стране чудес». Получив небольшие деньги за этот мультфильм, Уолт и Рой решили изменить название студии. 16 октября 1923 года Уолт Дисней подписал контракт с Маргарет Уинклер — дистрибутором из Нью-Йорка. Эта дата и считается днем основания нынешней Walt Disney Company. Это имя оказалось более удачливым для братьев.

Студия выпускала фильмы про Алису четыре года, а потом Уолт решил переключиться на производство полностью анимированных мультфильмов. Звездой новой серии стал забавный кролик по имени Освальд, придуманный и нарисованный Уолтом Диснеем. Всего за год студия выпустила 26 серий про приключения кролика, но, когда пришла пора начинать новый сезон, Уолт с ужасом обнаружил, что практичная Маргарет Уинклер успела переманить четырех художников студии и теперь планирует выпускать мультики про Освальда без участия создателя. Увы, контракт был составлен таким образом, что именно дистрибутор, а не автор владел правами на мультипликационного героя. Это был горький, но полезный урок для Диснея, который с тех пор внимательно следил за тем, чтобы права на все его творения принадлежали только ему.

После потери Освальда Диснею не оставалось ничего иного, как придумать новую звезду для своих мультфильмов. Так на свет появился знаменитый мышонок Микки-Маус, подозрительно похожий на своего старшего «братца кролика». В его создании приняли участие сам Дисней и главный художник его студии Аб Иверкс. Однако два первых мультика с участием Микки-Мауса студия продать не смогла: они были немыми, а в кинотеатры уже пришел звук. Мультфильмы создавались довольно-таки быстро для студий того времени, к тому же нельзя забывать, что студия Диснея была отчасти кустарной. Как только в 1927 году появилось звуковое кино, Уолт тут же перенял опыт своих коллег-кинематографов и начал озвучивать мультики. Третий фильм серии (уже со звуком) вышел 18 ноября 1928 года на экраны, и этот день стал началом «эры Микки-Мауса». Микки-Маус заговорил и запел.

Параллельно Уолт Дисней запустил в производство новую серию — «Глупые симфонии». Она была построена на других принципах: в каж-

дом фильме появлялись новые персонажи, что должно было стимулировать творческое мышление художников-мультипликаторов студии. Эта серия стала для художников Диснея чем-то вроде тренировочной площадки, на которой они отрабатывали новые техники мультипликации перед использованием их в более масштабных проектах. Тем не менее, именно мультик из этой серии завоевал в 1932 году для студии первого «Оскара» как лучший рисованый фильм. С этого момента вплоть до конца довоенного десятилетия мультики от Диснея получали по «Оскару» каждый год. За свои работы он получил 29 таких премий.

Очень кстати для компании Диснея выяснилось, что мультяшные персонажи могут стать неплохим источником дополнительного дохода. Однажды некий бизнесмен из Нью-Йорка предложил Диснею $300 за разрешение поместить изображение Микки-Мауса на авторучках. Уолт Дисней как раз нуждался в деньгах, так что охотно дал свое согласие на тиражирование образа мышонка.

После этого портреты Микки-Мауса и других диснеевских героев стали появляться повсюду: на тарелках и зубных щетках, полотенцах и школьных тетрадках, обертках от конфет и обоях для детских комнат. В 1930 году вышла первая серия комиксов про Микки-Мауса. Все это приносило хорошие деньги, а главное, способствовало раскрутке героев мультфильмов и в конечном счете привело к тому, что многие из них превратились в национальные легенды Америки.

В 1927 году Уолт Дисней и его жена Лиллиан переезжают в свою собственную, довольно-таки просторную, квартиру. В качестве подарка на Рождество Уолт преподносит Лиллиан пса. И хотя миссис Дисней не была большой любительниц собак, Санни (так назвали животное) очень быстро завоевал ее сердце. Он стал играть роль любимого дитяти Лиллиан, у которой не было детей. Кстати, две попытки четы Диснеев завести ребенка потерпели фиаско: оба раза у Лиллиан случался выкидыш. И когда она забеременела в третий раз, Дисней, так, казалось, желавший получить наследника, вдруг потерял к жене всяческий интерес. В одном из своих писем к двоюродной сестре Уолт писал: «Я женат, и все, чем я могу похвастаться, — это миленькая маленькая женушка и красавец чау-чау».

Итак, в 1933 году рождается на свет дочь Уолта и Лиллиан — Дайана. Накануне ее рождения Уолт отправляет письмо матери, где жалуется:

«Лилли ждет дочку. Лично я не обращаю на нее никакого внимания. Не хочу новых разочарований. Вся наша комната превратилась в пародию на детскую, везде валяются розовые и голубые пеленки... Но я не желаю ничего знать об этом. Полагаю, что из меня выйдет самый отвратительный отец на свете...» Забавно, что именно в это время, в конце 1933 года, Уолта награждает журнал «Пэрентс» («Родители») за вклад в воспитание подрастающего поколения американцев.

Между тем студия растет. Снимается еще несколько мультфильмов. Микки-Маус завоевывает сердца миллионов — и не только уже американцев, но и европейцев. Снимаются «Веселые мелодии», на экранах появляются крякающий Дональд Дак, подвывающий пес Плуто и тупоумный Гуфи, старающийся зачерпнуть воду из пруда в дуршлаг. Дисней заключает договор с «Коламбия Пикчерз», затем с «Юнайтед Артистс».

В 1934 году Уолт Дисней объявил своим сотрудникам, что намерен снять полнометражный мультипликационный фильм «Белоснежка и семь гномов». К этой идее многие поначалу отнеслись скептически: мало кто верил, что картина, в которой не будет живых актеров, сможет заинтересовать зрителей так же, как «большое кино». Однако постепенно замысел Диснея перестал казаться фантастическим, и работа закипела.

Съемки фильма продолжались три года и обошлись в сумасшедшую по тем временам сумму — $1,499 млн. Но результат стоил этих денег, поскольку «Белоснежка» продолжительное время была «самым кассовым фильмом всех времен» (ее рекорд перекрыли только «Унесенные ветром»). С тех пор студия Диснея стала считать главной и потенциально наиболее прибыльной продукцией именно полнометражные мультфильмы. Вместе со студией растет и семья Диснеев. Лиллиан, снова потерпев неудачу на ниве материнства, решается на усыновление. В 1937 году Уолт и Лиллиан берут к себе маленькую девочку и называют ее Шэрон Мэй Дисней.

Денег становится все больше. «Великая депрессия» почти никак не сказалась на работе Диснея. Ну разве только что была пара забастовок на студии — видите ли, художники не хотели работать под началом человека, который рисует хуже их и у которого столь скудное образование (один год колледжа), но который считает себя режиссером. Забастовка очень скоро «рассосалась»: в сущности, конфликт-то

вырос на почве размолвок Уолта с продюсерами, желавшими стать официальными соавторами Диснея.

Разбогатев, Уолт покупает своим родителям особняк. Однако при ближайшем рассмотрении особняк этот оказывается несколько ущербным: у него опасно повреждена система газового отопления. Одним солнечным ноябрьским утром 1938 года газ начинает сочиться из трубы прямо в жилые помещения, Флора Дисней, мать нашего «героя», падает замертво на пол, Элиас Дисней пытается ее поднять и сам тоже получает опасную дозу газа. Элиас выжил, а Флору спасти не удалось. Уолт долго мучается чувством вины после смерти матери, ведь он знал о повреждении системы отопления, но все время откладывал решение этой проблемы на потом.

Вторая мировая война надолго затормозила реализацию этой концепции, и снятые в 40-е годы «Пиноккио», «Фантазия», «Думбо» и «Бемби», которые имели все шансы повторить успех «Белоснежки», не принесли Диснею ожидаемых прибылей. Во время войны студии пришлось сконцентрироваться в основном на съемке пропагандистских и учебных фильмов для военных по заказу госдепартамента США.

Но все плохое когда-нибудь кончается. К началу 50-х годов Disney Company сумела вернуть зарубежные рынки, отнятые у нее войной, и вновь стала снимать полнометражные фильмы, в том числе и с участием живых актеров. В 1954 году Disney Company начала производить и телепрограммы, став одним из пионеров сначала черно-белого, а затем и цветного телевидения в США.

Первым телевизионным хитом от Диснея стал сериал «Диснейленд», который, несколько раз сменив название, продержался на экранах Америки 29 лет, причем показывался исключительно в прайм-тайм. Годом позже состоялся дебют знаменитой передачи «Клуб Микки-Мауса», в которой сделали свои первые шаги многие будущие звезды американского шоу-бизнеса.

Однако постепенно таланту Уолта Диснея стало тесно в рамках кино- и телебизнеса. Новое поле для деятельности ему подсказал опыт его отца. Гуляя с дочерьми, Уолт нередко ходил в зоопарки, на карнавалы и прочие увеселительные мероприятия. Пока дети катались на каруселях, отец терпеливо сидел на лавочке и ждал, когда дочки наезвятся. Во время этих посиделок он и пришел к выводу, что Амери-

ке очень не хватает места, где было бы интересно проводить время и взрослым, и детям. И тогда Дисней решил создать такое место сам.

Первый «Диснейленд» открылся 17 июля 1955 года в Калифорнии. На его строительство было затрачено $17 млн., но очень скоро все вложения окупились в десятикратном размере. За первые 25 лет существования парк посетили более 200 млн. человек. В 1963 году Дисней приступил к осуществлению еще более амбициозной идеи — так называемого «проекта X». При помощи своих людей он подыскал подходящий участок земли во Флориде и по частям скупил его, прикрываясь именами вымышленных компаний. (Подобные меры предосторожности предпринимались для того, чтобы владельцы земли не взвинтили цены на участки.) В конце концов в собственности Walt Disney Company оказался надел земли, равный по площади двум Манхэттенам. На этом месте началось строительство нового парка, который получил название The Walt Disney World. Он открылся в октябре 1971 года. В 1983 году свой «Диснейленд» появился в Токио, а в 1992-м — в Париже.

Многие исследования по истории кинематографии 1930–1950-х годов посвящены политическим взглядам создателей фильмов, в том числе и мультипликационных. Сейчас, очевидно, смешно было бы рассуждать об убеждениях, скажем, Питера Гэбриэла или Александра Татарского. Но в то время режиссеры даже мультиков любили высказываться относительно ситуации в Европе и всячески демонстрировать свое отношение к фашизму.

Интересно, что Уолт Дисней отнюдь не был обладателем демократических взглядов. Считается, что его шедевр «Три поросенка» — это малопристойная карикатура на евреев. Как известно, евреем вообще был заказан путь на студию Уолта, — он не только не брал их на работу, но и вообще избегал любого с ними общения. Спустя десяток лет, по окончании Второй Мировой войны, Уолт судорожно будет просматривать свои письма и сценарии, стараясь уничтожить все свидетельства своего сильнейшего антисемитизма. В 1955 году Уолт Дисней был назван «Человеком года», — звание, которое невозможно было бы получить, прослыв антисемитом.

Интересно, что существуют сведения и о том, что Уолт Дисней сотрудничал со службами ФБР. 1940-е годы, когда он создает проект «Парка Микки-Мауса», он, по некоторым сведениям, заключает дого-

вор с секретными службами о помощи им в поимке опасных шпионов. Где Дисней мог столкнуться с этими шпионами — в договоре не оговаривалось. Но в архивах ФБР до сих пор хранятся сообщения Диснея — в папке более пятисот страниц.

«Парк Микки-Мауса», естественно, получает сильную поддержку в верхах, и в 1955 создается грандиозная «страна развлечений» Диснейленд. Однако сам Дисней трагически относится к своей славе. «Моих героев знают все, но никто не знает моего лица», — говорит он. Его приглашают на телевидение, с ним делается множество интервью, однако он остается по-прежнему неудовлетворенным. Новые технологии в кинематографе диктуют новые темпы работы. И Дисней решается на съемки фильма с «живыми» актерами — «Мэри Поппинс». Каждый последующий проект Диснея становится еще грандиознее, чем предыдущий.

Уолт Дисней скончался 15 декабря 1966 года, оставив невоплощенными идеи, ни много ни мало, «города будущего» и «университета для творческой молодежи» — имени Уолта Диснея. Его место занял брат Рой, который управлял Walt Disney Company до 1971 года. После его смерти компанию возглавили три человека — Карл Уокер, Дон Тэйтум и Рон Миллер, которых братья Диснеи заранее начали готовить к руководству. Уолт Дисней оставил своим преемникам множество проектов и идей, которые он не успел реализовать сам. Их постепенное осуществление позволило компании еще два десятилетия без особых проблем удерживать завоеванное при жизни основателя ведущее место в мировой индустрии развлечений.

Однако все хорошее тоже когда-нибудь кончается. В начале 80-х годов кино для семейного просмотра — фирменное блюдо студии Диснея — стало терять популярность у американских зрителей, и компании пришлось заняться производством фильмов других жанров, чтобы выжить. С этой целью в структуре Walt Disney была создана новая киностудия Touchstone Pictures, которая уже в 1984 году отметилась выпуском довольно удачной в коммерческом плане «русалочьей» комедии «Всплеск». Но потеря аудитории — еще не самое страшное, что угрожало компании в начале 80-х. Тогда на рынке начали распространяться слухи о том, что акции Walt Disney Company сильно переоценены, после чего их котировки поползли вниз.

Кризис в компании закончился полной сменой руководства. Председателем правления и CEO стал Майк Эйзнер, а президентом — Фрэнк Уэллс. Новая управленческая команда стала искать способы сделать активы компании более весомыми. С этой целью было начато формирование сети платного кабельного телевидения Disney Channel. Компания постаралась упрочить свои позиции и в секторе эфирного телевидения, выпустив несколько удачных шоу. Фильмы из коллекции Disney стали продаваться на видеокассетах, причем многие из них попали в число бестселлеров.

В 1988 году Walt Disney Company впервые возглавила список голливудских киностудий, имеющих самые большие кассовые сборы. Этот успех ей обеспечили такие хиты, как «Кто подставил кролика Роджера?», «Доброе утро, Вьетнам!», «Трое мужчин и младенец», «Дорогая, я уменьшил детей», «Дик Трейси», «Красотка» и «Действуй, сестра!». Еще более значительны успехи художников-мультипликаторов компании, которым в полной мере удалось поддержать диснеевские традиции. Последние десять лет студия регулярно выпускает в прокат анимационные блокбастеры — «Русалочка», «Красавица и чудовище», «Аладдин», «Король-Лев», «Покахонтас», «Горбун из Нотр-Дама».

Сейчас, помимо Touchstone Pictures, компания владеет студиями Hollywood Pictures и Miramax. С начала 80-х годов началась масштабная диверсификация деятельности компании. Disney Company впервые занялась самостоятельным изданием книг — как по мотивам диснеевских фильмов, так и написанных сторонними авторами. В 1991 году среди активов компании появился журнал Discover, одно из самых известных научно-популярных изданий в США. Также компания входит в число ведущих разработчиков компьютерных игр.

В 1993 году Disney дебютировала в спортивном бизнесе. Компания создала свою хоккейную команду Anaheim Mighty Ducks, которая играет в НХЛ, и купила контрольный пакет акций бейсбольного клуба California Angels. Логичным продолжением этих усилий по диверсификации стало приобретение в 1996 году самой крупной в стране телевизионной сети Capital Cities/ABC. Цена этого слияния (одного из крупнейших в медиа-индустрии последних лет) — $19 млрд. На тот момент это была вторая по величине сделка в истории США. Она вывела Walt Disney Company на второе место среди медиа-холдингов мира

после Time Warner. Оборот компании в 1999 году составил $23,4 млрд. На империю, созданную Диснеем, трудятся 120 тысяч человек.

Сейчас, согласно социологическим исследованиям, мультфильмы Диснея теряют свою публику. Они начинают сильно проигрывать — и с технической, и с идеологической точек зрения — нынешним мультфильмам. Кто сейчас скажет, что обожает Скруджа МакДака, — когда на экраны вышли «Шрек» и «Муравей Антц»? Пожалуй, только старшее поколение, глядящее на мучающих друг друга уток, мышей и котов, слушающее старый джаз и ощущающее ностальгию по ушедшей эпохе.

ГЕНРИ ФОРД

Семья Фордов — идеальная находка для нравоучительных жизнеописаний! — жила трудовой жизнью, наслаждаясь скромным, тяжело дававшимся достатком. Приехав в Америку, Уильям Форд работал поденщиком, плотником, а потом поднакопил денег, прикупил земли (акр леса стоил десять шиллингов — ровно столько он получал за день работы) и вскоре стал зажиточным фермером, мировым судьей и церковным старостой. У Генри Форда было шесть братьев и сестер: все они хлопотали по дому, рубили дрова, пасли свиней, вскапывали, доили, пололи, а Генри к тому же все время что-то свинчивал и развинчивал.

Когда кому-нибудь из детей дарили заводную игрушку, юные Форды пищали в шесть голосов: «Только не давайте Генри!» Они знали, что тот разберет ее до винтика, а после сборки половина деталей окажется лишними. К легенде о вундеркинде, чинившем всей округе кофемолки, молотилки и швейцарские часы, приложил руку сам Генри Форд, больше всего на свете любивший давать интервью. Так на свет Божий появился влюбленный в технику, не понятый семьей мальчик, темными ночами тайком копавшийся в домашней мастерской. Этот светлый образ встает из воспоминаний самого Форда: в одной руке юный Генри держал раскуроченный будильник, в другой — отвертку, а маленький фонарик, единственный источник света, сжимал коленями... По свидетельству родной сестры будущего миллионера, Маргарет Форд, все это было чистейшей воды выдумкой: Генри увлекся механизмами благодаря отцу.

Генри Форд никогда не учился в университете, а школа в городе Диаборне была такой, что он до конца жизни писал с орфографическими ошибками. Все классы приходской школы — с первого по восьмой — занимались вместе, в одной комнате, летом, когда учитель шел боронить, место у доски занимала его жена. Больших знаний отсюда вынести было нельзя, зато в том, что такое хорошо и что такое плохо, юные пуритане разбирались отлично. Из года в год они перечитывали книжки, в которых действовали хорошие и плохие дети: плохие заканчивали жизнь на виселице, хорошие становились президентами Соединенных Штатов. Генри Форд придумал себе несчастную юность, превратил в тирана своего благодушного и добропорядочного отца, зато сам, по его словам, был примерным мальчиком: свою судьбу он выстроил по рецептам нравоучительных книг, которые зубрили в школах всех американских штатов.

Детство, проведенное в сложенном из грубых бревен отцовском доме (в 1876 году ферма Фордов была признана лучшей во всем Диаборне и вошла в иллюстрированный атлас Детройта), оказалось прологом — первым актом нравоучительной и зрелищной пьесы, в которую превратил свою биографию Генри Форд, стал уход из дома. В 1879 году ему исполнилось шестнадцать лет, и в один прекрасный день он, не сказав никому ни слова, сложил узелок и отправился в Детройт. Отшагав девять миль, Генри снял там комнату и устроился подмастерьем в механическую мастерскую. Ему платили два доллара в неделю, а хозяйка комнаты брала с него три с половиной доллара за кров и стол, поэтому Генри пришлось устроиться на ночную работу. После смены он спешил к часовщику и до утра чистил и чинил часы — за ночь ему платили пятьдесят центов. Но через четыре года такая жизнь ему надоела, и юный Форд вернулся на родную ферму. Там он проведет следующие десять лет — навыки, приобретенные в механической мастерской, ему очень пригодятся.

Первый раз судьба приняла обличье паровоза, во второй раз Бог явился ему в образе паровой сельскохозяйственной машины. Во всяком случае, так это объяснил сам Генри I: много лет спустя глава «Форд мотор» дал приказ найти заветную молотилку — и ее, ржавую и заброшенную, разыскали-таки по запомнившемуся ему навсегда номеру 345. Машину разобрали по винтику, вычистили, смазали и доставили в особ-

няк Форда. Генри I забрался на нее и отправился молотить — так мультимиллионер отметил свой шестидесятый день рождения.

Пока же до этого было далеко — молотилка стояла у амбара, и вокруг нее суетился до смерти боявшийся чертовой штуковины сосед. Генри вызвался ему помочь — к вечеру он знал молотилку как свои пять пальцев, на следующее утро вывел ее на соседское поле, а через неделю работал на всех, кто мог заплатить ему три доллара. Вскоре молодой Форд колесил по всему штату с чемоданчиком инструментов, являя собой что-то вроде первой в мире сервисной службы. Он начал зарабатывать приличные деньги, обзавелся дорогим костюмом, в каждом поселке за ним бежала толпа мальчишек. В придачу к этому Генри Форд был видным парнем — то, что он недолго останется в холостяках, было ясно как Божий день.

Клара Джейн Браент привыкла к комплиментам. Фермеры, танцевавшие с ней на сельских праздниках, частенько хвалили ее прекрасные черные глаза и дивные волосы. Генри Форд же весь вечер рассказывал ей о своих часах: он сам их сделал, и они — невиданное дело в штате Мичиган! — показывали и обычное, и поясное время. Клара Джейн Браент была серьезной девушкой, она знала, что брак не праздник, а испытание. Из человека, которому хватило терпения собрать часы, должен выйти хороший муж. Клара улыбнулась, потупила глазки (они и в самом деле были очень хороши), деревенский оркестр заиграл что-то нежное и протяжное... Ни он, ни она не подозревали, что через несколько десятков лет место их первой встречи будут показывать экскурсантам.

Письма на День святого Валентина, прогулки в санях, которые Генри Форд ради пущей романтики выкрасил в зеленый цвет... Они поженились и обосновались на ферме, которую им выделил Форд-старший (80 гектаров пашни и уютный дом — Генри выстроил его сам от первого до последнего бревнышка). Вскоре на окнах появились симпатичные ситцевые занавески, в гостиную водворилась уютная плюшевая мебель, банковский счет мистера и миссис Генри Форд начал округляться — но тут в их жизнь ворвался Молчаливый Отто, и фермерской идиллии пришел конец.

Молчаливый Отто стал третьим воплощением судьбы: он работал на соседнем упаковочном заводе, приводился в движение не паром,

а бензином и поверг Генри в состояние священного, граничащего с экстазом восторга — такого компактного и легкого механизма ему еще не доводилось видеть. В уме Генри сразу же оснастил его колесами и рулем — если над этой штукой чуть-чуть поколдовать, она возьмет да и поедет! В результате налаженная, уютная жизнь разлетелась вдребезги: Генри Форд отправился в Детройт изучать свойства электричества и устроился на работу в Осветительную компанию Эдисона. Клара отправилась вместе с ним — она знала, что брак не праздник, а испытание.

Генри Форд никогда не пожалел о том, что сделал предложение Кларе. Она была отличной женой: когда он принес домой свой первый мотор, Клара, оставив полуторамесячного сына и праздничный пирог, стала прилаживать восьмидесятикилограммовое чудовище к кухонной розетке (заработав, мотор разнес на куски и плиту, и раковину). Когда он собрал свою первую машину и та не смогла выехать на улицу через слишком узкий дверной проем, Клара схватила кирку и выбила дверную раму: кирпичи и щепки посыпались во двор, обомлевшие соседи увидели, как из сарая выехало какое-то голенастое, пыхтящее, звенящее велосипедными цепями чудовище, увенчанное раскрасневшимся мистером Фордом.

В 1908-м он создал «форд Т» — машину всех времен и народов, с незначительными изменениями выпускавшуюся вплоть до 1928 года. Легкая, компактная, дешевая, простая: фермеры ездили в ней за покупками, парочки занимались любовью, бутлегеры перевозили контрабандное виски, гангстеры удирали от полицейских — и все они не могли нахвалиться «фордом Т».

К пятидесяти годам Форд превратился в мультимиллионера, а его машина стала одним из национальных символов Америки. После этого он навсегда отказался от изобретательства: «форд Т» должен был остаться его шедевром. Генри Форд покупал железные дороги и аэродромы, вводил на своих заводах конвейерную систему, составлял книгу афоризмов и боролся с католицизмом, спасал певчих птиц и пытался остановить Первую мировую войну. Генри I вел себя так, как будто он был Богом Отцом, и окружающие ему в этом помогали. Простые люди относились к создателю «форда Т» как к волшебнику — на улице его немедленно окружала толпа, самые смелые пытались его потрогать, а наиболее наглые тут же просили у мистера Форда денег.

Он был чрезвычайно деятельным человеком, новые идеи возникали у него каждый день, и со стороны казалось, что он слегка помешан.

Новый дом обошелся Форду в миллион долларов (сегодня он стоил бы сорок) — самой роскошной комнатой особняка была сверкающая мрамором и начищенной медью электростанция, где хозяин закрывался для ежедневных медитаций. В парке, окружающем дом, жил рабочий, которого Форд взял за длинную бороду и румяные щеки: зимой он изображал Санта Клауса, а летом работал эльфом и заготавливал подарки к Рождеству. Это было еще не самым странным (в конце концов, у Форда были внуки). Помощников Форда поражало то, что Генри, всегда экономивший на зарплате рабочих, с началом Великой депрессии увеличил зарплату вдвое — прочие олигархи воспользовались моментом и урезали ее раза в три. А у домашних Генри I были свои причины для беспокойства: то, как он обращался со своим единственным сыном Эдселом, не поддавалось никаким объяснениям.

Генри и Эдсел были нежнейшей парой: отец и сын вместе ездили на рыбалку, расставшись на несколько дней, писали друг другу длинные письма, никогда не ссорились и советовались друг с другом во всем. Эдсел всегда был хорошим мальчиком: он получал только отличные оценки, слушался папу, был почтителен к его сотрудникам и очень хотел возглавить «Форд мотор» — словом, делал то, что ему было положено. Генри не захотел отпустить сына на Первую мировую — и Эдсел явился на призывной пункт и потребовал дать ему бронь как организатору военного производства; Генри с подозрением относился к высшему образованию — и отличник Эдсел сразу после школы пришел в корпорацию Форда, в 21 год он получил место в совете директоров. Он носил такие же костюмы, как и папа, — серые, чуть приталенные, всегда безупречно выглаженные, такие же лакированные туфли и шелковые галстуки. Эдсел на лету ловил папины указания и часами пропадал в конструкторском бюро: отец сделал самую надежную машину в мире, он же мечтал сделать самую красивую. Генри не мог нахвалиться сыном, но в один прекрасный день весь этот букет достоинств встал ему поперек горла.

Генри I отменял распоряжения Эдсела, шпынял его как мальчишку, увольнял его сотрудников — сын принимал все как должное, благодарил отца за заботу и старался подыскать своим людям такие же

хорошие места. Это еще больше заводило Генри Форда — волю сына он закалял, устраивая ему каверзы, и чем больше Эдсел поддавался, тем сильнее отец на него давил. Дело кончилось тем, что Эдсел вообще перестал принимать какие бы то ни было решения.

В конце тридцатых годов Эдсел начал жаловаться на боли в животе. Ему прописали бариевую диету и клизмы, но он считал себя утонченным человеком и не захотел лечиться таким унизительным способом. Когда врачи диагностировали рак желудка, делать что-либо было уже поздно. Форду-младшему вырезали половину желудка и попросили домашних приготовиться к худшему, но Генри I решил, что медики по обыкновению занимаются ерундой. Он был совершенно уверен, что со своими проблемами сын может справиться сам: его секретарь передал Эдселу пространный меморандум, в котором Генри изложил все свои претензии.

Отец велел ему больше работать, предписывал разорвать отношения со слюнтяями из богатых семей Детройта, предлагал подружиться с хорошими, надежными, проверенными людьми, список которых Генри I приложил к своему письму. Оно заканчивалось пафосным призывом: «Восстанови здоровье, сотрудничая с Генри Фордом!» — на этой фразе Эдсел разрыдался, написал заявление об отставке и уехал домой.

Генри I так и не поверил, что его сын при смерти; во время похорон старший Форд выглядел не столько сломленным, сколько растерянным. Идя за гробом, он твердил: «Ничего не поделаешь, нужно больше работать». Но Гарри Беннет, новая правая рука Генри I, исполнительный директор «Форд мотор», уверял, что его шеф постоянно заговаривал о сыне. Форд так надоел Беннету вопросами о том, не был ли он чересчур жесток с покойным, что в один прекрасный день тот брякнул: «Да, вы были к нему несправедливы. На его месте я бы страшно на вас разозлился!» Услышав это, Генри Форд возликовал: «Вот этого я от него и ждал! Я так хотел, чтобы он хоть раз как следует меня послал!» Судить о том, правда ли это, сложно: Беннет правдивостью не отличался.

Он начинал моряком, потом стал профессиональным боксером, а затем попал к Форду в телохранители, приглянулся ему и сумел выбиться на самый верх. Плотный, мускулистый Гарри Беннет приводил в священный ужас фордовских домочадцев: его лицо было покрыто

шрамами, в свой рабочий кабинет он приходил под охраной двух бывших уголовников, пресс-папье ему служил огромный кольт. Менеджером Беннет оказался никаким: вместе с окончательно выжившим из ума Генри I они довели компанию до ручки: под натиском конкурентов продажи «Форд мотор» падали с каждым годом. При этом Беннет намеревался вытеснить из дела сыновей Эдсела: на все ключевые посты в компании он расставил своих друзей, бывших боксеров и бейсболистов. В коридорах «Форд мотор» замелькали бычьи затылки и сломанные носы — Гарри был близок с мафией и по просьбе своих друзей брал на работу отсидевших уголовников. Отношения с профсоюзами его люди улаживали при помощи кастетов и обрезков металлических труб. Генри I больше ни во что не вмешивался. После его смерти наследники вскрыли комнату, куда он никого не пускал, и обнаружили там кучи листков, исписанных его любимыми афоризмами, письма жене, счета за мясо и рыбу тридцатилетней давности, груды старых винтиков и болтов, обломки садовых скамеек — все это занимало старика куда больше, чем дела его компании. Генри I доживал свой век в тишине и маразме, но его старший внук Генри II имел свои взгляды на будущее корпорации.

В школе Генри II дразнили Свиным Салом — вечный двоечник, ползком перебиравшийся из класса в класс, был полноват и рассеян. (В Йельском университете Генри не смог написать выпускное сочинение, текст он заказал репетиторскому агентству готовый и, сдавая его в комиссию, забыл между страниц чек об оплате.) Он любил сладкое, чувствовал себя как дома в отеле «Ритц» и с младых ногтей был приучен к тому, что перед ним благоговели все — и слуги, и учителя, и одноклассники. Генри II вырос, чувствуя себя маленьким принцем, и у Гарри Беннета были все основания не относиться к нему всерьез. Он так и делал, тем более что Генри-младший был веселым, дружелюбным и добрым парнем.

Генри I боролся за спасение певчих птиц, а его внука беспокоило положение женщин, собиравших плату за вход во французские уборные, — ему казалось, что они должны чувствовать себя неловко. Однажды он задержался в парижском туалете, обеспокоенные друзья решили зайти и узнать, в чем дело: Генри Форд устроился на ступеньках и пел серенаду кассирше, потягивавшей «Dom Perignon» — шампанское внук

олигарха прихватил с собой. В придачу ко всему юный Генри женился на католичке и сам перешел в католичество. Гарри Беннет же был протестантом; человек, изменивший вере предков из-за бабы, в его глазах не стоил ничего. Он был уверен, что свернет Генри шею двумя пальцами — но в результате пострадал его собственный загривок.

Генри I активно выживал из ума — в последнее время старик часто отзывал в сторону малознакомых людей и делился с ними сокровенным: «Знаете, я уверен, что Эдсел не умер!» Он становился все более управляемым, и власть в семье переходила к женщинам: постаревшей, но сохранившей всю свою энергию Кларе Форд и вдове Эдсела Элеоноре, ненавидевшей и свекра, и Гарри Беннета. Свекровь и невестка заключили временный союз: Генри II был назначен вице-президентом «Форд мотор» и начал методично увольнять людей Беннета. Тот приходил в ярость и требовал объяснений, а мило улыбавшийся Генри отвечал одно и то же: «Мне просто не нравится, как он выглядит».

Вскоре дошла очередь и до самого исполнительного директора: старый Форд решил сделать внука президентом, и тот потребовал голову Беннета. Гарри вылетел из «Форд мотор» на следующий день: перед тем как очистить директорский кабинет, он сбросил на пол все, что стояло на полках, и вдребезги разнес свой рабочий стол. Съежившаяся в приемной секретарша в ужасе слушала доносившийся из-за закрытой двери рык: «Сукин сын, мальчишка! Жаль, что я не свернул ему шею!..» Окончательно отрешившийся от мирских забот Генри I напутствовал любимого помощника философской сентенцией: «Все возвращается на круги своя — Гарри вернулся к тому, с чего начал».

Старик становился все более странным. Он начал собирать Тициана — кто-то сказал ему, что художник создавал шедевры в 99 лет, и Генри I вдохновлялся этим примером: ему очень хотелось отпраздновать столетний юбилей, но судьба не захотела оказать Форду-старшему последней милости. Он умер в 1947 году в возрасте 84 лет, когда титул «Генри Форд» уже принадлежал Генри II.

Этот веселый, общительный и дружелюбный человек с удивительной легкостью стал олицетворением компании. При нем дела «Форд мотор» снова пошли на лад. У Генри было потрясающее чутье на дельных людей и новые идеи. К середине пятидесятых корпорация оставила конкурентов далеко за кормой, а Форды — при Генри I этого не было

и в помине — превратились в сплоченный и дружный клан. Генри Форд и его жена Анна, урожденная Макдоннел, считались образцовыми миллиардерами — они добросовестно приумножали доставшееся им богатство, умели им наслаждаться и не забывали об обездоленных. Анна Форд ела на столе, принадлежавшем Марии-Антуанетте, ходила по коврам Людовика XIV, шампанское ей подавали на серебре Екатерины Великой. Анна Форд категорически запрещала своим дочкам застилать кровати самим: им не следовало обременять себя работой, которую могли сделать служанки.

У маленьких Фордов бывали проблемы с матерью, зато отца они обожали. Генри был идеальным семьянином: когда Анне делали операцию, он проходил по комнате три часа — таков был один из пунктов договора, который переживающий за жену Форд заключил с Господом. Когда к его девочкам приходили кавалеры, он спускался в гостиную в пижаме и предлагал парням выпить пива — барышни Форд краснели, опускали глаза и шипели в два голоса: «Папочка, иди спать». Генри обожал гостей, сам жарил для них свой фирменный стейк и развозил по домам после вечеринок; вышколенная кухарка ворчала из-за того, что он и его дочки, разыгравшись, кидали друг в друга кусками кремовых тортов.

Чопорная и надменная Анна Форд была счастлива с мужем. Когда однажды она заглянула к нему перед сном (это было накануне праздника в честь совершеннолетия их младшей дочери) и услышала, как Генри отчаянно кричит в телефонную трубку: «Да, да, я женюсь на тебе!», то не поверила своим ушам.

Генри Форд не был счастливым человеком, свои проблемы он унаследовал от семьи — все Форды, кроме Генри I, могли расслабиться лишь после нескольких бокалов спиртного. Пила мать Генри II, его младший брат умер от алкоголизма. Сам он в молодости мог кутить всю ночь — на заседания совета директоров Форд частенько приходил прямо с вечеринок, с красными от спиртного и бессонницы глазами.

К концу званых обедов глава «Форд мотор» превращался в карикатуру на самого себя. Однажды Фордов пригласили в Париж, на вечеринку, которую один из их родственников устраивал в честь княгини Монакской Грейс, — там Анне пришлось освобождать мужа из объятий длинноногой итальянки, распластавшейся на нем во время медлен-

ного танца. Анна молча оттащила его от партнерши и увела в гостиницу — она и не подозревала, что Генри успел разжиться телефоном.

Жизнь продолжалась: Генри занимался компанией, провожал жену на торжественные вечера, а роман развивался своим чередом — жениться на тридцатичетырехлетней Кристине Витторе Остин он решил после того, как ей сделал предложение владелец косметической фирмы «Revlon».

Генри оставил жену и детей — и их жизнь пошла под откос. Анна, всегда гордившаяся своими моральными устоями, влюбилась в профессионального картежника. Дочь Шарлотта, никогда не позволявшая парням распускать руки, рассуждала о преимуществах добрачного секса и собиралась замуж за Ставроса Ниархоса, пятидесятипятилетнего греческого миллионера (через полтора года молодые развелись). Вторая дочь выбрала себе в мужья тридцатилетнего итальянца, близкого друга маминого бойфренда, тоже прирабатывавшего шулерством (они разошлись через несколько лет).

Анна вила из него веревки, Кристина последовала ее примеру: Генри сел на диету, начал по утрам бегать и выпивал всего две бутылки в день. Он так и не сумел окончить Йель, и Кристина выбила ему почетный диплом доктора юридических наук. Вскоре итальянка вошла во вкус и принялась закатывать бесконечные приемы, представительствовать на благотворительных обедах и давать путевки в жизнь юным дарованиям. Со стороны они казались идеальной парой — до тех пор, пока детройтский полицейский не остановил машину, в которой сидел вдребезги пьяный Генри Форд. Рядом с ним примостилась светловолосая фотомодель Кэтлин Роберта Дюросс. На Генри Форда надели наручники и отвезли в полицейский участок — судья дал ему два года условно. Дома на Генри обрушился скандал, который ему закатила разъяренная Кристина, и он выдержал его стоически.

Все шло своим чередом, но Генри Форд снова начал пить и перестал заниматься делами компании. Все его силы отнимала двойная жизнь: Форд развелся шесть лет назад, второй развод стал бы ударом по доброму имени корпорации, и он лгал жене на протяжении пяти лет — все эти годы рядом с ним была Кэтлин. Перелом наступил после того, как Генри свалился прямо на улице: врачи диагностировали стенокардию, и он понял, что с прежней жизнью пора кончать. На Рожде-

ство он нежно поздравил жену — а ночью Кристина выглянула в холл и увидела, как муж с дорожной сумкой на цыпочках пробирается к выходу.

Потом был длинный и унизительный развод: Кристина называла Генри алкоголиком, он уверял общественность в том, что она лесбиянка — мол, не случайно его бывшая жена предпочитала мужу общество пустоголовых подруг! Она отсудила у него шестнадцать миллионов долларов, и вскоре после развода Генри женился на Кэти Дюросс. Дочери Генри, не имевшие ни малейшего желания общаться с новой мачехой (в придачу ко всему Кэтлин была их ровесницей), мероприятие бойкотировали. Через день после свадьбы вдребезги пьяный Генри позвонил своей любимице Анне и обругал ее последними словами. С тех пор они не общались. Мало-помалу Генри Форд порвал отношения со всей своей родней.

В конце восьмидесятых годов он оставил компанию и с тех пор живет отшельником. Увлекся астрологией, начал изучать звезды и высчитывать магические даты. Он все больше напоминает своего деда: говорят, что он тоже рассчитывает дожить до ста лет.

«Форд мотор» до сих пор принадлежит наследникам основателя. Но Форды больше не управляют компанией — дела вершат наемные менеджеры. Эдсел, сын Генри II, не сменил его в президентском кресле; он занимается маркетингом и рекламой и очень доволен своей судьбой. Внука Генри II по настоянию родных назвали Генри III, но родители предпочитают ласковое прозвище Малыш. Он еще не умеет читать и не знает, что его фамилия написана на десятках миллионов машин.

МИХАИЛ ХОДОРКОВСКИЙ

В советские времена Михаил Ходорковский был функционером Ленинского коммунистического союза молодежи (Комсомол). В период перестройки Горбачева, когда особым спросом стало пользоваться творчество молодежи, люди, подобные ему, оказались в центре нового движения энтузиастов. Их творческий потенциал проявился полностью в ходе решения задачи по присвоению народной собственнос-

ти. Молодежная гвардия пролетариата превратилась в молодежную гвардию буржуазии.

Свою коммерческую карьеру Ходорковский начинал в качестве посредника в сфере модельного бизнеса. Эту предпринимательскую деятельность можно было бы назвать сутенерством. Сегодня он — самый богатый человек России, олигарх среди олигархов. Ах, какие все-таки мужики эти комсомольцы! Как у хозяина объединившегося гиганта «ЮКОССибнефть» экономическая власть Ходорковского кажется безграничной.

Биография

Ходорковский Михаил Борисович. Президент ОАО «ЮКОС». Родился в 1963 г. в Москве.

В 1986 г. окончил Московский химико-технологический институт им. Менделеева по специальности «инженер, химик-технолог».

В 1988 г. — институт народного хозяйства им. Г. В. Плеханова.

В 1986–1987 гг. — заместитель секретаря Фрунзенского районного комитета ВЛКСМ.

1987–1989 гг. — директор Центра научно-технического творчества молодежи — Фонд молодежной инициативы. Некоторое время параллельно с работой в Центре НТТМ подрабатывал плотником.

С мая 1989 по 1990 гг. — председатель правления Коммерческого инновационного банка научно-технического прогресса, созданного НТТМ с помощью Жилсоцбанка.

В 1990 году банк выкупил у исполкома Моссовета НТТМ и переименовал его в «МЕНАТЕПинвест».

В 1990 году был советником российского премьер-министра Ивана Силаева.

1990–1991 гг. — генеральный директор межбанковского объединения МЕНАТЕП.

С августа 1991 г. — председатель Совета директоров объединения кредитно-финансовых предприятий МЕНАТЕП.

В 1992 году был назначен председателем Инвестиционного фонда содействия топливно-энергетической промышленности с правами заместителя министра топлива и энергетики России. На этом посту курирует частные инвестиции. Советник премьер-министра РФ.

В марте 1993 года был назначен заместителем министра топлива и энергетики России.

В апреле 1993 года Ходорковский, совместно со Смоленским (банк «Столичный»), Гусинским («МОСТ-банк»), Агаповым («Кредобанк») создал АО открытого типа с условным названием «Пластиковые карточки России» для эмиссии кредитных магнитных карт и для обслуживания расчетов с зарубежными партнерами. С сентября 1995 г. — председатель совета директоров ЗАО «Роспром».

В декабре 1995 г. состоялся залоговый аукцион по 45%-ному пакету акций ЮКОСа, совмещенный с инвестиционным конкурсом по продаже 33% акций компании. Конкурс и аукцион выиграла фирма «Лагуна» под гарантии банка «МЕНАТЕП». Суммарные инвестиционные обязательства «Лагуны» составили $350 млн. Вскоре после залогового аукциона — весной 1996 г. «МЕНАТЕП» приобрел на денежном аукционе 7,06% акций ЮКОСа.

Осенью 1996 г. ЮКОС произвел дополнительную эмиссию акций, доход от размещения которой был направлен на погашение бюджетной задолженности холдинга и его дочерних предприятий. С 20 апреля 1996 г. Михаил Ходорковский — первый вице-президент АО «Нефтяная компания ЮКОС».

С июня 1996 г. — председатель совета директоров ОАО «НК ЮКОС».

С февраля 1997 г. — председатель правления управляющей компании, созданной «Роспромом» и ЮКОСом для управления нефтяной компанией.

С 1998 г. после реорганизации работы компании ЮКОС Михаил Ходорковский стал председателем правления ООО «ЮКОС-Москва».

С 12 ноября 1998 г. по октябрь 1999 г. Ходорковский — член Коллегии Минтопэнерго РФ.

С октября 2000 г. — член бюро Российского союза промышленников и предпринимателей.

Подробности

Ходорковский, бесспорно, не может жаловаться на невнимание прессы к своей персоне. Но вообще-то он относится к тому редкому числу людей, реальное влияние которых на нашу жизнь намного превышает степень известности в широких кругах.

Конечно, исчезни Ходорковский — российская экономика не развалится. Но все же от людей, подобных ему, зависит довольно много. Ведь бизнеса такого масштаба, как тот, который ведет сегодня Ходорковский, у нас в России никогда не было!

Вырос Михаил Борисович как-то незаметно. На фоне скандальных олигархов недавнего прошлого — Березовского с Гусинским или Абрамовича с Пугачевым — Ходорковский, скорее, держался в тени. Но когда члены былой семибанкирщины равноудалились от стен Первопрестольной, Ходорковский остался и внезапно продемонстрировал всю свою мощь.

Плох тот химик, который не хотел бы похимичить

Родился Ходорковский в Москве в 1963 г. в скромной интеллигентной семье. Вплоть до 1987 г. жизнь его не представляла особого интереса. Можно отметить, пожалуй, лишь то, что учился он в нескольких химических спецшколах.

Впрочем, химическая его сущность обращает на себя внимание отнюдь не потому, что «юный химик» достиг в сей науке каких-либо высот, а, напротив, потому, что сразу после окончания института Ходорковскому страстно захотелось похимичить в иных сферах. В тех, где сухой остаток выпадает не в виде ученых степеней, а в виде высоких прибылей.

Так начинали многие. Но далеко не у всех химия и жизнь столь удачно соединились. Самое интересное в карьере Ходорковского — отнюдь не громкие финансовые скандалы и не «семейные» политические связи. В этом-то он как раз практически не был замечен. Самое главное то, что его биография есть не что иное, как история российского бизнеса последних 15 лет.

История эта делится на три примерно равных по времени этапа. Первый можно назвать комсомольско-кооперативным. Начался он в 1987 г., когда у нас в стране, собственно, впервые появилась легальная возможность делать деньги. В то время не сформировалось больших капиталов, но зато выделились люди, которые позднее смогли уже играть в экономике по совершенно иным правилам, нежели простые российские граждане.

Второй этап — банковско-олигархический — начался в 1992 г., когда реальные экономические реформы вывели бизнес из числа маргинальных сфер нашей жизни и позволили сконцентрировать в одних руках огромные финансовые ресурсы. В это время еще практически ничего не создавалось, но зато инфляция, приватизация и откровенная глупость обывателей позволили переложить из одних карманов в другие многие миллиарды долларов.

Третий этап — промышленно-управленческий — начался после кризиса 1998 г., когда, с одной стороны, лопнули последние структуры, ориентировавшиеся лишь на проникновение в чужие карманы, а с другой — девальвация позволила резко расширить объемы реального производства широкого круга товаров.

Немногие российские нувориши успели побывать и кооператорами, и банкирами, и менеджерами. Ходорковский успел. И на каждом этапе своей деловой карьеры он удивительно тонко обходил все соблазны, сгубившие большинство его коллег.

Став еще в институте комсомольским активистом, Ходорковский в 1987 г. втянулся в бизнес, процветавший тогда в Москве и Ленинграде под крышей ВЛКСМ. Он создал один из многочисленных центров научно-технического творчества молодежи (центр НТТМ). В разных источниках приводятся разные образцы этого «творчества»: торговля компьютерами и коньяком, производство ложек и матрешек.

Открытия он делал не столько в науке, сколько в сервисе. Например, открыл кафе. Что там варили, неизвестно, но некоторые уверяют, что, помимо всего прочего, научно-техническое творчество молодежи состояло в варке штанов. На джинсах-варенке Ходорковский немало себе наварил.

Что из этого правда, что нет, никто не знает, да это и неважно, поскольку в те годы деньги с равным успехом делались на всем попадавшемся под руку. Важно другое. Ходорковский вовремя понял, что время мелочевки уходит. И тогда он создал банк. Таинственное слово Менатеп, звучащее как имя египетского фараона, было известно всем. Но мало кто знал, что это всего лишь центр межотраслевых научно-технических программ. И правда, программы были совсем другие.

В принципе, Ходорковский зарабатывал как все. Но он сумел не перейти грань. Он не пошел на откровенный обман, как это сдела-

ли мелкие мошенники из МММ, Хопра, Селенги и т.п. структур. Он не пошел на слишком опасное сближение с властями, как это сделали Гусинский и Березовский. Он не стал класть все свои яйца в одну корзину, как это было у хозяина банка «Столичный» Александра Смоленского, мечтавшего вступить в конкуренцию со Сбербанком.

Ходорковский (как, кстати, и Потанин) еще в 1995 г. понял, что Русь-матушка богатством недр своих прирастать будет. А потому, воспользовавшись знаменитыми залоговыми аукционами, проводимыми Альфредом Кохом, вложил все в поте лица наваренное на штанах и банковских кредитах в нефтяной бизнес. За пару лет Ходорковский с помощью ряда сложных финансовых операций сумел полностью поставить Юкос под свой контроль. Тут-то и пришли дефолт с девальвацией.

Судьба Менатепа теперь была не важна. Наверное, кое-что по мелочи разбилось, но главные яйца уже лежали в надежной корзине. Благоприятная конъюнктура нефтяного рынка довершила «научно-техническое творчество молодежи».

Новые русские

Сегодня Ходорковского уже называют порой русским Рокфеллером. И действительно: эти две фигуры во многом похожи. Причем дело здесь не только в нефти, «пятом пункте», а также в самом большом состоянии своего времени. Ходорковский напоминает Рокфеллера и по стилю ведения дел, и по характеру карьеры.

Все аналитики отмечают жесткость и в то же время вкрадчивость Ходорковского, его умение безжалостно подавить конкурента наряду со способностью установить контакты в нужной среде. Эти свойства отличали и основателя легендарной «Standard oil».

Отличало Рокфеллера и то, что путь к нефти лежал для него через мелкий бизнес совсем иного рода — бакалейную торговлю. Ведь он в молодости не имел денег для раскрутки, и начинать приходилось практически с нуля, как впоследствии Ходорковскому. Для обоих магнатов все средства достижения цели были хороши.

Сегодня за Ходорковским стоит бизнес совершенно иного типа, чем тот, которым мы привыкли характеризовать Россию. С одной стороны, это реальное миллиардное и быстро расширяющееся производ-

ство, совершенно не напоминающее то мелкое мошенничество 80–90-х гг., которое многочисленные скептики выдавали за вечные непременные черты любого российского бизнеса. С другой же стороны, ЮКОС — это компания с совершенно иной, нежели у старых нефтяных баронов, философией менеджмента. Философией, основанной на изучении западного опыта. И практически не восходящей ко временам экономики советского типа.

Слияние ЮКОСа и «Сибнефти» могло бы остаться рядовой, хотя и очень крупной сделкой на российском рынке, если бы оно не было своего рода символом. Символом формирования новой российской экономики.

На самом деле можно припомнить несколько подобного рода символических актов, демонстрирующих, что экономика стала другой. Среди них: и победа Хлопонина — выходца из потанинской промышленной империи «Интеррос» — на выборах губернатора Красноярска, и доклад Мордашева — хозяина «Северстали» — на олигархических посиделках у Путина, и многие действия, связанные с Альфа-груп Фридмана, с алюминиевой империей Дерипаски.

По сути дела, к этой же генерации нового российского бизнеса примыкают «Газпром» и РАО ЕЭС, несмотря на то, что в них доминирует государственный капитал, а Миллер и Чубайс являются лишь назначенными менеджерами, а не хозяевами, лично вырастившими свои компании. Все это новая экономика, возглавляемая людьми в возрасте 40–50 лет, мыслящими по совершенно иным принципам, нежели мыслили красные директора или деятели черного рынка.

РОМАН АБРАМОВИЧ

Роман Абрамович родился 24 октября 1966 г. в Саратове.

Родители: Мать, Ирина Васильевна, родом из Саратова, проживала в Сыктывкаре, вскоре после родов умерла (Роману тогда было 1,5 года). Отец, Аркадий Нахимович, работал в Сыктывкарском совнархозе, погиб в результате аварии на стройке, когда Роману было 4 года.

Взятый на воспитание в семью брата своего отца, Лейба Нахимовича, Роман провел значительную часть своей юности в Республике

Коми. Лейб Абрамович работал в то время начальником управления рабочего снабжения «Печорлеса» при «Комилесресурсе».

По некоторым данным, все свое детство и отрочество будущий нефтяной магнат живет в Ухте в кирпичной пятиэтажке по адресу: Октябрьская, 22. По воспоминаниям взрослых, Роман был всегда подчеркнуто вежлив, коммуникабелен и слыл довольно рассудительным ребенком. По одним данным, в 1983 г. Абрамович заканчивает городскую школу № 2, с хорошими отметками поступает в Индустриальный институт, где успевает отучиться два курса. Есть версия, что он поступил сразу в два вуза — и в Ухте, и в Москве — в институт им. Губкина. Будто бы в оба вуза Роман прошел по конкурсу. По другой версии, он учился в школе № 2 лишь в первом классе, а затем переселился в Московскую область. Однозначно известно лишь то, что со второго курса Абрамович овладевает знаниями в Московском институте нефти и газа им. Губкина и живет у своего второго дяди — Абрама Нахимовича Абрамовича.

По другим данным Роман Абрамович не сумел закончить Индустриальный институт в Ухте, так как был призван на службу в Советскую Армию. «Меня распределили в воинскую часть города Киржач. Там-то мы и познакомились с рядовым Абрамовичем, — вспоминает сослуживец Романа Абрамовича Эдиль Айтназаров. — Ромка (так мы его тогда называли) оказался довольно компанейским и чутким парнем. У него не возникало конфликтов ни в начале службы с «дедами», ни потом, когда он сам перешел в их разряд. Он призывался из института и был у нас вроде диспетчера: отмечал, кто выехал, кто въехал на территорию части — это входило в его повседневные обязанности. Но он крайне редко исполнял их. В основном находился в мастерской. Руки по локоть в мазуте, короче говоря, помогал механикам и водителям чинить автотранспорт».

Уже в то время проявились будущие увлечения Абрамовича: «Он тщательно следил за своим здоровьем и физической подготовкой. Спиртное не употреблял, не курил. Свободное от службы время использовал рационально. Мало того, что Роман сам усиленно занимался спортом — гантели, турник, пробежка, — так он еще и футбольную команду собрал, — рассказывает Эдиль Айтназаров. — А потом в нашей части появилась художественная самодеятельность. Все удивлялись:

откуда у парня такие организаторские способности? И что самое удивительное, он ничего специально не делал для того, чтобы увлечь людей. Мы добровольно принимали его правила игры. Нам это нравилось. Абрамович даже организовал массовые походы за грибами».

По окончании службы в армии Роман Абрамович поступил в московский институт, который так и не закончил. Рассказывает Роман Абрамович: «Учился в институте и параллельно организовал кооператив, «Уют» назывался. Мы делали игрушки из полимеров. Те ребята, с которыми мы работали в кооперативе, потом составили управляющее звено «Сибнефти» — Женя Швидлер, Валерий Ойф... Потом какое-то время я был брокером на бирже».

19 июня 1992 г. Роман Абрамович в Москве был заключен под стражу в порядке ст. 90 УПК РФ по подозрению в совершении хищения 55 вагонов с дизельным топливом с Ухтинского нефтеперерабатывающего завода на сумму около 4 млн. руб. Задержание произошло в рамках расследования уголовного дела № 79067 о хищении государственного имущества в особо крупных размерах. Уголовное дело возбуждено 9 июня 1992 г. московским ГУВД.

В феврале 1992 г. из Ухты в Москву прибыл железнодорожный состав с 55 цистернами (3,5 тыс. тонн дизельного топлива). Через несколько дней поезд двинулся в Калининградскую область, но по пути бесследно исчез. Как позже выяснилось, поезд отправился в Латвию... Горючее было отправлено с Ухтинского НПЗ, а получателем вместо сыктывкарской фирмы «АВЭКС-Коми» оказалось московское предприятие «АВК», гендиректором которого был Роман Абрамович...

Скрепляя подписью чистосердечные показания, Абрамович собственноручно сделал в протокол приписку: «Хочу добавить, что я, как директор «АВК», готов возместить ущерб, причиненный моим предприятием государству». Когда расследование было уже фактически закончено, неожиданно возник неизвестный следователям гражданин Чиковани, директор совместного латвийско-американского предприятия. Это предприятие проплатило Ухтинскому НПЗ 3 млн. 800 тыс. руб. за 55 цистерн с горючим. Оказалось, что у фирмы «АВЭКС-Коми» существовал с латвийским предприятием договор на поставку нефтепродуктов, причем крайний срок оплаты был определен до 31 декабря 1992 года.

Напомним, что вначале «АВЭКС-Коми» вообще не хотело признавать договор с НПЗ. Таким образом, никакого ущерба государству нет, а значит, нет и виновных: 1 декабря 1992 г. уголовное дело было закрыто за отсутствием состава преступления.

В 1993 г. Роман Абрамович продолжил коммерческую деятельность, в частности по продаже нефти из города Ноябрьска. Фирма Абрамовича АР «Меконг» занимала второе место после «Балкар трейдинг» по объему продажи нефти из этого города. По некоторым данным, этим Абрамович был обязан знакомству с Андреем Городиловым, сыном главы «Ноябрьскнефтегаза» и первого президента «Сибнефти». Говорят, примерно в то же время Роман Абрамович познакомился на Карибских островах с Борисом Березовским. Там они оказались по приглашению руководителей Альфа-банка Петра Авена и Михаила Фридмана. Березовского позвал Авен (они были знакомы по работе в «ЛогоВАЗе»), а Абрамовича — Фридман.

На паях с Борисом Березовским Романом Абрамовичем была создана оффшорная фирма Runicom Ltd, зарегистрированная в Гибралтаре, и пять ее «дочек» в Западной Европе.

В 1993–1996 гг. Роман Абрамович возглавлял Московское представительство компании Runicom S. A. (Швейцария).

В период 1995–1996 гг. Абрамович учреждает еще целый ряд фирм: ЗАО «Центурион-М», ООО «Агроферт», ЗАО «Мультитранс», ЗАО «Ойлимпекс», ЗАО «Сибреал», ЗАО «Форнефть», ЗАО «Сервет», ЗАО «Бранко», а также ООО «Вектор-А», которые он вместе с Березовским использовал для приобретения акций ОАО «Сибнефть».

В июне 1996 г. Роман Абрамович вошел в состав совета директоров АО «Ноябрьскнефтегаз» (добывающее подразделение «Сибнефти»), а также стал главой московского представительства «Сибнефти».

Приобретение основных активов «Сибнефти»

20 сентября 1996 г. состоялся инвестиционный конкурс по продаже госпакета в 19% акций «Сибнефти». Победитель — ЗАО «Фирма «Синс» — заплатил 82,4 млрд. руб. за пакет и обязался инвестировать в компанию $45 млн. Гарант — банк «СБС-Агро». ЗАО «Синс» учреждено с равными долями 19 июля 1996 г. ЗАО «Бранко» (учреждено 29 мая 1996 г. Романом Абрамовичем) и ЗАО «П.К.-Траст» (учрежде-

но с равными долями 25 мая 1996 г. Романом Абрамовичем и Борисом Березовским).

24 октября 1996 г. состоялся инвестиционный конкурс по продаже еще 15% акций «Сибнефти», находившихся в госсобственности. Победитель — ЗАО «Рифайн-Ойл» — заплатил 65 млрд. руб. за пакет и обязался инвестировать в компанию $35,5 млн. Гарант — банк «СБС-Агро». ЗАО «Рифайн-Ойл» учреждено с равными долями 10 октября 1996 г. компаниями «Сервет» (учреждена 10 июня 1996 г. Романом Абрамовичем) и «Ойл Импекс» (учреждена 23 мая 1996 г. Романом Абрамовичем).

12 мая 1997 г. Коммерческий конкурс с инвестиционными условиями по продаже госпакета в 51% акций «Сибнефти». Победили опять же фирмы Абрамовича.

Приватизация «Сибнефти» была признана Счетной палатой РФ неэффективной (государство при продаже акций потеряло 18,6 трлн. руб.) и нецелесообразной, поскольку доходы от продажи всего в 1,7 раза превышают прибыль головной компании ОАО «Сибнефть». Никаких решений по поводу пересмотра итогов приватизации после проверки принято не было.

С сентября 1996 по 2000 г. Роман Абрамович — член совета директоров ОАО «Сибнефть».

19 декабря 1999 г. был избран депутатом Госдумы РФ третьего созыва по Чукотскому одномандатному избирательному округу № 223. В Госдуме не вошел ни в одну из фракций и депутатских групп.

С февраля 2000 г. — член комитета Госдумы по проблемам Севера и Дальнего Востока.

24 декабря 2000 г. — избран губернатором Чукотского автономного округа.

29 мая 2001 г. был вызван на допрос в Генеральную прокуратуру РФ. Допрос Абрамовича был произведен в рамках следственных действий по трем уголовным делам в отношении руководства «Сибнефти».

В конце апреля 2003 г. стало известно о том, что готовится объединение нефтяных активов Романа Абрамовича и Михаила Ходорковского: «Сибнефть» и ЮКОС объявили о слиянии в одну компанию «ЮкосСибнефть». Принципиальной договоренности о слиянии две компании достигли в середине апреля 2003 г. Официальное объявление о сделке последовало 22 апреля. В соответствии с предваритель-

ным соглашением об объединении, основные акционеры «Сибнефти» продают свою компанию за $3 млрд. и пакет в альянсе, который предположительно достигнет 29% акций. Участники сделки объявили, что создаваемый концерн с запасами 19,4 млрд. баррелей нефтегазового эквивалента станет крупнейшей нефтяной компанией России и четвертым производителем нефти в мире по объему добычи (около 2,3 млн. баррелей в день).

В июле 2003 года Роман Абрамович приобрел контрольный пакет акций лондонского футбольного клуба Chelsea. По информации английского информационного портала «Ананова», его основной целью было приобретение Chelsea в свою полную собственность, и для этого другим собственникам клуба предложат продать акции структурам Абрамовича.

Чем владеет

Роман Абрамович вместе со своими партнерами через зарегистрированный в Великобритании холдинг Millhouse Capital контролирует более 80% «Сибнефти», пятой по величине российской нефтяной компании, 50% алюминиевой компании «Русский Алюминий» («РусАл») и 26% компании «Аэрофлот». Через посреднические фирмы, по некоторым данным, в «холдинг Абрамовича» входят электростанции, заводы по производству легковых и грузовых машин, автобусов, бумажные комбинаты, банки и страховые компании в разных регионах России. На долю этого «холдинга» приходится от 3 до 4% ВВП России. С недавних пор Роман Абрамович — владелец контрольного пакета акций лондонского футбольного клуба Chelsea.

Журнал Forbes по итогам 2001 г. назвал Абрамовича вторым самым богатым человеком России, состояние которого оценивается примерно в $3 млрд, в 2002 г. второе место снова осталось за ним, но размер состояния увеличился до $5,7 млрд. По версии британского журнала EuroBusiness, состояние Романа Абрамовича по итогам 2002 г. достигло величины в 3,3 млрд. евро.

В марте 2004 г. Роман Абрамович возглавил список самых богатых людей Великобритании, публикуемый британской газетой The Mail on Sunday. По оценке аналитиков издания, состояние Абрамовича составило 7,2 млрд. фунтов стерлингов, и по этому показателю российский

бизнесмен обошел самого богатого жителя Великобритании 2003 г. Ханса Раусинга и герцога Вестминстерского. Специалисты посчитали, что губернатор Чукотки в 7 раз богаче королевы Елизаветы II.

Лобби

Во времена президентства Бориса Ельцина Роман Абрамович был одним из наиболее влиятельных олигархов. Многочисленные публикации в СМИ приписывали ему роль главного, наиболее агрессивно настроенного идеолога «семьи». Якобы он являлся автором идеи запрета КПРФ и разгона Госдумы. Ему же приписывают идею перезахоронения Ленина с последующим вводом в Москву войск для подавления стихийных бунтов.

К наиболее узкому кругу общения Романа Абрамовича причисляли дочь бывшего Президента Бориса Ельцина Татьяну Дьяченко и бывшего руководителя администрации президента Валентина Юмашева. В связи с «семьей» имя Абрамовича часто упоминают наряду с другим теневым финансистом Кремля Александром Мамутом.

В отличие от Бориса Березовского, после прихода к власти Владимира Путина Роман Абрамович не потерял завоеванных позиций.

Партнеры

Компания «Русал» объединяет интересы Абрамовича и Олега Дерипаски. Любопытно, что в начале 2000 г., когда было объявлено о покупке акционерами «Сибнефти» контрольных пакетов сибирских алюминиевых заводов, отношения двух претендентов на позицию лидера в отрасли были достаточно напряженными. Вначале все шло к их противостоянию и ожесточенной конкуренции за металлургические активы. Однако в течение буквально нескольких недель Абрамович и Дерипаска договорились о консолидации активов и создании компании «Русал».

Партнерами по бизнесу Абрамовича и Дерипаски называют также Александра Мамута (МДМ, «Тройка-Диалог»), Андрея Мельниченко (МДМ), Александра Абрамова («ЕвразХолдинг») и Искандера Махмудова (УГМК). По оценкам экспертов, эта группа контролирует до 20% ВВП России. К партнерам Абрамовича можно также отнести Бориса Березовского, который в ряде интервью в 2002 г. заявлял, что сохра-

нил активы стоимостью примерно $1 млрд. в российской нефтяной и алюминиевой отраслях.

Совместная с ТНК (входит в группу «Альфа»-«Ренова») покупка пакета акций «Славнефти» объединила интересы «Сибнефти» и ТНК. Правда, с большой долей вероятности можно предположить, что «Сибнефть» выкупит у ТНК ее долю в нефтяной компании.

По предположениям аналитиков, компании Олега Дерипаски, Романа Абрамовича и Андрея Мельниченко начали скупать акции РАО «ЕЭС России». Собранный ими на рынке пакет оценивают в 10–20% уставного капитала энергохолдинга.

Юкос и «Сибнефть», начав с неудачной попытки объединиться в Юкси, в 2000 г. выступили альянсом на торгах по Онако, а в 2001 г. — в конкурсе на разработку месторождений Вала Гамбурцева в Ненецком автономном округе. В апреле 2003 г. объединение нефтяных гигантов все же состоялось: Юкос и «Сибнефть» объявили о слиянии в компанию «ЮкосСибнефть».

Противники

В 1999 г. Роман Абрамович стремился к сближению с мэром Москвы Юрием Лужковым. В этом направлении Абрамовичем был предпринят целый ряд шагов. В частности, он непосредственно вышел на Лужкова, но контакт не удался «из-за неприятия Лужковым связи Абрамовича и Березовского». Абрамович после этой неудачи ввел в действие другой вариант, стремясь «подстроиться под Лужкова». В соответствии с этим вариантом, глава Министерства атомной энергетики России Евгений Адамов предложил Лужкову включить финансовую структуру Минатома — Конверсбанк в столичную АФК «Система». Лужков предложение Адамова отклонил.

Летом 2002 г. отношения Абрамовича и Лужкова напрочь испортились в связи с конфликтом вокруг Московского нефтеперерабатывающего завода. Абрамович совместно с «Татнефтью» попытался взять это предприятие под контроль, но потерпел неудачу. По некоторым данным, позднее отношения Абрамовича с московским мэром несколько восстановились.

В разных сферах бизнеса противниками группы Абрамовича-Дерипаски-Мамута-Мельниченко-Махмудова-Абрамова являются Алексей

Мордашов («Северсталь»), Анатолий Чубайс (РАО «ЕЭС России»), Захар Смушкин («Илим Палп Энтепрайсез»), Сергей Пугачев (Межпромбанк), Сергей Богданчиков («Роснефть»), Владимир Потанин («Интеррос»), Виктор Рашников (ММК), Борис Кузык (НПК).

Наиболее емко говорят о характере бизнеса Абрамовича английские спецслужбы: «В результате мошеннических действий Абрамовича в ходе приватизации находившегося в федеральной собственности ОАО «Сибнефть» в 1995–1997 годах российское государство недополучило 2,7 млрд. долларов».

А по мнению российских и швейцарских экспертов, прибыль входящего в «Сибнефть» Омского НПЗ в размере более 100 млн. долларов ежегодно, ранее направлявшаяся на реструктуризацию, социальные нужды и развитие инфраструктуры, теперь в результате действий Абрамовича стала оседать на счетах таких структур, как швейцарская трейдинговая компания «Руником». Туда же направляются и доходы «Ноябрьскнефтегаза». Расчеты за экспорт на этих предприятиях также теперь ведет компания «Руником», президентом которой является все тот же Р. Абрамович.

Примечателен тот факт, что печальную славу фирма «Руником» приобрела еще во время сотрудничества с государственной компанией «Роснефть».

В дальнейшем Абрамович не раз еще докажет свою пламенную любовь именно к государственным компаниям, а точнее — к их деньгам. «Руником», долгое время являвшийся единственным нефтетрейдером «Пурнефтегаза» (входит в «Роснефть»), задолжал «Роснефти» примерно 10 млн. долларов за уже поставленную нефть.

Причем, по некоторым данным, договоры «Пурнефтегаза» с «Руникомом» были заключены таким образом, что оспорить этот десятимиллионный долг можно только в судебном порядке. Судебные же разбирательства затруднены тем, что этих самых «Руникомов» имеется по меньшей мере пять и зарегистрированы они в Швейцарии, Великобритании и других странах, включая оффшорные зоны. То есть концов найти практически невозможно.

Но это все в прошлом. Давайте поговорим о телевидении... Да-да, я не ошибся, речь пойдет об одной очень известной телекомпании. И опять-таки о нефти и, конечно же, о «Руникоме».

Российско-белорусская компания «Славнефть» является одной из самых крупных в Европе по добыче и переработке нефти и нефтепродуктов. Компанию смело можно назвать государственной, так как почти 75% принадлежит российскому государству (45% — Мингосимуществу РФ и 29,95% — Российскому фонду федерального имущества). «Славнефть» добывает ежегодно 12,5 млн. тонн нефти, из которых львиная доля (7,5 млн. тонн) идет на экспорт. Общая стоимость экспортных поставок «Славнефти» по мировым ценам оценивается почти в полтора миллиарда долларов.

«Руником» (Абрамович Р. А.) давно интересовался таким лакомым куском, как «Славнефть», активно подбираясь к экспортным поставкам «черного золота». Причем Абрамовича эта компания интересовала настолько, что он расставил на ключевые посты «Славнефти» преданных ему менеджеров. Но, несмотря на такую активную деятельность, Абрамовичу не удавалось полностью подмять под себя экспортные потоки нефти, плавно текущие из «Славнефти» на Запад.

Конечно, «Руникому» тоже кое-что перепадало, но в ходе подковерных боев компанию Абрамовича все больше и больше отодвигали от экспорта «Славнефти». Летом прошлого года позиции «Руникома» пошатнулись, и в любой момент поставки «Славнефти» за рубеж через счета «Руникома» могли полностью прекратиться. Таким образом, Абрамович терял от 300 до 700 млн. долл. ежегодно. А это, согласитесь, обидно.

Как только Роман Абрамович выкупил у Березовского акции ОРТ и дал возможность Кремлю управлять первой кнопкой, тут же практически весь экспорт нефти государственной компании «Славнефть» получил «Руником», принадлежащий, как уже было сказано, Роману Аркадьевичу.

Насколько мне стало известно, новый договор между «Славнефтью» и «Руникомом» был подписан буквально два месяца назад. Причем условия этого контракта выгодны только компании Абрамовича, ставшей основным нефтетрейдером, и совсем малопривлекательны для государственной компании «Славнефть», которая вполне могла бы продавать нефть за рубеж самостоятельно. А так как экспортируемое «черное золото» приносит 100 долл. чистой прибыли на каждой тонне, то нетрудно подсчитать, что, отдав весь экспорт нефти «Руникому»

(а это не менее 7 млн. тонн в год), «Славнефть» подарила Роману Аркадьевичу ежегодную прибыль в размере 700 млн. долл. А самое интересное — что ни у премьера Касьянова, ни у руководства «Славнефти» не вызывает никакого удивления тот факт, что основной экспорт российской нефти (большая часть которой принадлежит государству!) оказался в руках Абрамовича.

ВИКТОР НАЙШУЛЛЕР

В индустрии офисных товаров нет, пожалуй, более легендарной личности, более того, его всерьез величают «пионером отечественной кооперации», чем председатель совета директоров компании ОМС Виктор Найшуллер. В 88-м году он создал в СССР один из первых кооперативов под названием «Балчуг», выросший затем в многопрофильный холдинг из более 40 базовых предприятий, включая 4 банка и первую в стране сеть магазинов офисных товаров «Офис-клаб».

В 96-м году Виктор уже числился среди двадцати самых богатых людей России — и лишился практически всего, оказавшись за решеткой. «Думал ли я, простой еврейский мальчик, что о моем банкротстве будут писать на первых полосах центральных газет», — шутит он.

Сам предприниматель уверен, что его дело от начала до конца было сфабриковано кировскими милиционерами. «Деньги украли другие люди, — утверждает он. — Следствию они известны, но крайним почему-то решили сделать меня. Я вообще не подписывал ни одного финансового документа по этому кредиту. В Кирове милиционеры мне постоянно предлагали вернуть 4,5 млн. долларов в обмен на прекращение уголовного дела. Я отказался, потому что ничего не крал, да у меня их и не было».

Денег, действительно, не было, тем более что бизнес Найшуллера предельно сократился. Когда два года назад он вышел на свободу, в компании, штат офиса которой составлял порядка 200 человек, осталось только 30. Остались лишь немногие люди, поддержавшие дело. Особенно признателен Виктор своему бывшему заму, ныне гендиректору компании Татьяне Попович, которая вела переговоры с банками, успокаивала клиентов, противостояла происках конкурентов (которые,

разделяя личное и общественное, одной рукой сдавали деньги в фонд поддержки собрата по цеху, а другой — рассылали подрывные письма его клиентуре). «То же самое сейчас происходит с Юкосом, — говорит Виктор, — месторождения у него готовы оторвать все, но лично Ходорковскому помогать готовы». Так что одной из первых серьезных проблем, с которыми ему пришлось столкнуться, была нехватка квалифицированного персонала. Правда, были беды и пострашнее.

«За время моего вынужденного отсутствия на этом рынке произошли глобальные изменения. Когда-то мы были на нем первыми — и вот, вернувшись, обнаружили здесь настоящую толчею, — рассказывает он. — В 1991 году я сделал первые специализированные компании, торговавшие копировальной техникой и офисной мебелью, в 1993 открыли первый офисный магазин, в 1996 подготовили комплексное предложение по обслуживанию и в 1997 первыми предложили корпоративный сервис. И что же? Когда в 2001 году я вышел из тюрьмы, подобную комплексную услугу на этом рынке продвигали уже 400 компаний!»

Начинать пришлось практически с нуля. Два года назад, в октябре 2001, когда компания Найшуллера возобновила работу, у нее оставалось только три клиента. «Это были самые лояльные, дружественные нам фирмы, которые все это время, пока я был на нарах, терпели отсутствие денег, задержки товара, плохой сервис, — вспоминает Виктор. — И весь первый год мы прожили практически без денег. Мы просто не понимали, что делать, ведь ситуация на рынке кардинально изменилась. В 2001 году, когда я вновь приступил к делу, нам пришлось продавать свои товары даже без каталога, поскольку средств на его выпуск не было. Можете себе представить, что это означает — предлагать товары для офисов «вслепую», вышибать клиента без наглядной картинки в глянцевом буклете? Тем не менее, нам это удалось, и в 2002 году мы постепенно обросли клиентской базой. Теперь у нас около 200 клиентов, причем все — серьезные крупные фирмы. В их числе — «Альфа-банк», «Аптека 36,6», «Арбат-престиж», ВГТРК, «Внешторгбанк», «Волготанкер», «Вымпелком», «Икеа», ИД «Коммерсантъ», «М-Видео», «Менатеп СПБ», «Мосэнерго», «Мострансгаз», Росбанк, Почта России, Сибинтек и многие другие. И уже в 2003 году мы нарастили объем в 2,5 раза, выйдя за год в лидеры этого рынка. В наступившем году мы уже собираемся брэндоваться — пора!»

Действительно, сегодня компания ОМС — один из крупнейших российских поставщиков товаров для офиса и лидер в области технологий материально-технического обеспечения офисной деятельности. Она оказывает широкий спектр услуг предприятиям: от поставки товаров и консалтинга по вопросам оптимизации системы снабжения до аутсорсинга для компаний национального масштаба. При этом ОМС «закрывает» потребности компании по всем офисным товарам, предлагая 13 товарных групп и 7000 наименований. «Мы снова лидируем на рынке, снова стали большими — а это означает, жди непрошеных гостей, — мрачно улыбается Виктор. — Так живут все крупные компании — проверки за проверками. Будь всегда готов к сюрпризам».

Сейчас компания преуспевает, однако на первых порах все выглядело довольно мрачно. Офис переехал в одно из немногих оставшихся помещений. По первоначальным расчетам Найшуллера, фирма должна была выйти на окупаемость уже через три месяца. Однако на то, чтобы достичь рентабельности, потребовался год. «Год я жил практически без средств. Мог позволить себе только снимать нормальную квартиру, ну и небольшие расходы на жизнь, — вспоминает он эти времена. — С некоторыми старыми приятелями общаться было просто морально тяжело, зная, что не можешь себе позволить практически ничего».

Зато на собственном опыте он вывел основные правила успешного старта любого бизнеса. На первый взгляд, они довольно просты. Сложнее другое — выполнить их. Итак, по мнению Виктора, для того, чтобы начать дело, необходимо четко понимать, что ты хочешь и что из этого ты можешь сделать сам, своими силами. Потом следует совместить одно с другим и затем найти недостающие ресурсы. «Самое трудное — идея, их мало, все на рынке думают об одном и том же, и вовремя найти необычный ракурс — большая удача. Так получилось у нас с аутсорсингом, — говорит он. — Второй по значимости пункт — деньги. Они позволяют привлекать правильных специалистов. Но проблема заключается в том, что средства можно получить только под сильную идею и под очень сильную собственную веру в эту идею. Даже нашей компании, несмотря на то, что я достаточно долго вращаюсь в деловых кругах, пришлось весь первый год барахтаться самостоятельно, без средств, пока не нашелся инвестор. Первые деньги были вложе-

ны моим бывшим коллегой Соломоном Какиашвили, который сам стал заметной фигурой в бизнесе». Зачастую привлекать надо не только материальные ресурсы — деньги и кадры, но и самое главное, невещественное, но определяющее успех всего предприятия, — идею.

Через год с начала старта Найшуллеру стала ясна причина пробуксовки. За время его отсутствия ситуация на рынке стала совершенно иной: все изменилось, игра стала жестче, вход дороже, маржа меньше. И ресурсы для раскрутки нужны были, естественно, гораздо большие, чем те, которые планировал вложить Соломон. «Но мне удалось найти достаточно сильных партнеров, которые заинтересовались нашей работой и были готовы внести необходимые средства», — рассказывает Виктор.

Первым делом ОМС серьезно изменила свою стратегию и тактику на рынке. Так, была закрыта вся розничная сеть — восемь магазинов «Офис-клаб». Оказалось, что работать с розницей уже не так интересно и прибыльно, нужно искать более перспективные направления, которые могут стать хорошим паровозом для подъема в гору. Ситуация действительно кардинально изменилась, ведь всего пять лет назад, в феврале 1999 года, в интервью журналу «Итоги» Виктор Найшуллер рассказывал о расширении сети своих магазинов. В частности, он говорил, что «сеть для розничной фирмы означает возможность выжить, такая форма торговли позволяет держать нормальные цены, а значит, привлекать дополнительное число клиентов». Утверждение это справедливо и по сей день, но в розницу Виктор больше не играет.

Пришлось придумывать что-то новое. «Для того чтобы вновь занять достойное место на рынке, мы внедрили очередное новшество, ранее в России не предлагавшееся, — аутсорсинг, — рассказывает он. — Мы предложили клиентам как максимум — полностью заменить их снабженческие структуры своими услугами, как минимум — подготовить анализ имеющихся потребностей фирмы и помочь отстроить систему снабжения». Предложение его компании — это 147 пунктов, причем по всем подготовлены внутренние и внешние документы. Одним из таких пунктов является, к примеру, подробная разработка нормы «новое рабочее место» по категориям «сотрудник», «начальник отдела», «руководитель» с возможностью промежуточных градаций. Причем, в зависимости от возможностей и потребностей каждого кли-

ента, рабочие места могут быть укомплектованы в полном объеме — но на разную сумму. Можно купить стул российского производства, а можно — импортный. Ручки тоже бывают разные. Все зависит от того, какая планка установлена руководством фирмы-заказчика.

Доллар в день на человека, или 30 долларов в месяц, — таковы западные стандарты офисного потребления. Самый большой бюджет российского офиса, по словам Виктора Найшуллера, — 14–15 долларов в месяц на человека. Как правило, российский стандарт офисного потребления начинается от трех долларов. Потребности у каждого свои. Кто-то заказывает только бумагу и ручки, а кто-то закупает кофеварки, СВЧ-печи и письменные приборы из натурального дерева. Многое зависит от характера и личных предпочтений руководителя. «Например, я долго не мог понять, почему один из наших клиентов, крупная розничная сеть, не покупает канцтовары, — рассказывает Виктор, пока случайно не узнал, что проблема носит личный характер: у гендиректора в детстве мама все время приносила ручки, резинки, карандаши с работы». В среднем крупная фирма тратит на офисное потребление от двух до десяти процентов своего бюджета. Такие расхождения объясняются просто: огромный и весьма абстрактный в большинстве компаний раздел «Административно-производственные расходы» может включать в себя как содержание автопарка, так и питьевую воду, туалетные принадлежности и представительские продукты.

«Наши услуги сейчас особенно востребованы, так как все хотят прозрачности и не желают тратить на это время, — подчеркивает Найшуллер. — Проще обратиться к специалистам». По словам бизнесмена, сейчас на рынке полно компаний, которые активно осваивают эту же нишу. «Мы давно не единственные, но я считаю, что мы работаем лучше всех. Как сказал один из наших клиентов, «вектор у вас правильный», — смеется он. — А вообще, здесь пока что — непаханое поле работы. И пора уже идти в регионы».

Каково это — упасть с вершины пирамиды благосостояния на тюремные нары, а потом вновь начать все сначала? Подобным опытом могут похвастаться немногие. Падало — немало, а вот чтобы назад, в большой бизнес, к большим деньгам... «Знаешь, я не могу припомнить никого из коллег по несчастью, достаточно крупных бизнесменов, оказавшихся в «ласковых» объятьях власти, которые смогли бы снова под-

няться и возродить свой бизнес. А вот обратных примеров, к сожалению, предостаточно». Виктор считает, что его второй успешный старт в гораздо более жестких условиях объясняется в немалой степени тем, что, в отличие от большинства коллег-бизнесменов, он не копил и не откладывал на черный день. «Когда за мной пришли, я потерял практически все, — говорит он. — Если бы я был умнее и держал где-нибудь запасец в чулке, вряд ли бы снова сунулся в бизнес. Вышел бы, имел бы деньги, играл бы в гольф без напряга... А поскольку на свободе я оказался с одними долгами, нужно было что-то делать — не биться же головой о стенку! С другой стороны, даже имея средства к безбедному существованию, я вряд ли смог бы сидеть без работы. Неинтересно. Радость чего-то добиться — ни с чем несравнимое удовольствие! В декабре мы подвели итоги — и ушли в новый год с таким кайфом!»

«То, чем я сейчас занимаюсь — это нормальный средний бизнес, — считает Найшуллер. — Через несколько лет я сделаю в нем те деньги, которые мне интересны. Но сейчас, когда все получилось, я оглядываюсь назад с некоторым ужасом и думаю — если снова вернуться к тому моменту, как я освободился, неужели же я снова на это решился бы? Мне кажется, вряд ли я повторил бы этот путь. Слишком тяжело».

АЛЕКСАНДР АЛАДУШКИН

Александр Николаевич родился 4 июля 1966 года в городе Ангрен Ташкентской обл., Узбекской ССР. В 1979 году переехал в Ленинградскую область.

В 1985 г. окончил с отличием Ленинградский Техникум авиационного приборостроения и автоматики. Затем, отслужив 2 года в Вооруженных Силах, получил образование в Северо-Западном заочном политехническом институте по специальности «инженер-экономист». В 1993 г. учился в Межотраслевом институте повышения квалификации Санкт-Петербургского университета экономики и финансов.

В 1992–1996 гг. — управляющий, председатель правления ЗАО «Брокерская фирма «Ленстройматериалы».

Поначалу рынок был небольшой, торговали акциями московских банков. Но чем дальше, тем игра становилась интереснее. Ставки быс-

тро росли, подоспела ваучерная приватизация. «Ленстройматериалы» активно занимались скупкой предприятий. Тогда Александр Аладушкин решил, что гораздо выгоднее не дожидаться чьего-либо заказа, а предлагать инвестору уже готовый пакет акций. Компания покупала завод и ждала появления заказчика. Когда он появлялся, ему говорили: не надо скупать, уже все куплено. Брокерские комиссионные в таких случаях вырастали в десятки раз.

Сегодня же, по информации СМИ, Александр Аладушкин принадлежит к самым строгим критикам акционирования в России. Называет его аферой, причем — международного масштаба: «Обкатали это на Польше и еще там где-то, смотрят — получается, и границы открыли. Все эти западные компании, которые воют, что в России невозможно работать, мол, все их обманывают, чиновники душат, — они имели по тысяче процентов годовых на свои инвестиции, ну, а ожидали, видимо, по десять тысяч».

По воспоминаниям ветеранов фондового рынка, «Ленстройматериалы» — это была самая агрессивная брокерская команда в Петербурге, все крупнейшие предприятия города, области и региона прошли через ее руки. В 1995 г. в фирме Аладушкина работали 500 человек, и она занимала почетное 7-е место (у Credit First Boston было 8-е) в списке инвестиционно-брокерских компаний России.

Схема, по которой работала фирма Аладушкина, была хороша, но катастрофически не хватало оборотного капитала. Но и эту проблему решили: «Попродавали мы акции других предприятий и банков и подумали: а почему бы нам свои акции не продать? Взяли и сделали эмиссию собственных акций», — вспоминает Александр Аладушкин. Желающих покупать акции финансового спекулянта было немного, но они нашлись. Ими оказались предприятия строительной отрасли — все они входили в строительный главк, где когда-то работал Аладушкин.

Потом «Ленстройматериалы» стали продавать свои акции в розницу населению. В итоге «Ленстройматериалы» получили 5 тыс. новых акционеров и оборотный капитал.

Директора акционерных компаний в очень скором времени стали обращаться к Александру Аладушкину за советом по управлению своими предприятиями в новых, непривычных условиях. Основной вопрос был: «Где взять денег?».

«Мы давали книжку и говорили: «Смотри, откуда берутся деньги. Кредиты, эмиссия облигаций, эмиссия акций. Ты что выбираешь? Если кредит — тебе надо идти в банк. Если ты выпускаешь акции — это значит, что твой коллектив или ты, смотря кто владелец завода, уменьшает свою часть в уставном капитале, и у вас появляется партнер». И вот, после прочтения этой книжки, он говорит: «Я все равно ничего не понял, делайте так, как считаете нужным. Дайте денег, мне срочно, перед выходными надо выплатить людям заработную плату».

Мы стали проводить дополнительную эмиссию акций этих предприятий с целью увеличения капитала. И инвестировали в них свой капитал». Так в 1996 г. Александр Аладушкин стал настоящим капиталистом. И немедленно приступил к строительству собственной промышленно-финансовой империи.

Особых пристрастий в бизнесе у Аладушкина не было — он выбирал крупные предприятия, способные занять видное место на рынке. Были приобретены несколько карьеров, что позволило занять треть российского рынка щебня и песка, мукомольный комбинат и макаронная фабрика — половина петербургского рынка макаронных изделий.

С 1996 по 1997 г. Александр Аладушкин — председатель правления ЗАО «Ленстрой-инвест-менеджмент» — уполномоченной консалтинговой компании правительства Ленинградской области.

С 1996 г. — член ревизионной комиссии ОАО «Промышленно-строительный банк» (Санкт-Петербург), затем — заместитель председателя правления банка. В ноябре 1999 г. Аладушкин по собственному желанию уволился с этого поста.

По признанию Александра Аладушкина, он согласился пойти в заместители Когана (председатель правления ПСБ) в надежде поучиться управлению промышленными активами и заодно присмотреться к банку как к потенциальному стратегическому инвестору. Но скоро понял, что учиться там нечему. «Я увидел, что банк в части инвестиционной деятельности — дитя по сравнению с нами, что ему необходимо учиться там, где мы могли бы преподавать».

В 1996 г. Аладушкин — советник мэра Санкт-Петербурга Анатолия Собчака по финансово-экономическим вопросам.

В период 1997–1999 гг. — член советов директоров ОАО «Машиностроительный завод «Арсенал», ОАО «Ижорские заводы», ОАО «Киров-

ский завод», ОАО «Лентелефонстрой», ОАО «Полимерстройматериалы», ОАО «Рот-Фронт», ОАО «1-я Петербургская макаронная фабрика», ЗАО «Птицефабрика «Заводская», ЗАО «Агрофирма «Оредеж», ЗАО «Медполимер».

До 1998 г. Александр Аладушкин зарабатывал на покупке и перепродаже акций. Кризис резко изменил его жизнь — Аладушкин ушел в «реальную экономику», начав строить «продуктовый холдинг». Кризис 1998 г., ударив по финансовым структурам, дал толчок к развитию производства товаров широкого и всеобщего потребления. Успех макаронного бизнеса — пример того, какие возможности финансовый кризис открыл российским производителям.

В тех сферах бизнеса, где были интересы «Ленстройматериалов», Александр Аладушкин стремился получить прямой выход на потребителя и избавить предприятия от проблем, связанных с недобросовестной работой поставщиков и партнеров: «Самый надежный рынок — это рынок конечного потребителя. Когда мы отдаем муку на хлебозавод, она является сырьем, мы ждем: заплатят — не заплатят. Когда мы продаем муку в магазине, она является конечным продуктом, потому что за нее человек сразу платит деньги».

В 1998 г. Александр Аладушкин создал фирму «Росзернопродукт» для снабжения мельничного комбината зерном: «Мы сделали для себя простой, но гениальный вывод: сельское хозяйство — большой бизнес, не менее интересный, чем, к примеру, банковский».

С 1999 г. по настоящее время Александр Аладушкин — председатель совета директоров ОАО «Производственное Объединение «Ленстройматериалы» (Санкт-Петербург).

К 1999 г. Александру Аладушкину удалось создать полный цикл в производстве макаронных изделий. Он владел предприятием, заготавливающим зерно («Росзернопродукт»), мельницей (Петербургский мельничный комбинат) и производителями (1-я Петербургская макаронная фабрика и Псковский хлебозавод).

И в строительном бизнесе тоже стало возможным не зависеть от партнеров. К гранитным и песчаным карьерам Аладушкин купил кирпичный завод, несколько строительных комбинатов, завод по производству линолеума, обоев и, как он выражается, «всякой дребедени» — в Петербурге появился новый застройщик панельного жилья.

В июне 2000 г. компании Аладушкина вошли в состав акционеров (20% акций, по словам самого предпринимателя) Выборгского комбината хлебной промышленности, включающего комбикормовый завод.

Свой пул продовольственных предприятий Александр Аладушкин вскоре дополнил птицефабрикой. В августе 2001 г. он приобрел крупный пакет (30% акций) АОЗТ «Птицефабрика «Синявинская». Держателями блокирующего пакета акций стали производственные и финансовые структуры — Петербургский мельничный комбинат и брокерская фирма «Ленстройматериалы».

Чем владеет

Производственное объединение «Ленстройматериалы» начало свою историю в 1992 г. Уже тогда в его состав, наряду с брокерской фирмой, вошли предприятия по производству строительных материалов. Первые деньги, заработанные на операциях с ценными бумагами, были инвестированы в эти предприятия. В настоящее время «империя» Александра Аладушкина имеет три основных направления: производство строительных и отделочных материалов, сельскохозяйственная и пищевая промышленность и финансы, консалтинг, страхование.

Производственное объединение «Ленстройматериалы» построено по принципу холдинга с участием группы предприятий и компаний, специализирующихся по разным направлениям строительной и отделочной индустрии. Сегодня товарной продукцией этой группы — помимо щебня, кирпича, строительных материалов — стали и готовые квартиры.

Вторым крупным производственным блоком является Агропромышленная корпорация «ЛенСтро» — это группа взаимоувязанных предприятий сельскохозяйственной, пищевой и перерабатывающей промышленности, базирующихся на переработке зерна и собственном использовании продуктов этой переработки. Товарная продукция этой переработки: мука, крупа, макароны, яйцо и мясо птицы, молочная продукция.

Третье направление деятельности Аладушкина — финансовый и фондовый рынок, консалтинговый и страховой бизнес.

Совместно со своим основным компаньоном Дмитрием Игнатьевым Аладушкин владеет более чем 30 предприятиями. Основные из них —

Гатчинский сельскостроительный комбинат, Павловский завод строительных материалов, Витабанк, Страховая компания «Класс», Брокерская фирма «Ленстройматериалы», Петербургский мельничный комбинат, 1-я Петербургская макаронная фабрика, несколько птицефабрик (доля птицефабрик Александра Аладушкина на петербургском и областном рынке продукции птицеводства составляет 40%). Аладушкин является совладельцем ОАО «Петмол» через компанию «Петмол-Инвест», где он — один из крупных акционеров. Доля «Петмола» на молочном рынке Северо-Запада составляет 40% (в том числе по молоку 45%, по сливкам — 85%).

Лобби

По словам Александра Аладушкина, «у нас нет своих депутатов, и никто из менеджеров наших предприятий за мандаты не борется. Это иллюзия, что так можно чего-то добиться. Бизнесу это ничего не дает, кроме, разве что, изжоги у исполнительной власти, что портит отношения с губернатором и вредит общему делу».

Партнеры

Среди своих партнеров Аладушкин называет Валентина Полякова, генерального директора ОАО «Санкт-Петербургский молочный комбинат № 1 «Петмол». В «Петмоле» Александр Аладушкин возглавляет совет директоров, несмотря на то, что владеет лишь десятой долей акций комбината. «Эту отрасль я как бизнес-менеджер изучаю. Мне интересно. Для меня работа на «Петмоле» — это высшая школа хозяйствования и высшая школа жизни. Ведь работать приходится бок о бок с общепризнанным патриархом пищевой промышленности Валентином Федоровичем Поляковым. Он относится к разряду тех людей, которые в любую дверь входят первыми, при этом не важно, где она, эта дверь — в Петербурге, Москве или Вашингтоне. Он всюду чувствует себя уверенно. На этой пробивной силе во многом базируется устойчивость всего комплекса молочной продукции Петербурга».

Противники

На вопросы журналистов о конкурентах Александр Аладушкин обычно признает, что в России конкурентов ему (по крайней мере, в «пи-

щевке») нет. «Наши конкуренты — иностранные компании. Та продукция, которую мы получаем из западных стран (ту же муку), делается на том же самом оборудовании того же самого производителя, что и у нас работает. Другое дело, что западные производители в маркетинге, в рекламе более профессионально, чем мы, работают. Там все покрасивее. Приятно в руки взять. То есть от культуры производства очень много зависит».

Интересы холдинга Александра Аладушкина столкнулись с интересами московского продовольственного холдинга «ОГО» в отношении предприятия «Петрохлеб», объединяющего 15 хлебозаводов в Ленинградской области. Тогда Александр Аладушкин говорил: «Начинается передел на рынке хлебопекарной продукции. Этого следовало ожидать. Мы не стали подходить с точки зрения экспансии, мы сидели и ждали. Поэтому комбинаты «Охтинский» и «Нарвский» пришли к нам сами. А в «Петрохлеб» пришла компания «ОГО». И этот процесс подтолкнет остальные заводы к пониманию, что им самим по себе не выжить. Я ожидал, что «Петрохлеб» придет к нам за помощью. Но он не пришел».

В 2003 г. обострилась борьба между агрохолдингом «Агрос» (подразделение группы «Интеррос») и холдингом Александра Аладушкина за контроль над Ленинградским комбинатом хлебопродуктов им. Кирова (КХПК). Каждая из сторон назначила нового директора комбината, а холдинг Аладушкина выступил с инициативой внеочередного собрания акционеров, которое пройдет в июне 2003 г.

Куда направлены интересы

Приобретение хлебопекарен в Санкт-Петербурге. Технологический цикл по производству муки, макарон и других хлебобулочных изделий уже почти замкнулся. «Не хватает лишь трех хлебозаводов в Петербурге», — замечает Аладушкин. В 2001 г. его холдинг приобрел два небольших хлебокомбината — «Нарвский» и «Охтинский» — и полностью переориентировал их на сдобу. В настоящее время Александр Аладушкин стремится получить полный контроль над Ленинградским комбинатом хлебопродуктов им. Кирова.

Расширение бизнеса в производстве яйца и птицы. «Наш основной продукт сейчас: мука — отруби — комбикорм. Наши планы — расширение

долей рынка конечного продукта нашего предприятия. Конечный продукт — это яйцо. Поскольку Синявинская птицефабрика загружена на 100%, это расширение может происходить только за счет покупки новых предприятий. У нас есть пакеты акций птицеводческих хозяйств. В «Ленптицепроме» — сопоставимый с блокирующим, в «Скворицах» — меньше. И мы ждем, когда эти предприятия сами придут к нам. Если бы продавались другие птицефабрики, мы бы купили. Но «Роскар», например, контролируется генеральным директором, так что о его покупке речи не идет».

ПЕТР АВЕН

Авен Петр Олегович родился 16 марта 1955 года в Москве. Латыш. Дед Авена был латышским стрелком, служил в Латышской стрелковой дивизии, отец — профессор, специалист в области вычислительной техники.

В 1972 году поступил на экономический факультет Московского государственного университета им. Ломоносова, диплом защитил на кафедре математических методов анализа экономики, которой руководил Станислав Шаталин; окончил университет в 1977 году. В 1980 году окончил аспирантуру МГУ, кандидат экономических наук.

В 1981–1988 годах — младший научный сотрудник, старший научный сотрудник Всесоюзного научно-исследовательского института системных исследований Академии наук СССР. В 1989–1991 годах — советник Министерства иностранных дел СССР. В это же время работал по контракту в венском Международном институте прикладного системного анализа (в настоящее время Авен прервал контракт с институтом, но при этом сохранил за собой место научного сотрудника).

Осенью 1991 года вошел в состав «правительства реформ» в качестве председателя Комитета внешнеэкономических связей (КВЭС) — первого заместителя министра иностранных дел России. Деятельность КВЭС в рамках российского МИДа была автономной, а сам Авен занимал фактически министерский пост в правительстве. В январе 1992 года Авен возглавил вновь созданное Министерство внешних экономических связей России.

Авен оптимистически оценивал внешнеторговые перспективы России: наращивая качество российских изделий за счет высоких технологий, используемых в оборонной промышленности и получаемых с Запада, Россия может претендовать на восстановление прежних связей не только с традиционными партнерами из стран Азии, Африки и Латинской Америки, но и с предприятиями Восточной Европы. Считает, что оружие — это тоже товар, его надо продавать и зарабатывать деньги. По его мнению, в самом ближайшем будущем рубль станет полностью конвертируемым по всем текущим операциям. Основные функции министерства внешнеэкономических связей, по мнению Авена, должны заключаться в продаже квот и лицензий на внешнеэкономическую деятельность, контроль за правильностью их применения.

Как глава внешнеэкономического ведомства России, Авен принимал участие в переговорах Ельцина с политическими лидерами и представителями деловых кругов Франции и Испании, состоявшихся в ходе визита Президента России в Париж и Мадрид. В ходе этих переговоров было достигнуто соглашение о размораживании крупных кредитов, необходимых России для закупок продовольствия. 8 июля 1992 года Авен был назначен заместителем председателя валютно-экономической комиссии Правительства России.

22 декабря 1992 года Авен подал в отставку. По словам его пресс-секретаря Павла Карикова, Авен считает уход «предопределенным отставкой Гайдара и не видит для себя возможности работать в правительстве Черномырдина». Он «никуда не собирается уезжать» и «вернется в науку».

Весной 1993 г. создал и возглавил компанию ФинПА («Финансы Петра Авена»), которая зарегистрирована как финансовая консультационная компания, дающая консультации прежде всего по сделкам с ценными бумагами. ФинПА тесно сотрудничает с «Альфа-банком». В 1994 г. Авен отдал 50% акций ФинПА «Альфа-банку», получив взамен 10% акций банка.

12 декабря 1993 г. был избран депутатом Государственной думы по списку блока «Выбор России», однако 4 января, до начала работы Думы, отказался от мандата, не пожелав оставить пост генерального директора ФинПА.

С марта 1994 — член инициативной группы партии ДВР.

Свободно владеет английским языком, читает и может объясняться на испанском.

В декабре 1994 г. был избран членом координационного совета Круглого стола бизнеса России.

В мае 1998 г. вошел в состав совета директоров ОАО «Авиакор».

С июня 1998 г. — председатель совета директоров телевизионного холдинга ЗАО «Альфа-ТВ».

С ноября 1998 г. — председатель совета директоров ЗАО «Сеть телевизионных станций» (СТС).

Чем владеет

О своем капитале Петр Авен говорить не любит: «У меня личного состояния практически никакого нет, оно определяется состоянием компании... Поэтому оценка моего личного состояния является несколько размытой. За счет компании я могу оплатить все, что мне нужно. Состояние оценить очень трудно, для этого надо считать все бизнесы, долю в капитале и так далее».

В 1998 г. пресса писала о приобретении Петром Авеном государственной дачи (когда-то принадлежавшей Алексею Толстому) в ГУП «Оздоровительный комплекс «Жуковка» приблизительно за 800 тысяч долларов.

По слухам, Петр Авен — владелец двух квартир за рубежом.

Лобби

В структурах российской власти и в крупных частных компаниях сегодня работают выходцы из Альфа-банка и группы «Альфа». В частности, Владислав Сурков был заместителем председателя правления Альфа-банка, в настоящее время занимает пост заместителя руководителя администрации Президента РФ; Александр Абрамов был начальником управления в «Альфе», сейчас — заместитель руководителя администрации Президента РФ; Андрей Попов в 1990-е гг. работал в «Альфе», затем был депутатом Госдумы РФ, в настоящее время возглавляет Главное региональное управления Президента РФ; Андрей Раппопорт в 1991–1996 гг. был председателем правления Альфа-банка, затем работал в ЮКОСе, а теперь — первый заместитель Анатолия Чубайса в РАО «ЕЭС России».

В Совете Федерации трудится Глеб Фетисов, делегированный от Воронежской области. До этого он довольно долго работал в компании «Альфа-Эко».

В 1998 г. первым заместителем председателя совета директоров Альфа-банка стал ушедший из администрации Президента РФ Олег Сысуев.

Партнеры

Главный партнер — совладелец группы «Альфа» Михаил Фридман.

Основным партнером группы «Альфа» является компания «Ренова», контролируемая Виктором Вексельбергом, председателем правления ОАО «Тюменская нефтяная компания» и совладельцем «СУАЛ-Холдинга».

Партнером «Альфы» и ее владельцев и менеджером является также Дмитрий Зимин, основатель и президент ОАО «ВымпелКом», в котором структуры «Альфы» контролируют 25% плюс 1 акцию.

В начале 1990-х гг. Петр Авен поддерживал партнерские отношения с Борисом Березовским. По слухам, в круг знакомых Авена входили Отари Квантришвили и Иосиф Кобзон.

Авен в интервью различным изданиям говорил о своих прекрасных отношениях с Анатолием Чубайсом, Сергеем Глазьевым, Александром Шохиным, Олегом Давыдовым.

По мнению Авена, масштабы личной неприязни среди олигархов преувеличены — заклятых врагов среди них, как правило, нет. «К примеру, — говорил он в интервью журналу «Деловые люди» в 1997 г., — недавно Березовский гостил у меня на даче. А накануне я был на даче у Гусинского. У нас нормальные личные отношения. Их даже можно назвать семейными. Этим летом я отдыхал в компании Потанина, а прошлым — вместе с Гусинским и Березовским. Практически все крупные банкиры знакомы между собой, периодически бывают друг у друга дома и пересекаются на отдыхе».

На отдыхе происходят и многие важные знакомства. Например, Борис Березовский и Роман Абрамович познакомились друг с другом на Карибских островах во время празднования наступающего 1995 г. Березовского позвал Авен, а Абрамовича — Фридман. Несколько позже Петр Авен познакомил Березовского с тогдашним главой президентской администрации Валентином Юмашевым.

Противники

Главная конкурирующая структура «Альфа-групп» — группа МДМ. В частности, две олигархические структуры долго боролись за контроль над ОАО «Тагмет».

Альфа-банк вел борьбу с МДМ-банком за «Конверсбанк». После отставки Александра Румянцева (министра атомной энергетики, сторонника МДМ) весной 2001 г. атомщики при поддержке Альфа-банка начали борьбу за возврат контроля над «Конверсом», но МДМ удалось довести свой пакет в «Конверсе» до 85% и выйти победителем.

У наблюдателей возникает впечатление, что, создав систему политического лобби, Авен пользуется ей прежде всего для достижения личных целей, лишь прикрываясь корпоративными интересами.

Демонстрируемое Авеном пренебрежение корпоративными интересами вызывает естественную ответную реакцию со стороны руководителей «Альфа-групп», провоцируя зависть и встречное недоверие. Леонард Вид, утративший свои позиции в связи с резким падением влияния Виктора Черномырдина, старается не вникать в политические проекты Авена, более того, в июле 2002 г. он покинул пост председателя правления Альфа-банка, оставив за собой должность советника Михаила Фридмана. Герман Хан, исполнительный директор ОАО «ТНК», и Семен Кукес, президент ТНК, «с головой ушли» в нефтяной бизнес.

На что направлены интересы

Телекоммуникации. В последнее время среди приоритетов «Альфы» выделяется телекоммуникационная сфера. В начале 2001 г. в «Альфа-Эко» был создан департамент телекоммуникаций, который возглавил специалист в этой сфере Станислав Шекшня. В течение года были куплены контрольный пакет акций ОАО «Голден Телеком» и блокирующий пакет акций ОАО «ВымпелКом». ООО «Альфа Телеком» (подразделение «Альфа-групп») летом 2002 г. получило контроль над 32,39% акций «Киевстар GSM», выкупив 50,1% акций украинской компании «Сторм», владеющей 32,39% акций в «Киевстар GSM».

Производство алкоголя. В июле 2002 года Петр Авен вошел в совет директоров рижского завода Latvijas Balzams, на который в 2001 году «Союзплодимпорт», владеющий заводом, полностью перевел произ-

водство водки «Столичная», чтобы сохранить право на использование данного брэнда.

Нефть и газ. «Альфа» совместно с «Реновой» контролирует ОАО «ТНК», ведущее активную экспансию на российском и зарубежном рынках как добычи, так и продажи нефти и нефтепродуктов. В частности, в 2002–2003 гг. ТНК вела и продолжает вести борьбу за контроль над «Славнефтью». ТНК нуждается в новых нефтеперерабатывающих мощностях и сетях продажи бензина. Компания также стремится стать крупным независимым производителем газа. ТНК совместно с Юкос контролирует газодобывающую компанию «Роспан Интернешнл» и рассматривает планы увеличения добычи и продажи газа, особенно ТНК интересует экспорт этого топлива.

Финансовые услуги. Альфа-банк и «Альфа-Страхование» входят в число лидеров каждый в своем секторе, активно захватывают новые рыночные ниши и регионы.

Трубно-металлургическая промышленность. Версии о покупке украинской компании «Интерпайп» структурами «Альфы» пока не подтверждены, но с начала 2003 г. ее возглавил российский менеджер Евгений Бернштам, до нового назначения работавший первым заместителем председателя правления Альфа-банка.

Потребительский рынок, ритейловый бизнес, продовольствие. Структурам «Альфы» с 1994 г. принадлежит контрольный пакет ЗАО «Торговый дом «Перекресток».

«Объединенная продовольственная компания» — аграрный субхолдинг консорциума «Альфа-групп». Компания контролирует восемь сахарных заводов в Краснодарском крае, Орловской и Белгородской областях и 10 элеваторов, на которых хранится около 30% зерна, выращиваемого в Краснодарском крае.

АНДРЕЙ МЕЛЬНИЧЕНКО

Андрей Игоревич родился 8 марта 1972 г. в Гомеле. Учился в физико-математической школе-интернате МГУ, куда попал после республиканской олимпиады по физике. В 1989 г. поступил на физический факультет МГУ им. Ломоносова.

Первые шаги в бизнесе сделал в конце 1991 г. Еще будучи студентом, совместно с партнерами — ныне депутатами Госдумы Евгением Ищенко и Михаилом Кузнецовым — учредил туристическую компанию «Спутник», позднее партнеры продавали оргтехнику.

Затем был открыт обменный пункт, клиентами которого были по большей части «челноки», менявшие рубли на доллары. «Так мы тихо-мирно существовали до декабря 1992 г. Потом появилось законодательство, согласно которому валютными операциями могли заниматься только банки, обладавшие соответствующими лицензиями, — говорит Андрей Мельниченко. — Начали искать банк, который дал бы нам возможность продолжать вести подобные операции. Искали банк поменьше, который был бы менее дорогим и подешевле предложил бы этот сервис. Поиски велись по толстому телефонному справочнику, логика подбора была проста, как сотворение мира: нужен банк, зарегистрированный в квартире. Нашли».

Компаньоны начали работать с банком «Премьер», открыли при банке первый обменный пункт. Потом второй, потом оказалось, что объем бизнеса существенно превышает объем бизнеса банка в целом, тогда было принято решение приобрести что-то свое или же открыть новое дело.

В марте 1993 г. Банк России выдал лицензию финансово-кредитной компании МДМ («Московский Деловой Мир», компания тогда специализировалась на валютно-обменных операциях). Появилось несколько «обменников» в Москве, потом в Новосибирске, потом в Петербурге.

В прессе есть несколько версий приобретения начального капитала для создания МДМ, ставшей впоследствии мощнейшей финансово-промышленной группой.

По версии Андрея Мельниченко, начальный капитал был заработан на обмене валюты, был он невелик — около $50 тыс.

Первые деньги были получены благодаря одному из основателей МДМ, Евгению Ищенко — был взят кредит в банке «Премьер» под залог квартиры родителей одного из друзей.

Еще одна версия, активно муссировавшаяся в прессе, базировалась на нежелании менеджмента МДМ раскрывать структуру акционерного капитала. Многочисленные публикации приписывали Александру

Смоленскому, основателю банка «Столичный», финансирование создания МДМ-банка. Так, например, «Новая газета» пишет: «Именно господин Смоленский явился отцом-основателем таких структур, как МДМ-банк и Собин-банк».

Как бы то ни было, в конце 1993 г. Мельниченко, Кузнецов и Ищенко получили банковскую лицензию, то есть компания преобразовалась в настоящий банк, сохранив название. Впоследствии Андрей Мельниченко получил профильное образование, закончив Российскую экономическую академию им. Плеханова по специальности «финансы и кредит».

В 1997 г. МДМ-банк оказался причастным к криминальной истории с компанией «Шерхан». ГУВД Москвы предъявило обвинения в незаконной банковской деятельности 11 сотрудникам фирмы «Шерхан». В 1997 году в поле зрения сотрудников Главного управления по незаконному обороту наркотиков МВД России попали члены афганской группировки, продававшие в Москве гашиш, опиум и героин. Следя за афганцами, милиционеры обратили внимание на то, что один из них часто посещал офис фирмы «Шерхан». Эту фирму четыре года назад учредил гражданин Афганистана Мохаммед Шерхан. Операций фирма не вела — баланс был нулевым. Тем не менее, почти каждый день из «Шерхана» охранники привозили в МДМ-банк огромные мешки с наличностью. Милиционеры решили, что фирма занимается каким-то нелегальным бизнесом.

1 августа 1997 г. сотрудники правоохранительных органов провели крупномасштабную операцию по задержанию людей, которые могли быть связаны с «Шерханом». Всего тогда было схвачено около 60 человек. У них изъято около 1 млрд. руб. Среди задержанных оказались и сотрудники банков МДМ и «Русские финансовые традиции».

На допросах задержанные афганцы рассказали о том, как легализовали теневые доходы. Наркоторговцы ежедневно сдавали в «Шерхан» свою выручку.

Затем сотрудники обменного пункта банка «Русские финансовые традиции», работающие в том же здании, помогали афганцам считать выручку и частично обменивали ее на валюту, выдавая соответствующие справки. Остальные деньги обменивались в пункте МДМ-банка. Мохаммед Шерхан и еще 10 сотрудников его фирмы были арестова-

ны. Им было предъявлено обвинение в незаконной банковской деятельности.

После завершения милицейской операции два депутата Госдумы от ЛДПР – Ищенко и Кузнецов, а также руководство МДМ-банка пожаловались в Мосгорпрокуратуру на действия правоохранительных органов. Они утверждали, что милиционеры превысили свои служебные полномочия (оперативники не уложились в отведенный законом срок для установления личности задержанных).

Во второй половине 1990-х гг. Андрей Мельниченко знакомится с Александром Мамутом и, по его собственным словам, рекомендует назначить Мамута в наблюдательный совет МДМ-банка. Мельниченко так говорит об этом: «Мы с ним познакомились в 1997 или 1996 г. Где, как, кто нас познакомил, уже не припомню. Видите ли, я довольно общительный человек. У меня очень много знакомых. Я не помню, как я познакомился с Абрамовичем, Дерипаской. У нас безумное количество общих друзей. Деловых отношений у нас лично с Мамутом раньше не было. У него был свой банк КОПФ, который в настоящее время находится в трудном финансовом положении, но лицензия которого пока не отозвана. С этим банком мы работали, как и со всеми остальными. Мы давали кредиты, привлекали от них средства.

Я его считаю очень сильным профессионалом. Это выражается в фундаментальном образовании, хорошем понимании ситуации, в отличных контактах. Все это может оказать значительную помощь банку. Он уже привел в банк некоторое количество клиентов.

К примеру, «Сибнефть», которая раньше обслуживалась в КОПФе. У него большой круг знакомых среди губернаторов, что существенно для банка».

К 1998 г. МДМ накопил достаточно влияния, чтобы присоединиться к касте олигархов. Но грянул финансовый кризис, и амбициозные планы пришлось отложить. Разорились крупнейшие банковские структуры «СБС-Агро», «Инкомбанк», но, несмотря на дефолт, МДМ оставался на плаву, по слухам, благодаря связям Александра Мамута.

МДМ-банк, пользуясь отсутствием серьезных конкурентов на банковском рынке, быстро набирал силу. Счета в МДМ держали и «Русский алюминий», и многие предприятия черной и цветной металлургии, химической промышленности. Именно в это время Мельниченко стал

единственным владельцем своего детища, выкупив доли Ищенко и Кузнецова.

В середине 2000 г. произошло объединение МДМ и Конверсбанка. Вместе с постом управляющего «Конверса» Мельниченко получал контроль над финансовыми потоками атомной отрасли, которые, по оценкам экспертов, составляли около $3 млрд. в год.

Председатель правления и владелец 76% акций МДМ-банка Андрей Мельниченко и бывший министр атомной энергии Евгений Адамов планировали сконцентрировать в Конверсбанке до 80% финансовых потоков атомной отрасли, после чего объединить его с МДМ.

В конце 2000 г. Мельниченко был назначен председателем правления Конверсбанка, одного из наиболее крупных и успешных отраслевых банков.

После получения контроля над Конверсбанком Андрею Мельниченко удалось переманить в свою команду значительно количество топ-менеджеров, ранее работавших в «Альфа-групп». По словам руководителя пресс-службы Альфа-банка Вадима Юрко, всем этим людям были предложены более высокие оклады и повышения в должностях.

Но в 2002 г. прокатилась целая волна увольнений этих менеджеров из структур МДМа:

- с поста зампредседателя правления Конверсбанка был уволен Андрей Соколов. До этого он занимал должность зампредседателя правления Альфа-банка, в котором он курировал работу с крупными клиентами. В частности, его основная работа была связана с предприятиями Минатома;
- Кирилл Струков, который до этого работал в Альфа-банке заместителем главного бухгалтера, был уволен с поста главного бухгалтера Конверсбанка;
- Антон Белобжебский был уволен с поста начальника управления МДМ-банка по работе с госорганами, на которую он перешел с аналогичной позиции в Альфа-банке;
- Вадим Бойко, который ранее занимал в Альфа-банке пост вице-президента — куратора взаимоотношений с федеральными органами власти (он ушел из «Альфы» в мае 2002 г.), был уволен с поста заместителя председателя совета директоров группы МДМ.

По словам Вадима Юрко, Андрей Мельниченко тем самым очень наглядно продемонстрировал свое отношение к человеческим ресурсам, когда с легкостью расстался со всеми теми людьми, которые были задействованы в процессе борьбы.

С февраля 2001 г. группа МДМ начала активно скупать акции крупных угледобывающих предприятий страны («Востсибуголь», «Читауголь», «Хакасуголь», корпорация «Сахалин», «Дальвостуголь» и ряд других), объединив под управлением Сибирской угольной энергетической компании «Байкал-уголь». Возглавил ее Олег Мисевра, бывший управляющий завода «Кузнецкие ферросплавы» (Кемерово), также принадлежащего МДМ.

Главным конкурентом СУЭКа оказалась Красноярская угольная компания (КУК) — ее продукция была намного дешевле, а запасы и объемы добычи — крупнейшими в стране. Ценовая политика КУК совершенно не устраивала МДМ. Поглощение «Красноярскугля» позволило бы СУЭК (т.е. МДМ) взять под контроль около 40% всей угольной промышленности России и стать «естественным» монополистом в Сибири и на Дальнем Востоке (SATCOR.ru, 2002 г.). КУК вошла в состав СУЭК во 2-й половине 2002 г. В октябре 2001 г. Андрей Мельниченко был назначен на пост председателя совета директоров МДМ-банка. С мая 2002 г. Мельниченко занимает пост президента группы МДМ.

Чем владеет

Андрей Мельниченко — владелец 50% группы МДМ.

В состав промышленной группы МДМ входят отраслевые холдинги:

- Сибирская угольная энергетическая компания (СУЭК) (включает в себя «Востсибуголь», Читинскую и Красноярскую угольные компании, а также ряд угольных активов в Хакасии);
- Компания «ЕвроХим» (Ковдорский ГОК, «Фосфорит», «Невинномысский азот», литовская Lifosa);
- Инвестиционная компания «Ринако» (управляет контрольными пакетами ОАО «Таганрогский металлургический завод», ОАО «Кузнецкие ферросплавы», ОАО «Волгоградский тракторный завод», ОАО «Волгоградский моторный завод», ОАО «Издательский дом «Век информации»).

Ранее в группу входила еще Трубная металлургическая компания (ТМК), объединяющая Волжский, Северский, Синарский трубные заводы и Таганрогский металлургический завод, в конце 2002 г. она была продана президенту ТМК Дмитрию Пумпянскому.

К началу 2002 г. участниками финансовой группы МДМ были МДМ-банк, Петровский народный банк, Комисоцбанк, Выборг-банк и Мурманскоцкомбанк, а также Латвийский торговый банк. В 2002 г. в группу вошли Уралсибсоцбанк, Инкасбанк и Конверсбанк.

На 30 июня 2002 г. капитал группы МДМ по МСФО составлял $330 млн., совокупные активы — $2,33 млрд.

Партнеры

Самыми «давними» партнерами Андрея Мельниченко были Евгений Ищенко и Михаил Кузнецов.

Уроженец Волгограда Евгений Ищенко известен в качестве одного из основателей МДМ-банка и бывшего партнера Андрея Мельниченко (в 1980-е гг. Ищенко и Мельниченко вместе учились в физико-математическом интернате при МГУ). В МДМе Евгений занимался организацией кредитования промышленных предприятий, разработкой инвестиционных проектов. Работал с предприятиями группы «Сибирский алюминий», а также «Северсталью», Нижнетагильским металлургическим комбинатом, предприятиями автобусной промышленности. С его участием осуществлен ряд успешных инвестиционных проектов, например, завод по производству алюминиевых банок недалеко от Москвы на базе Дмитровского опытного завода алюминиевой консервной ленты, заново построен завод «Ростар». В 1995 г. Ищенко был избран в Госдуму по списку ЛДПР. Три года спустя Ищенко продал свою долю в банке и целиком посвятил себя публичной политике. В 1999 г. он победил на выборах по одномандатному округу в Волгограде и вскоре вошел в группу «Народный депутат». Однако весной 2001 г. Ищенко был из числа «нардепов» исключен.

По информации волгоградской прессы, несмотря на продажу своей доли в МДМ, Ищенко поддерживает связь с Андреем Мельниченко — якобы Волжский трубный и Волгоградский тракторный заводы достались МДМ не без помощи депутата. Его называют полпредом МДМ в Волгоградской области. К тому же в последнее время на него

делает серьезные ставки и президентская администрация: Евгений Петрович называется в числе возможных лидеров новой партии левого толка, призванной уравновесить не в меру потяжелевший центр. Каждая инициатива Ищенко, вроде недавнего законопроекта об ограничении деятельности оффшоров, мгновенно подхватывается СМИ. Так что влияния у него сейчас более чем достаточно. Стало быть, МДМ в Волгоградской области еще себя покажет.

О Михаиле Кузнецове в предвыборной книге «Дорогу осилит идущий» написано: «В 1993 г. вместе с группой таких же энергичных и талантливых людей, с которыми Михаил Кузнецов ранее учился вместе в школе-интернате, он начинает самостоятельное дело — создает МДМ-банк. За короткое время этот банк входит в число самых крупных финансовых учреждений России. Как удалось этого добиться? Очень просто — повседневный труд без выходных и без ограниченного рабочего дня, а также неукоснительное соблюдение всех правил, определяемых законом».

Михаил Кузнецов родился в 1968 г., в 1992 г. закончил физический факультет МГУ им. Ломоносова. В 1993–1995 гг. занимал посты заместителя председателя правления, председателя правления МДМ-банка. В 1995 г. был избран депутатом Госдумы, работал в должности заместителя председателя Комитета по бюджету, налогам, банкам и финансам. В 1999 г. был избран депутатом Госдумы по Псковскому одномандатному избирательному округу № 141. В 2000 г. участвовал в выборах губернатора Псковской области.

В 2000 г. у Андрея Мельниченко появился новый партнер — Сергей Попов. Попов сколотил капитал на операциях по продаже труб, а также цветных и черных металлов — этим бизнесом он занимался в середине 1990-х гг. Мельниченко и Попов начали работать вместе где-то в 2000 г. Сотрудничество двух бизнесменов началось со сделки по приобретению Волжского трубного завода. За два года партнерам удалось создать промышленную группу МДМ.

Николай Левицкий после окончания Санкт-Петербургского университета экономики и финансов успел побыть у руля ряда крупнейших российских компаний. С 1994 г. возглавлял Комибанк, в 1996–1997 гг. работал в «КомиТЭК» и банке «Империал», а в 1998–2000 гг. являлся вице-президентом «Славнефти». С 2000 г. карьера менеджера совпала

с усилением в экономике страны группы МДМ: с 18 сентября 2000 г. Левицкий стал генеральным директором Ковдорского ГОКа, а с 2001 г. возглавил «ЕвроХим» и сумел включить в холдинг крупных производителей удобрений России и Литвы, суммарно производящих 4,5 млн. удобрений в год. С 10 февраля 2003 г. Левицкий — первый заместитель главы Республики Коми Владимира Торлопова.

В декабре 2002 г. Дмитрий Пумпянский за $300 млн. выкупил у владельцев группы МДМ 34% акций ТМК, увеличив свой пакет в компании до 67%. Владельцы группы МДМ Сергей Попов и Андрей Мельниченко сохранили за собой 33% акций ТМК.

Структурам, подконтрольным ТМК, принадлежит 91% акций Северского трубного завода, 95% акций Таганрогского металлургического комбината, по 100% акций Волжского и Синарского трубных заводов. В общем объеме российского производства труб доля ТМК составляет 41%, в общем объеме экспорта труб — 60%.

Достаточно долгое время среди ближайших партнеров Андрея Мельниченко называли Александра Мамута. Сам Мельниченко неоднократно заявлял СМИ, что связи Мамута очень полезны для банка. Но после того как Александр Мамут начал активно продвигать свою концепцию банковской реформы в России, Андрей Мельниченко негативно отреагировал на это, и Мамут покинул МДМ-банк.

Партнерские отношения связывают Андрея Мельниченко с Олегом Дерипаской и Романом Абрамовичем. Компании и того, и другого — клиенты МДМ-банка.

Противники

По информации СМИ, целый год Альфа-банк вел непримиримую борьбу с МДМ-банком. Глава и совладелец МДМ-банка Андрей Мельниченко при поддержке прежнего министра по атомной энергетике Евгения Румянцева в декабре 2000 г. возглавил отраслевой Конверсбанк и заявил о планах объединить банки, сконцентрировав до 80% финансовых потоков предприятий Минатома. После отставки Румянцева весной 2001 г. атомщики при поддержке Альфа-банка начали борьбу за возврат контроля над «Конверсом». Война шла с переменным успехом, но в июле 2002 г. представители группы МДМ заявили, что «конфликт исчерпан», МДМ удалось довести свой пакет в «Конверсе»

до 85% и выйти победителем. Однако Андрей Мельниченко в интервью «Ведомостям» заявил: «Слово «Альфа» в контексте Конверсбанка я услышал от журналистов».

Интересы МДМ и «Северстали» столкнулись на приобретении контроля над Ковдорским ГОКом. В 2000 г. «Северсталь», которая использует производимый ГОКом железорудный концентрат при производстве стали, одновременно с МДМ боролась за контроль над ГОКом. Однако МДМ быстрее удалось сформировать контрольный пакет акций. До 2000 г. КУГИ Мурманской области владело 21,1% акций ГОКа. «Северсталь» добивалась выставления этого пакета на продажу, но вместо этого в марте 2000 г. власти области внесли 14,6% акций ГОКа в уставный капитал нескольких теплоэнергетических компаний (ГУП «Кандалакшская теплосеть», Государственное энергетическое предприятие «Тэкос»), которые вскоре после этого перепродали акции ГОКа МДМ. Благодаря этому МДМ удалось увеличить свой пакет акций ГОКа до контрольного. Поэтому МДМ оказался единственным претендентом на федеральный пакет акций ГОКа (24,8%), который был продан ему в июне 2000 г.

Куда направлены интересы

Приобретение региональных банков. В течение 2001–2002 гг. МДМ-банк активно скупал региональные банки. Число его «трофеев» превысило 10. Особенно активен МДМ на Северо-Западе: в 2001 г. он приобрел один из ведущих розничных банков Санкт-Петербурга — Петровский народный банк, петербургские Инкасбанк и Выборг-банк, а кроме того, Комисоцбанк и Мурманский соцкомбанк. Структурам МДМ принадлежат Нарбанк (Казахстан), Уралсибсоцбанк (Екатеринбург). В июне 2002 г. МДМ подтвердил, что близкие к нему структуры купили 60% акций Уралтрастбанка. Родственные МДМ-банку структуры вели переговоры о приобретении 49,1% акций Балтийского банка у трех компаний, связанных с петербургским предпринимателем Александром Сабадашем.

Приобретение угольных активов. В декабре 2002 года Олег Мисевра, президент Сибирской угольно-энергетической компании, заявил: «Совсем недавно мы подписали соглашение о создании в Коми совместного с правительством Республики предприятия — компании «Печор-

уголь». В уставный капитал правительство внесло пакеты акций двух крупных предприятий — «Воркутауголь» и «Интауголь». Насколько мне известно, в январе должен состояться приватизационный аукцион по продаже федеральных пакетов акций этих предприятий. Мы намерены в нем участвовать».

Аукцион перенесен на более поздний срок (в течение 2003 г.), но компания, входящая в группу МДМ, не отказалась от намерения в нем участвовать.

Приобретение энергетических активов. По некоторым данным, структуры МДМ сосредоточили в своих руках более 6% акций РАО «ЕЭС России». Возможно, в перспективе будет создана вертикально интегрированная структура, объединяющая энергетические компании, угледобывающие и химические предприятия. В феврале 2003 г. стало известно, что председатель совета директоров МДМ-банка Андрей Мельниченко и председатель совета директоров группы МДМ Сергей Попов выдвинуты кандидатами в совет директоров РАО «ЕЭС России».

Приложения

Приложение 1

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ЛИЦЕНЗИРОВАНИЮ

(П. 1 ст. 17 закона «О лицензировании отдельных видов деятельности». Применяется с 10 апреля 2002 года)

- Разработка авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного назначения.
- Производство авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного назначения.
- Ремонт авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного назначения.
- Испытание авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного назначения.
- Деятельность по распространению шифровальных (криптографических) средств.
- Деятельность по техническому обслуживанию шифровальных (криптографических) средств.

- Предоставление услуг в области шифрования информации.
- Разработка, производство шифровальных (криптографических) средств, защищенных с использованием шифровальных (криптографических) средств информационных систем, телекоммуникационных систем.
- Деятельность по выдаче сертификатов ключей электронных цифровых подписей, регистрации владельцев электронных цифровых подписей, оказанию услуг, связанных с использованием электронных цифровых подписей, и подтверждению подлинности электронных цифровых подписей.
- Деятельность по выявлению электронных устройств, предназначенных для негласного получения информации, в помещениях и технических средствах (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя).
- Деятельность по разработке и (или) производству средств защиты конфиденциальной информации.
- Деятельность по технической защите конфиденциальной информации.
- Разработка, производство, реализация и приобретение в целях продажи специальных технических средств, предназначенных для негласного получения информации, индивидуальными предпринимателями и юридическими лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность.
- Деятельность по изготовлению защищенной от подделок полиграфической продукции, в том числе бланков ценных бумаг, а также торговля указанной продукцией.
- Разработка вооружения и военной техники.
- Производство вооружения и военной техники.
- Ремонт вооружения и военной техники.
- Утилизация вооружения и военной техники.

- Торговля вооружением и военной техникой.
- Производство оружия и основных частей огнестрельного оружия.
- Производство патронов к оружию и составных частей патронов.
- Торговля оружием и основными частями огнестрельного оружия.
- Торговля патронами к оружию.
- Экспонирование оружия, основных частей огнестрельного оружия, патронов к оружию.
- Коллекционирование оружия, основных частей огнестрельного оружия, патронов к оружию.
- Разработка и производство боеприпасов.
- Утилизация боеприпасов.
- Выполнение работ и оказание услуг по хранению, перевозкам и уничтожению химического оружия.
- Эксплуатация взрывоопасных производственных объектов.
- Эксплуатация пожароопасных производственных объектов.
- Эксплуатация химически опасных производственных объектов.
- Эксплуатация магистрального трубопроводного транспорта.
- Эксплуатация нефтегазодобывающих производств.
- Переработка нефти, газа и продуктов их переработки.
- Транспортировка по магистральным трубопроводам нефти, газа и продуктов их переработки.
- Хранение нефти, газа и продуктов их переработки.
- Деятельность по проведению экспертизы промышленной безопасности.
- Производство взрывчатых материалов промышленного назначения.
- Хранение взрывчатых материалов промышленного назначения.
- Применение взрывчатых материалов промышленного назначения.

- Деятельность по распространению взрывчатых материалов промышленного назначения.
- Производство пиротехнических изделий.
- Деятельность по распространению пиротехнических изделий IV и V класса в соответствии с государственным стандартом.
- Деятельность по предупреждению и тушению пожаров.
- Производство работ по монтажу, ремонту и обслуживанию средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений.
- Деятельность по эксплуатации электрических сетей (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя).
- Деятельность по эксплуатации газовых сетей.
- Деятельность по эксплуатации тепловых сетей (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя).
- Проектирование зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом.
- Строительство зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом.
- Инженерные изыскания для строительства зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом.
- Деятельность по реставрации объектов культурного наследия (памятников истории и культуры).
- Геодезическая деятельность.
- Картографическая деятельность.
- Выполнение работ по активному воздействию на геофизические процессы и явления.

- Производство маркшейдерских работ.
- Выполнение работ по активному воздействию на гидрометеорологические процессы и явления.
- Деятельность в области гидрометеорологии и смежных с ней областях.
- Фармацевтическая деятельность.
- Производство лекарственных средств.
- Производство медицинской техники.
- Деятельность по распространению лекарственных средств и изделий медицинского назначения.
- Техническое обслуживание медицинской техники (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя).
- Деятельность по оказанию протезно-ортопедической помощи.
- Культивирование растений, используемых для производства наркотических средств и психотропных веществ.
- Деятельность, связанная с оборотом наркотических средств и психотропных веществ (разработка, производство, изготовление, переработка, хранение, перевозки, отпуск, реализация, распределение, приобретение, использование, уничтожение), внесенных в Список II в соответствии с Федеральным законом «О наркотических средствах и психотропных веществах».
- Деятельность, связанная с оборотом психотропных веществ (разработка, производство, изготовление, переработка, хранение, перевозки, отпуск, реализация, распределение, приобретение, использование, уничтожение), внесенных в Список III в соответствии с Федеральным законом «О наркотических средствах и психотропных веществах».
- Деятельность, связанная с использованием возбудителей инфекционных заболеваний.

- Производство дезинфекционных, дезинсекционных и дератизационных средств.
- Перевозки морским транспортом пассажиров.
- Перевозки морским транспортом грузов.
- Перевозки внутренним водным транспортом пассажиров.
- Перевозки внутренним водным транспортом грузов.
- Перевозки воздушным транспортом пассажиров.
- Перевозки воздушным транспортом грузов.
- Перевозки пассажиров автомобильным транспортом, оборудованным для перевозок более 8 человек (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя).
- Перевозки пассажиров на коммерческой основе легковым автомобильным транспортом.
- Перевозки грузов автомобильным транспортом грузоподъемностью свыше 3,5 тонны (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя).
- Перевозка пассажиров и багажа железнодорожным транспортом.
- Перевозка грузов железнодорожным транспортом.
- Перевозка грузобагажа железнодорожным транспортом.
- Деятельность по предоставлению инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования для осуществления перевозок.
- Транспортировка грузов (перемещение грузов без заключения договора перевозки) по железнодорожным путям общего пользования, за исключением уборки прибывших грузов с железнодорожных выставочных путей, возврата их на железнодорожные выставочные пути.

- Сюрвейерское обслуживание морских судов в морских портах.
- Погрузочно-разгрузочная деятельность на внутреннем водном транспорте.
- Погрузочно-разгрузочная деятельность в морских портах.
- Погрузочно-разгрузочная деятельность на железнодорожном транспорте.
- Деятельность по осуществлению буксировок морским транспортом (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя).
- Деятельность по техническому обслуживанию воздушного движения.
- Деятельность по техническому обслуживанию воздушных судов.
- Деятельность по ремонту воздушных судов.
- Деятельность по применению авиации в отраслях экономики.
- Деятельность по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава на железнодорожном транспорте.
- Деятельность по техническому обслуживанию и ремонту технических средств, используемых на железнодорожном транспорте.
- Деятельность по обращению с опасными отходами.
- Организация и содержание тотализаторов и игорных заведений.
- Оценочная деятельность.
- Туроператорская деятельность.
- Турагентская деятельность.
- Деятельность по продаже прав на клубный отдых.
- Негосударственная (частная) охранная деятельность.
- Негосударственная (частная) сыскная деятельность.
- Заготовка, переработка и реализация лома цветных металлов.

- Заготовка, переработка и реализация лома черных металлов.
- Деятельность, связанная с трудоустройством граждан Российской Федерации за пределами Российской Федерации.
- Деятельность по разведению племенных животных (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя).
- Деятельность по производству и использованию племенной продукции (материала) (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя).
- Публичный показ аудиовизуальных произведений, если указанная деятельность осуществляется в кинозале.
- Воспроизведение (изготовление экземпляров) аудиовизуальных произведений и фонограмм на любых видах носителей.
- Аудиторская деятельность.
- Деятельность инвестиционных фондов.
- Деятельность по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами.
- Деятельность специализированных депозитариев инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов.
- Деятельность негосударственных пенсионных фондов по пенсионному обеспечению и пенсионному страхованию.
- Деятельность по производству элитных семян (семян элиты).
- Производство табачных изделий.
- Деятельность по изготовлению и ремонту средств измерений.
- Деятельность по хранению зерна и продуктов его переработки.
- Космическая деятельность.

- Осуществляемая в море деятельность по приемке и транспортировке уловов водных биологических ресурсов, включая рыб, а также других водных животных и растений.
- Ветеринарная деятельность.
- Медицинская деятельность.
- Деятельность арбитражных управляющих.

Примечания:

Введение лицензирования иных видов деятельности возможно только путем внесения дополнений в этот перечень видов деятельности, на осуществление которых требуются лицензии.

Приложение 2

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ДЛЯ КОТОРЫХ НЕОБХОДИМО РАЗРЕШЕНИЕ

(П. 2 ст. 1 закона «О лицензировании отдельных видов деятельности». Применяется с 10 апреля 2002 года)

- Деятельность кредитных организаций.
- Деятельность, связанная с защитой государственной тайны.
- Деятельность в области производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции.
- Деятельность в области связи.
- Биржевая деятельность.
- Деятельность в области таможенного дела.
- Нотариальная деятельность.
- Страховая деятельность, за исключением пенсионного страхования, осуществляемого негосударственными пенсионными фондами.
- Деятельность профессиональных участников рынка ценных бумаг.

- Осуществление внешнеэкономических операций.
- Осуществление международных автомобильных перевозок грузов и пассажиров.
- Приобретение оружия и патронов к нему.
- Использование результатов интеллектуальной деятельности.
- Использование орбитально-частотных ресурсов и радиочастот для осуществления телевизионного вещания и радиовещания (в том числе вещания дополнительной информации).
- Использование природных ресурсов, в том числе недр, лесного фонда, объектов растительного и животного мира.
- Деятельность, работы и услуги в области использования атомной энергии.
- Образовательная деятельность.

Приложение 3

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ И СТАНДАРТИЗАЦИИ

Нарушение	Наказание	Статья
Административная		
Нарушение обязательных требований государственных стандартов, за исключением случаев, предусмотренных статьями 6.14, 8.23, 9.4, частью 1 статьи 12.2, частью 2 статьи 13.4, статьей 13.8, частью 1 статьи 14.4, статьей 20.4 настоящего Кодекса, при реализации (поставке, продаже), использовании (эксплуатации), хранении, транспортировании либо утилизации продукции, а равно уклонение от представления продукции, документов или сведений, необходимых для осуществления государственного контроля и надзора	Штраф на должностных лиц в размере от 5 до 10 МРОТ; на юридических лиц — от 50 до 100 МРОТ. С конфискацией предметов административного правонарушения	Ч. 1 ст. 19.19 КоАП РФ

Нарушение	Наказание	Статья
Нарушение правил обязательной сертификации, за исключением случаев, предусмотренных статьей 13.6, частями 2 и 4 статьи 13.12, частью 2 статьи 14.4, частью 2 статьи 14.16, статьями 20.4, 20.14 настоящего Кодекса, то есть реализация сертифицированной продукции, не отвечающей требованиям нормативных документов, на соответствие которым она сертифицирована, либо реализация сертифицированной продукции без сертификата соответствия (декларации о соответствии), или без знака соответствия, или без указания в сопроводительной технической документации сведений о сертификации или о нормативных документах, которым должна соответствовать указанная продукция, либо недоведение этих сведений до потребителя (покупателя, заказчика), а равно представление недостоверных результатов испытаний продукции либо необоснованная выдача сертификата соответствия (декларации о соответствии) на продукцию, подлежащую обязательной сертификации	Штраф на должностных лиц в размере от 10 до 20 МРОТ; на юридических лиц — от 200 до 300 МРОТ. С конфискацией предметов административного правонарушения	Ч. 2 ст. 19.19 КоАП РФ
Нарушение правил поверки средств измерений, требований аттестованных методик выполнения измерений, требований к состоянию эталонов, установленных единиц величин или метрологических правил и норм в торговле, а равно выпуск, продажа, прокат или применение средств измерений, типы которых не утверждены, либо применение непроверенных средств измерений	Штраф на должностных лиц в размере от 5 до 10 МРОТ; на юридических лиц — от 50 до 100 МРОТ	Ч. 3 ст. 19.19 КоАП РФ
Продажа товаров, выполнение работ либо оказание населению услуг, не соответствующих требованиям стандартов, техническим условиям или образцам по качеству, комплектности или упаковке	Штраф на должностных лиц в размере от 10 до 20 МРОТ; на юридических лиц — от 200 до 300 МРОТ. С конфискацией предметов административного правонарушения	Ч. 2 ст. 19.19 КоАП РФ

Нарушение	Наказание	Статья
Продажа товаров, выполнение работ либо оказание населению услуг с нарушением санитарных правил или без сертификата соответствия (декларации о соответствии), удостоверяющего (удостоверяющей) безопасность таких товаров, работ либо услуг для жизни и здоровья людей	Штраф на граждан в размере от 20 до 25 МРОТ; на должностных лиц — от 40 до 50 МРОТ; на юридических лиц — от 400 до 500 МРОТ. С конфискацией товаров или без таковой	Ч. 2 ст. 14.4 КоАП РФ
Уголовная		
Производство, приобретение, хранение, перевозка в целях сбыта или сбыт немаркированных товаров и продукции, которые подлежат обязательной маркировке марками акцизного сбора, специальными марками или знаками соответствия, защищенными от подделок, совершенные в крупном размере	Штраф до 200 тыс. рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 18 месяцев либо лишением свободы на срок до 3 лет со штрафом в размере до 80 тыс. рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 6 месяцев	Ч. 1 ст. 171.1 УК РФ
Те же деяния (указанные в предыдущем пункте таблицы, совершенные: а) организованной группой; в) в особо крупном размере	Штраф в размере от 100 тыс. до 300 тыс. рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от 1 года до 2 лет либо лишение свободы на срок от 2 до 6 лет со штрафом в размере до 1 млн. рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 5 лет, либо без такового	Ч. 2 ст. 171.1 УК РФ

Нарушение	Наказание	Статья
Производство, хранение или перевозка в целях сбыта либо сбыт товаров и продукции, выполнение работ или оказание услуг, не отвечающих требованиям безопасности жизни или здоровья потребителей, а равно неправомерные выдача или использование официального документа, удостоверяющего соответствие указанных товаров, работ или услуг требованиям безопасности	Штраф в размере до 300 тыс. рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 2 лет, либо ограничением свободы на срок до 2 лет, либо лишением свободы на срок до 2 лет	Ч. 1 ст. 238 УК РФ
Те же деяния (указанные в п.10 Таблицы), если они: а) совершены группой лиц по предварительному сговору или организованной группой; в) совершены в отношении товаров, работ или услуг, предназначенных для детей в возрасте до шести лет; г) повлекли по неосторожности причинение тяжкого вреда здоровью либо смерть человека	Штраф в размере от 100 тыс. до 500 тыс. рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от 1 года до 3 лет, либо ограничением свободы на срок до 3 лет, либо лишением свободы на срок до 6 лет со штрафом в размере до 500 тыс. рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 3 лет либо без такового	Ч. 2 ст. 238 УК РФ
Деяния, предусмотренные частями первой или второй настоящей статьи (указанные в предыдущих 2-х пунктах таблицы), повлекшие по неосторожности смерть двух или более лиц	Лишение свободы на срок от 4 до 10 лет	Ч. 3 ст. 238 УК РФ

Приложение 4

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ И СТАНДАРТИЗАЦИИ ПО ОТДЕЛЬНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Название статьи	Статья
Производство либо оборот этилового спирта, алкогольной или спиртосодержащей продукции, не соответствующих требованиям государственных стандартов, санитарным правилам и гигиеническим нормативам	Ст. 6.14 КоАП РФ
Эксплуатация механических транспортных средств с превышением нормативов содержания загрязняющих веществ в выбросах либо нормативов уровня шума	Ст. 8.23 КоАП РФ
Нарушение требований нормативных документов в области строительства	Ст. 9.4 КоАП РФ
Управление транспортным средством с нарушением правил установки на нем государственных регистрационных знаков	Ч. 1 ст. 12.2 КоАП РФ
Нарушение правил проектирования, строительства, установки, регистрации или эксплуатации радиоэлектронных средств и (или) высокочастотных устройств	Ч. 2 ст. 13.4 КоАП РФ

Название статьи	Статья
Использование несертифицированных средств связи либо предоставление несертифицированных услуг связи	Ст. 13.6 КоАП РФ
Изготовление, реализация или эксплуатация технических средств, не соответствующих стандартам или нормам, регулирующим допустимые уровни индустриальных радиопомех	Ст. 13.8 КоАП РФ
Нарушение правил защиты информации	Ч. 2 и ч. 4 ст. 13.12 КоАП РФ
Продажа товаров, выполнение работ либо оказание населению услуг ненадлежащего качества или с нарушением санитарных правил	Ст. 14.4 КоАП РФ
Нарушение правил продажи этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции	Ч. 2 ст. 14.16 КоАП РФ
Нарушение требований пожарной безопасности	Ст. 20.4 КоАП РФ
Нарушение правил сертификации оружия и патронов к нему	Ст. 20.14 КоАП РФ
Нарушение правил производства, хранения, продажи и приобретения специальных технических средств, предназначенных для негласного получения информации	Ч. 2 ст. 20.23 КоАП РФ

Приложение 5

ПРОДУКЦИЯ, ПОДЛЕЖАЩАЯ САНИТАРНО-ЭПИДЕМИОЛОГИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЕ В ДЕПАРТАМЕНТЕ ГОССАНЭПИДНАДЗОРА МИНЗДРАВА РОССИИ

(В ред. Приказа Минздрава РФ от 18.03.2002 № 84)

1. Вода: минеральная природная столовая, лечебно-столовая, лечебная (п. 1 в ред. Приказа Минздрава РФ от 18.03.2002 № 84).

2. Продукты детского питания:

- заменители женского молока (сухие и жидкие, пресные и кислые, начальные и «последующие» смеси);
- продукты прикорма (на зерновой, зерно-молочной, плодоовощной, мясной, рыбной, мясо-растительной и рыбо-растительной основах);
- продукты для питания недоношенных детей и для лечебного питания;
- детские травяные чаи;
- специализированные продукты для питания беременных и кормящих женщин.

3. Продукты диетического (лечебно-профилактического) питания (п. 3 в ред. Приказа Минздрава РФ от 18.03.2002 № 84).

4–6. Исключены. – Приказ Минздрава РФ от 18.03.2002 № 84.

7. Пищевые добавки:

- консерванты;
- антиокислители;
- улучшители хлеба;
- вещества, препятствующие комкованию;
- эмульгаторы;
- эмульгирующие соли;
- загустители, желирующие агенты;
- стабилизаторы;
- уплотнители;
- пенообразователи;
- пеногасители;
- влагоудерживающие агенты;
- разрыхлители;
- растворители-эстрогенты;
- растворители-носители;
- наполнители;
- газоупаковочные, пропелленты;
- регуляторы кислотности;
- кислоты;
- красители;
- подсластители;
- усилители вкуса и аромата;
- глазирователи;

- ароматические основы;
- ароматические смеси;
- эссенции;
- композиции душистых веществ пищевые;
- чаи фруктовые и травяные;
- абзац исключен. – Приказ Минздрава РФ от 18.03.2002 № 84;
- ферментные препараты;
- сорбенты;
- флокулянты;
- коагулянты;
- ионообменные материалы;
- мембраны;
- фильтрующие материалы;
- катализаторы;
- стартовые культуры, бактериальные закваски;
- комплексные, комбинированные, функциональные и технологические;
- обогатители (премиксы) для промышленного обогащения пищевых продуктов макро- и микронутриентами.

8. Биологически активные добавки к пище на основе:

- белков, аминокислот и их комплексов;
- эссенциальных липидов (растительных масел, рыбьего жира);
- углеводов и сахаров, меда, сиропов и др.;
- пищевых волокон;
- чистых субстанций макро- и микронутриентов, биологически активных веществ или их концентратов с использованием различных наполнителей;

- природных минералов, в т.ч. мумие;
- пищевых и лекарственных растений, в т.ч. цветочная пыльца;
- переработки мясо-молочного сырья, субпродуктов, членистоногих, земноводных, продуктов пчеловодства;
- рыбы, морских беспозвоночных, ракообразных, моллюсков и др.;
- растительных организмов моря;
- пробиотических микроорганизмов;
- одноклеточных водорослей;
- дрожжей.

9. Пищевые продукты, полученные из генетически модифицированных источников.

10. Пищевые продукты, в т.ч. продовольственное сырье, изготовленные по новым технологиям и/или из ранее не используемых видов сырья и других компонентов.

11. Новые виды материалов, контактирующих с пищевыми продуктами, технологическое оборудование и элементы технологического оборудования, бытовые изделия (включая электроприборы), приборы и устройства, изготовленные из новых видов материалов, не прошедших санитарно-эпидемиологическую экспертизу в Департаменте госсанэпиднадзора Минздрава России (п. 11 в ред. Приказа Минздрава РФ от 18.03.2002 № 84).

12. Учебные издания для общего и начального профессионального образования с грифом Минобразования России.

13. Парфюмерные и косметические средства:

- кремы, маски, пиллинги, бальзамы для волос, предназначенные для профессионального использования в косметических и косметологических учреждениях, парикмахерских, салонах;
- средства для загара без солнца, средства для отбеливания кожи, для нанесения рисунков на кожу без инъекционного воздействия;
- парфюмерно-косметические средства для интимных органов;

- средства индивидуальной защиты кожи от воздействия вредных факторов (мази, геля, и др.) для использования на производстве;
- средства по уходу за волосами красящие (кроме оттеночных шампуней);
- средства для химической завивки волос;
- парфюмерно-косметические средства детского ассортимента.

14. Средства гигиены полости рта:

- средства гигиены полости рта фторидсодержащие;
- средства гигиены полости рта, содержащие сырьевые компоненты, никогда ранее не применяемые при производстве средств гигиены полости рта на территории Российской Федерации и не вводимые в состав импортируемой продукции;
- средства для отбеливания зубов;
- средства для обработки зубных протезов;
- красящие таблетки для выявления зубного налета;
- жевательная резинка лечебно-профилактического действия.

15. Табачные изделия, включая сырье, вспомогательные материалы и аксессуары:

- табачные изделия;
- изделия для курения, упакованные в потребительскую тару, в том числе сигареты с фильтром, сигареты без фильтра, папиросы, сигары, сигариллы, табак трубочный, табак курительный, махорка;
- крупка курительная;
- абзацы третий-шестой исключены. — Приказ Минздрава РФ от 18.03.2002 № 84.

16. Продукция бытового назначения:

- Средства для очистки и полировки (в аэрозольной упаковке).
- Средства пятновыводящие (в аэрозольной упаковке).

- Средства чистящие (в аэрозольной упаковке).
- Средства полирующие (в аэрозольной упаковке).
- Средства по уходу за кожей и замшей (в аэрозольной упаковке).
- Краски для бытового крашения тканей, текстильных и трикотажных изделий.
- Средства тонизирующие, ароматизирующие, дезодорирующие (освежители, запахопоглотители, средства для отдушки обуви и одежды в аэрозольной упаковке).

17. Реагенты, используемые для подготовки питьевой воды.

18. Бытовые устройства, предназначенные для доочистки питьевой воды.

19. Оборудование, агрегаты для коллективной защиты, материалы для изготовления вентиляционных систем, ионизаторы.

20. Медицинская техника, инструменты и гигиенические средства, в том числе физиотерапевтическое, диагностическое и лечебное оборудование.

21. Продукция, содержащая источники ионизирующего излучения, в том числе генерирующего, предназначенная для серийного производства или при использовании новых технологий. Отходы производства, содержащие естественные или искусственные радионуклиды, используемые в качестве строительных материалов, удобрений или в иных целях.

22. Дезинфицирующие, дезинсекционные и дератизационные средства для применения в быту, ЛПУ и на других объектах для обеспечения безопасности и здоровья людей (кроме применяемых в ветеринарии).

23. Новые материалы, используемые в практике питьевого водоснабжения (п. 23 введен Приказом Минздрава РФ от 18.03.2002 № 84).

24. Пестициды и агрохимикаты (п. 24 введен Приказом Минздрава РФ от 18.03.2002 № 84).

25. Специализированные продукты питания для спортсменов (п. 25 введен Приказом Минздрава РФ от 18.03.2002 № 84).

Приложение 6

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ САНИТАРНО-ЭПИДЕМИОЛОГИЧЕСКИХ ТРЕБОВАНИЙ

Нарушение	Наказание	Статья
Административная		
Нарушение законодательства в области обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения, выразившееся в нарушении действующих санитарных правил и гигиенических нормативов, невыполнении санитарно-гигиенических и противоэпидемических мероприятий	Предупреждение или штраф на граждан в размере от 1 до 5 МРОТ; на должностных лиц — от 5 до 10 МРОТ; на юридических лиц — от 100 до 200 МРОТ	Ст. 6.3 КоАП РФ
Нарушение санитарно-эпидемиологических требований к эксплуатации жилых помещений и общественных помещений, зданий, сооружений и транспорта	Штраф на граждан в размере от 5 до 10 МРОТ; на должностных лиц — от 10 до 20 МРОТ; на юридических лиц — от 100 до 200 МРОТ	Ст. 6.4 КоАП РФ

Нарушение	Наказание	Статья
Нарушение санитарно-эпидемиологических требований к питьевой воде и питьевому водоснабжению населения	Штраф на граждан в размере от 10 до 15 МРОТ; на должностных лиц — от 20 до 30 МРОТ; на юридических лиц — от 200 до 300 МРОТ	Ст. 6.5 КоАП РФ
Нарушение санитарно-эпидемиологических требований к организации питания населения в специально оборудованных местах (столовых, ресторанах, кафе, барах и других местах), в том числе при приготовлении пищи и напитков, их хранении и реализации населению	Штраф на граждан в размере от 10 до 15 МРОТ; на должностных лиц — от 20 до 30 МРОТ; на юридических лиц — от 200 до 300 МРОТ	Ст. 6.6 КоАП РФ
Нарушение санитарно-эпидемиологических требований к условиям воспитания и обучения, к техническим, в том числе аудиовизуальным, и иным средствам воспитания и обучения, учебной мебели, а также к учебникам и иной издательской продукции	Штраф на должностных лиц — от 20 до 30 МРОТ; на юридических лиц — от 200 до 300 МРОТ	Ст. 6.7 КоАП РФ
Уничтожение или повреждение наблюдательных режимных скважин на подземные воды, наблюдательных режимных створов на водных объектах, маркшейдерских, водохозяйственных или водоохранных информационных знаков, а равно знаков, определяющих границы прибрежных защитных полос и водоохранных зон водных объектов, в том числе прибрежных полос внутренних морских вод и территориального моря Российской Федерации, знаков санитарных (горно-санитарных) зон и округов, лечебно-оздоровительных местностей и курортов, особо охраняемых природных территорий, лесоустроительных или лесохозяйственных знаков в лесном фонде и в лесах, не входящих в лесной фонд, а равно знаков, устанавливаемых пользователями животным миром или специально уполномоченными государственными органами по охране, контролю и регулированию использования объектов животного мира и среды их обитания, зданий и других сооружений, принадлежащих указанным пользователям и органам	Штраф на граждан в размере от 3 до 5 МРОТ; на должностных лиц — от 5 до 10 МРОТ; на юридических лиц — от 50 до 100 МРОТ	Ч. 2 ст. 7.2 КоАП РФ

Нарушение	Наказание	Статья
Самовольное занятие земельного участка зоны (округа) санитарной охраны источников питьевого и хозяйственно-бытового водоснабжения	Штраф на граждан в размере от 15 до 20 МРОТ; на должностных лиц — от 30 до 40 МРОТ; на юридических лиц — от 300 до 400 МРОТ	Ч. 2 ст. 7.8 КоАП РФ
Несоблюдение экологических и санитарно-эпидемиологических требований при сборе, складировании, использовании, сжигании, переработке, обезвреживании, транспортировке, захоронении и ином обращении с отходами производства и потребления или иными опасными веществами	Штраф на граждан в размере от 3 до 5 МРОТ; на должностных лиц — от 5 до 10 МРОТ; на юридических лиц — от 50 до 100 МРОТ	Ст. 8.2 КоАП РФ
Сокрытие, умышленное искажение или несвоевременное сообщение полной и достоверной информации о состоянии окружающей природной среды и природных ресурсов, об источниках загрязнения окружающей природной среды и природных ресурсов или иного вредного воздействия на окружающую природную среду и природные ресурсы, о радиационной обстановке, а равно искажение сведений о состоянии земель, водных объектов и других объектов окружающей природной среды лицами, обязанными сообщать такую информацию	Штраф на граждан в размере от 5 до 10 МРОТ; на должностных лиц — от 10 до 20 МРОТ; на юридических лиц — от 100 до 200 МРОТ	Ст. 8.5 КоАП РФ
Уничтожение плодородного слоя почвы, а равно порча земель в результате нарушения правил обращения с пестицидами и агрохимикатами или иными опасными для здоровья людей и окружающей среды веществами и отходами производства и потребления	Штраф на граждан в размере от 15 до 20 МРОТ; на должностных лиц — от 30 до 40 МРОТ; на юридических лиц — от 300 до 400 МРОТ	Ч. 2 ст. 8.6 КоАП РФ
Продажа товаров, выполнение работ либо оказание населению услуг с нарушением санитарных правил или без сертификата соответствия (декларации о соответствии), удостоверяющего (удостоверяющей) безопасность таких товаров, работ либо услуг для жизни и здоровья людей	Штраф на граждан в размере от 20 до 25 МРОТ; на должностных лиц — от 40 до 50 МРОТ; на юридических лиц — от 400 до 500 МРОТ. С конфискацией товаров или без таковой.	Ч. 2 ст. 14.4 КоАП РФ

Нарушение	Наказание	Статья
Уголовная		
Нарушение санитарно-эпидемиологических правил, повлекшее по неосторожности массовое заболевание или отравление людей	Штраф в размере до 80 тыс. рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 6 месяцев, либо лишение права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до 3 лет, либо обязательными работами на срок до 180 часов, либо исправительными работами на срок до 1 года, либо ограничением свободы на срок до 3 лет	Ч. 1 ст. 236 УК РФ
То же деяние, повлекшее по неосторожности смерть человека	Обязательные работы на срок от 180 до 240 часов, либо исправительные работы на срок от 6 месяцев до 2 лет, либо ограничение свободы на срок до 5 лет или лишение свободы на тот же срок	Ч. 2 ст. 236 УК РФ
Сокрытие или искажение информации о событиях, фактах или явлениях, создающих опасность для жизни или здоровья людей либо для окружающей среды, совершенные лицом, обязанным обеспечивать население и органы, уполномоченные на принятие мер по устранению такой опасности, указанной информацией	Штраф в размере до 300 тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 2 лет либо лишение свободы на срок до 2 лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до 3 лет или без такового	Ч. 1 ст. 237 УК РФ

Нарушение	Наказание	Статья
Уголовная		
Те же деяния, если они совершены лицом, занимающим государственную должность Российской Федерации или государственную должность субъекта Российской Федерации, а равно главой органа местного самоуправления либо если в результате таких деяний причинен вред здоровью человека или наступили иные тяжкие последствия	Штраф в размере от 100 тыс. до 500 тыс. рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от 1 года до 3 лет либо лишение свободы на срок до 5 лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до 3 лет или без такового	Ч. 2 ст. 237 УК РФ

Деловое издание

Энциклопедия начинающего предпринимателя
Практические рекомендации

под редакцией
доктора экономических наук
Емельянова Владимира Михайловича

Главный редактор
Леонтьев Б. К.

Шеф-редактор
Бенеташвили А. Г.

Контент-редактор
Попова Т. Г.

Дизайн обложки
Пожогин А. А.

Компьютерный дизайн и верстка
Попова Е. А.

Корректор
Свитова О. В.

Подписано в печать 12.04.2006. Формат 70×100/16.
Гарнитура «NewBaskerville». Бумага офсетная. Печать офсетная.
Печ. л. 51. Тираж 3000.

ООО «Литературное агентство «Бук-Пресс».
127591, Москва, Керамический пр., д. 53. кор. 1.
http://www.book-press.ru