

М. А. Краснова

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ГРАМОТНОСТЬ

# ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ДЕЙСТВИИ

10  
класс

## ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Пособие для учащихся учреждений образования,  
реализующих образовательные программы  
общего среднего образования, с белорусским  
и русским языками обучения и воспитания

М. А. Краснова

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ГРАМОТНОСТЬ

# ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ДЕЙСТВИИ

10  
класс

## ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Пособие для учащихся учреждений образования,  
реализующих образовательные программы  
общего среднего образования, с белорусским  
и русским языками обучения и воспитания

*Рекомендовано  
научно-методическим учреждением  
«Национальный институт образования»  
Министерства образования  
Республики Беларусь*

Учебное электронное издание



Минск  
Национальный институт образования  
2023

УДК 334.02.33(075.3)  
ББК 65.012.1я721

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра экономики и управления факультета экономики и права учреждения образования «Могилёвский государственный университет имени А. А. Кулешова» (кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой *Н. А. Осипенко*);  
учитель истории и обществоведения высшей квалификационной категории государственного учреждения образования «Средняя школа № 2 г. Сенно имени А. К. Касинцева» *Е. Б. Мизавцова*

Данное пособие входит в учебно-методический комплекс факультативных занятий по формированию функциональной грамотности «Предпринимательство в действии». 10 класс.

Учебно-методический комплекс факультативных занятий разработан в Национальном институте образования в рамках выполнения задания ОНТП «Функциональная грамотность» и включён в сводный план выпуска (внедрения) вновь освоенной продукции (инноваций) по ОНТП «Функциональная грамотность» на 2021–2025 гг., утверждённый Министерством образования от 17.02.2021. Язык издания — русский.

Нач. редакционно-издательского отдела *С. П. Малявко*  
Редактор *Е. А. Логвинович*  
Компьютерная вёрстка *Д. О. Бабенко*  
Корректор *Е. А. Логвинович*

Подписано к использованию 2023  
Размещено на сайте 2023

Объем издания 4,79 МБ  
Системные требования: ПО для просмотра документов в формате pdf.

Научно-методическое учреждение «Национальный институт образования»  
Министерства образования Республики Беларусь.  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 1/263 от 02.04.2014.  
Ул. Короля, 16, 220004, г. Минск

ISBN 978-985-893-579-5

© Краснова М. А., 2023  
© Оформление. НМУ «Национальный институт образования», 2023

# Содержание

<b>Введение</b> .....	5
<b>I. Слагаемые успешного бизнеса</b> .....	7
Предприимчивость как составляющая делового человека.....	7
Предприимчивость, предпринимательство, предприятие.....	10
Культура предпринимательской деятельности.....	12
Мягкие навыки для жизни и карьеры.....	15
Когнитивные и метакогнитивные навыки предпринимателя.....	18
Алгоритм разработки индивидуальной образовательной траектории.....	18
Социальные навыки предпринимателя.....	19
Эмоциональный интеллект.....	21
Предпринимательское лидерство.....	25
Навыки self-менеджмента.....	27
Управление временем.....	28
Управление знаниями.....	29
Что надо знать предпринимателю, или Предпринимательская компетентность.....	32
<b>II. Страницы истории предпринимательства в Беларуси</b> .....	34
Предпринимательство в Беларуси: общая характеристика.....	34
Скирмунты — династия белорусских предпринимателей.....	37
Первый белорусский менеджер.....	40
Создатель частных железных дорог в Беларуси.....	42
Минский городской голова.....	44
<b>III. Создаем школьную бизнес-компанию</b> .....	47
Бизнес-идея — основа проектируемого бизнеса.....	47
Маркетинг.....	49
Имидж и репутация.....	50
Миссия компании.....	51
Название компании, бренд, логотип, реклама.....	54
Бизнес-планирование.....	56
Человеческий ресурс, персонал, сотрудник.....	57
Результативность предпринимательской деятельности.....	59
Предпринимательский риск.....	61
<b>Вместо заключения</b> .....	64
Советы Илона Маска, как правильно учиться.....	64

# Введение

Большинство из того, что вы слышите о предпринимательстве, неправда. Оно не волшебство, не таинство, и не имеет никакого отношения к генам. Предпринимательство — это дисциплина и, как любой дисциплине, ему можно научиться.

*Питер Друкер, теоретик менеджмента*

**Предпринимательская деятельность (предпринимательство)** — это самостоятельная деятельность юридических и физических лиц, осуществляемая ими в гражданском обороте от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность, и направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи вещей, произведенных, переработанных или приобретенных указанными лицами для продажи, а также от выполнения работ или оказания услуг, если эти работы или услуги предназначаются для реализации другим лицам и не используются для собственного потребления<sup>1</sup>.

В экономике предпринимательство выполняет ряд функций: общеэкономическую, творческо-поисковую (инновационную), ресурсную, социальную, организаторскую.

**Общеэкономическая** функция предпринимательства может рассматриваться как основная, так как, во-первых, она направлена на производство продукции и предоставление услуг и доведение их до конкретных потребителей, а, во-вторых, развитие предпринимательства служит одним из условий экономического роста, увеличения объемов валового внутреннего продукта и национального дохода страны.

**Творческо-поисковая (инновационная)** функция связана с использованием в процессе предпринимательской деятельности новых идей, с выработкой новых средств и факторов для достижения поставленных целей.

Развитие предпринимательской деятельности предполагает эффективное использование ресурсов, поэтому одной из важнейших является **ресурсная** функция. Под ресурсами понимают все материальные и нематериальные условия и факторы производства: трудовые ресурсы, земля и природные ресурсы, средства производства, научные достижения, предпринимательский талант. При этом предприниматель, с одной стороны, заинтересован в рациональном и эффективном использовании ресурсов, но, с другой стороны, стремясь к максимальному получению прибыли, может безжалостно относиться к общественным ресурсам, нанести вред окружающей среде и обществу. В связи с этим большое значение приобретает регулирующая роль государства, которое устанавливает формы ответственности предпринимателей за неправильное использование ресурсов.

---

<sup>1</sup> Гражданский кодекс Республики Беларусь, ст. 1. Режим доступа: <https://etalonline.by/document/?regnum=hk9800218>. Дата доступа: 15.07.2022

**Социальная** функция предпринимательства заключается в возможности каждого человека быть собственником дела, лучше проявлять свои индивидуальные таланты и возможности. Предпринимательство обеспечивает создание рабочих мест, сокращение уровня безработицы, улучшение социального положения работников.

**Организаторская** функция проявляется в принятии предпринимателем самостоятельных решений по организации собственного дела, его диверсификации, в формировании предпринимательского управления, создании необходимых предпринимательских структур, изменении стратегии деятельности предприятия и т. д.

По форме собственности предпринимательство может быть разделено на государственное и частное.

*Государственное предпринимательство* — форма осуществления экономической активности от имени государственных предприятий и учреждений. Оно реализуется государственными органами управления или органами местного самоуправления, причем собственность такого рода предприятий — это обособленная часть государственного имущества, бюджетных средств и других источников.

*Частное предпринимательство* — форма осуществления экономической активности от имени частного предприятия или предпринимателя.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Сформулируйте основные признаки предпринимательства.
2. Какие условия необходимы для развития предпринимательства?
3. Подготовьтесь к дискуссии на тему «Зачем мне все это предпринимательство?».

### Вопросы для обсуждения:

- Предпринимательству присущ риск и угроза потерь. Почему предприниматель идет на этот риск?
- Что дает предпринимательство самому человеку?
- А что дает предпринимательство обществу?
- Зачем заниматься предпринимательством, если можно пойти работать в государственное учреждение и получать гарантированную заработную плату?
- Зачем учиться предпринимательству?

# І. Слагаемые успешного бизнеса

## Предприимчивость как составляющая делового человека

Под *предприимчивостью* понимают нравственно-волевое качество личности, проявляющееся в способности и умении быстро находить нужные и оптимальные решения, использовать «нужные действия в нужный момент»<sup>2</sup>. Предприимчивость рассматривают как психологическое свойство личности, которое обеспечивает успешную адаптацию человека к жизни. Предприимчивость — это деловая активность, инициативность, способность к начинанию и осуществлению дела, приносящего успех. Предпринять что-либо — значит сделать инициативное, упреждающее действие, проявить активность до того, как будут четко определены ее условия и последствия. Она может реализовываться в различных видах деятельности: в трудовой, познавательной, научной, художественной, коммерческой, а также в бытовой сфере. Но особенно предприимчивость важна для профессий, связанных с управлением и бизнесом.

### ЭТО ИНТЕРЕСНО

В 2006 г. Парламентом и Советом Европы определены восемь ключевых компетенций для обучения в течение всей жизни, чтобы гибко адаптироваться к быстро изменяющемуся взаимосвязанному миру:

- Общение на родном языке.
- Общение на иностранных языках.
- Математическая грамотность и базовые компетенции в науке и технологии.
- Компьютерная грамотность.
- Освоение навыков обучения.
- Социальные и гражданские компетенции.
- Чувство новаторства и предприимчивости.
- Осведомленность и способность выражать себя в культурной сфере.

*Чувство новаторства и предприимчивости* определяется как способность индивида превращать идеи в действия. Оно включает творчество, готовность рисковать, способность планировать и управлять проектами для достижения задач, помогает индивидам не только в их повседневной жизни дома и в обществе, но и на рабочем месте, осознавать содержание их работы и быть способными воспользоваться возможностями. Оно также является базой для более специфических навыков и знаний, необходимых тем, кто организует или участвует в общественной или коммерческой деятельности. Чувство новаторства должно включать понимание этических ценностей и продвигать хорошее управление.

<sup>2</sup> Безрукова, В. С. Основы духовной культуры. — Екатеринбург: Энциклопедический словарь педагога, 2000. — 937 с.

Необходимые знания, навыки и отношения, связанные с этой компетенцией, включают способность выявлять доступные возможности для личной, профессиональной деятельности и/или бизнеса, в том числе «большую картину» вопросов, которые определяют контекст жизни и работы людей, например понимание работы экономики и возможностей и вызовов, стоящих перед нанимателем или организацией. Индивиды должны осознавать этическую позицию предприятий и как они могут служить добру.

Навыки связаны с проактивным управлением проектами (например, способность планировать, организовывать, управлять, руководить и делегировать, анализировать, общаться, получать информацию, оценивать и вести учет), эффективной репрезентацией и переговорами, и способность работать как индивидуально, так и в сотрудничестве с другими в команде. Способность судить и выявлять сильные и слабые стороны, оценивать риски и рисковать в соответствующих случаях является ключевой.

Предприимчивое отношение характеризуется инициативностью, активностью, независимостью и новаторством в личной и общественной жизни, а также в работе. Оно включает также мотивацию и решимость достигать целей: личных или общих с другими целей, в том числе на работе<sup>3</sup>.

### Черты, характеризующие предприимчивого человека

Целеустремленность	Инициативность	Решительность	Самостоятельность	Ответственность	Готовность к риску	Креативность	Находчивость	Гибкое мышление и поведение	Умение принимать решения в условиях неопределенности	Прогнозирование будущей деятельности
--------------------	----------------	---------------	-------------------	-----------------	--------------------	--------------	--------------	-----------------------------	--	--------------------------------------

### Полезные привычки, или как воспитать в себе предприимчивость

Научитесь быть ответственным за свое поведение и поступки. Вы должны понимать, что любое решение, любой поступок имеет свои последствия, поэтому должны быть готовы к ним.

Вся жизнь связана с проблемами, нужно научиться решать проблемы. Учитесь на собственных ошибках, извлекайте из них уроки.

Если вы столкнулись с проблемой, лучший выход — активная жизненная позиция. В подавляющем большинстве случаев пассивность человека лишь усугубляет его ситуацию, дела становятся все хуже и хуже. Ведь ни одно дело само по себе не решится, если мы не позаботимся о нем.

Научитесь ставить цели и достигать их. Научитесь работать. Для достижения цели придется приложить усилия. Результат пропорционален приложенным усилиям.

<sup>3</sup> Ключевые компетенции для обучения в течение всей жизни. Рекомендации Парламента и Совета Европы от 18.12.2006. Режим доступа: <http://adukatar.net/klyuchevy-e-kompetentsii-dlya-obucheniya-v-techenie-vsej-zhizni/>. Дата доступа: 29.08.2022.



Научитесь планировать работу и выполнять ее в указанный срок.

Научитесь управлять своими денежными ресурсами. Освойте основы финансовой грамотности.

Учитесь общаться с людьми.

Научитесь заботиться о людях, будьте чуткими к нуждам других. Основная цель предпринимательства — улучшение жизни людей, поэтому обращайтесь внимание на то, что может сделать жизнь людей лучше.

## Памятка «Как провести опрос»

**Опрос** — метод сбора первичной информации, применяемый в социальных исследованиях<sup>4</sup>. Социологические опросы проводят в целях выяснения мнения людей по различным вопросам, изучения их предпочтений в различных сферах, отношения к каким-либо проблемам или событиям.

### *Виды опросов*

*Письменное анкетирование* — составление опросных листов с последующей их раздачей респондентам.

*Устное анкетирование* — проведение опросов по заранее составленным опросным листам в живом общении или по телефону.

*Электронное анкетирование* — размещение вопросов (анкет) на сайтах, в соцсетях или на специальных сервисах.

*Интервьюирование* — проведение опросов в ходе беседы.

### *I. Подготовка опроса*

1. Определите цели опроса. Вопросы, которые вы включите в анкету, должны соответствовать этой цели.

2. Определите, какой метод анкетирования лучше всего подходит для сбора нужной вам информации. Чтобы быть уверенными в полученной информации, лучше использовать разные способы анкетирования одновременно.

3. Подумайте, как сформулировать вопросы, чтобы получить наиболее объективную информацию.

4. Определите целевую аудиторию и размер выборки. Репрезентативная выборка — это группа участников, более или менее точно представляющая состав изучаемой целевой аудитории.

### *II. Разработка анкеты*

1. Анкета должна быть логичной, вопросы должны следовать друг за другом в понятной респонденту последовательности. Вопросы желательно выстраивать от простого к сложному. Заканчивается анкета информацией о респонденте: пол, возраст, образование и другая информация, которая важна для опроса.

2. При составлении анкеты можно использовать структурированные (закрытые), неструктурированные (открытые) вопросы или сочетание обоих типов.

*Структурированный* (закрытый) вопрос предполагает возможные варианты ответа на него. *Неструктурированный* (открытый) вопрос не содержит вариантов ответа, предполагает высказывание личного мнения.

<sup>4</sup> Свенцицкий, А. Опрос. Философская энциклопедия / под ред. Ф. В. Константинова. В 5-ти т. — М. : Сов. энциклопедия. — 1960–1970.

### III. Проведение опроса

1. Подумайте, в какой форме вы будете проводить опрос.
2. Если это письменное анкетирование, подумайте, как вы обеспечите обратную связь.
3. Если это устное анкетирование или интервью, выберите удобное для респондентов время, чтобы информация не была искажена, например, из-за усталости респондента.

### IV. Обработка данных

1. Внесите результаты опроса в единую базу данных, чтобы определить, что сказали респонденты.
2. Сделайте выводы на основе полученных результатов, составьте рекомендации.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Что такое предпринимчивость? В чем может проявляться предпринимчивость для того, кто учится?
2. Проведите опрос «Каков он, современный белорусский предприниматель?»
3. Подумайте, какие полезные привычки нужно выработать у себя, чтобы воспитать в себе предпринимчивость. Составьте свой список полезных привычек.

## Предпринимчивость, предпринимательство, предприятие

*Предприятием* как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности<sup>5</sup>.



Рис. 1. Предприятия как система<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Гражданский кодекс Республики Беларусь. Ст. 132.

<sup>6</sup> Лисецкий, Ю. М. Предприятие как целеустремленная система // Программные продукты и системы. — 2018. — № 1. — С. 102–106.

**Концепция деловой активности** включает миссию предприятия, содержание его ролей на рынке, в обществе и фирменный стиль управления. Концепция деловой активности, как правило, включает:

- ценностные ориентации владельцев предприятия, их представление о его назначении, миссии, кредо;
- степень самостоятельности предприятия, его роль в регионе, отрасли, обществе;
- принципы взаимоотношений с сотрудниками;
- цели предприятия, т. е. какую продукцию и для кого оно выпускает, прибыль, инновации, перспективы экономического развития;
- потенциал предприятия (кадровый, в сфере сбыта, сервиса, науки).

**Личностные особенности успешных предпринимателей:**

особенности мотивационной сферы: преобладание мотивации достижения успеха над мотивацией избегания неудач, четкая постановка позитивных целей деятельности и активное последовательное стремление к их достижению, уверенность в своих возможностях достижения успеха (самоэффективность), позитивное отношение к ситуации достижения и соревнования с другими людьми, адекватная самооценка и уровень притязаний;

- уверенность в своей способности контролировать значимые для себя события и принимать на себя ответственность как за свои достижения, успехи, так и за неудачи;
- высокая активность и инициативность;
- уверенность в себе, независимость и самостоятельность, высокая самооценка, самоконтроль и ответственность за свое поведение;
- эмоциональная устойчивость и самообладание, определяющие способность эффективно принимать решения и действовать в условиях риска и неопределенности;
- умение выстраивать деловые и личные отношения<sup>7</sup>.

**SWOT-анализ** — анализ для определения начальной оценки текущей ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. SWOT-анализ заключается в выявлении факторов внутренней и внешней среды, показывающих возможности и угрозы для достижения целей. SWOT-анализ эффективен при осуществлении начальной оценки текущей ситуации, но он не может заменить выработку стратегии или качественный анализ. Он показывает ситуацию в статике, но не показывает ситуацию в динамике, нельзя выявить тенденции. Классическим представлением информации такого анализа являлось составление таблиц сильных сторон в деятельности фирмы (S), ее слабых сторон (W), потенциальных благоприятных возможностей (O) и внешних угроз (T).

Итоговая матрица SWOT-анализа выглядит примерно так<sup>8</sup>:

---

<sup>7</sup> Позняков В. П. Предприимчивость // Знание. Понимание. Умение. — 2012. — № 3. С. 345–346.

<sup>8</sup> SWOT-анализ. Режим доступа: <https://marketopedia.ru/47-swot-analiz.html>. Дата доступа: 17.07.2023.

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
<b>Внутренняя среда</b>	Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект)
<b>Внешняя среда</b>	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Выясните, как соотносятся между собой понятия «предпринимательство» и «бизнес».

2. Закончите предложение: «Предпринимательская деятельность должна быть не только эффективной, но и ...»

3. Рассмотрите схему «Предприятия как система» и объясните, что происходит с предприятием, если нарушается работа какого-либо ее компонента.

4. Проанализируйте свои учебные достижения, используя SWOT-анализ. На основании полученных результатов определите план будущих действий по улучшению своих учебных достижений.

## Культура предпринимательской деятельности

*Предпринимательская культура* представляет собой интеграцию эмоциональной, когнитивной, интенциональной и операциональной сторон, а именно:

- а) соответствующих эмоций и чувств;
- б) контекстных знаний (экономических, правовых, этических, коммуникативных, управленческих, экологических), умений и навыков;
- в) убеждений, ценностей, норм, правил, отношений, установок, моделей поведения и деятельности;
- г) деятельности, поведения и общения<sup>9</sup>. Культура предпринимательской деятельности определяет климат в коллективе, стиль управления и характер взаимоотношений, ценности, разделяемые членами коллектива предприятия.

### Виды предпринимательской культуры (по Р. Рюттингеру<sup>10</sup>)

Виды предпринимательской культуры	Краткая характеристика
Культура торговли	Характеризуется быстрой обратной связью и относительно малым риском. Развивается в первую очередь в торговых организациях

<sup>9</sup> Орлов, В. Б., Мизерова, О. Г., Орлова, Е. В. Предпринимательская культура: сущность и содержание понятия // Вест. Югор. гос. ун-та. — 2009. — № 4 (15). — С. 22–23

<sup>10</sup> Рюттингер, Р. Культура предпринимательства. — М. — 1992.

Виды предпринимательской культуры	Краткая характеристика
	<p>и организациях по сбыту, в розничной торговле.</p> <p>Работниками сферы торговли нередко становятся молодые, активные люди, смело идущие на эксперименты. Эти люди дружелюбны, без больших духовных запросов, но внешне привлекательны. Они умело используют красноречие, обращаясь к покупателям с известной долей юмора. Охотное общение друг с другом и обмен мнениями делают сферу культуры торговли коммуникативной, вызывают чувство сопричастности, дух коллективизма и товарищества</p>
<p>Культура выгодных сделок (спекулятивная)</p>	<p>Характеризуется быстрой обратной связью успешных (или неудачных) предприятий, финансовым риском средней и высокой степени. Встречается там, где совершаются выгодные сделки с ценными бумагами, платежными средствами, сырьем и т. д.</p> <p>Элементы такой культуры встречаются в сферах моды, косметики, профессионального спорта, рекламы и финансирования рискованных предприятий.</p> <p>Сферы спекулятивной культуры создают питательную почву для субкультуры делового человека: у него вырабатываются бойцовские, агрессивные черты характера, человек становится твердым в своих решениях, постоянно вступает в соревнование с другими. Появляется необходимость скрывать чувствительность и эмоциональность. Сотрудничество внутри коллектива весьма относительно.</p>
<p>Инвестиционная культура</p>	<p>Проявляется в основном в промышленности, главным образом в топливных отраслях и при производстве средств производства, в строительстве, инвестиционных банках и др.</p> <p>Характеризуется явно выраженной ориентацией на будущее. Работники этой сферы осмотрительны, действуют осторожно, терпеливо и настойчиво. Они вынуждены</p>

Виды предпринимательской культуры	Краткая характеристика
	преодолевать относительно долгий период неопределенности в условиях минимальной обратной связи. На уровне, где принимаются определяющие решения, царит уважение перед авторитетом и профессионализмом. Здесь, как правило, придерживаются однажды принятых решений и договоренностей
Административная культура	Проявляется в общественном обслуживании, на предприятиях, в крупных административных фирмах, а также банках и страховых компаниях. Работники здесь, как правило, аккуратны и основательны, осторожны и педантичны, придирчивы и в то же время умеют приспособливаться. Общение характеризуется обстоятельностью и подчеркнутой иерархией

В рамках предпринимательской культуры выделяют деловую и организационную (корпоративную) культуры.

*Деловая культура* — это способ самомотивирования людей, направленный на все большую эффективность извлечения прибыли. Включает в себя действующие правила игры, границы между конкурентно приемлемым и неэтичным поведением, а также нормы поведения в бизнесе.

*Организационная (корпоративная) культура* — совокупность взглядов, ценностных ориентаций и норм поведения, разделяемых сотрудниками предприятия, которые формируют их индивидуальное и групповое поведение.

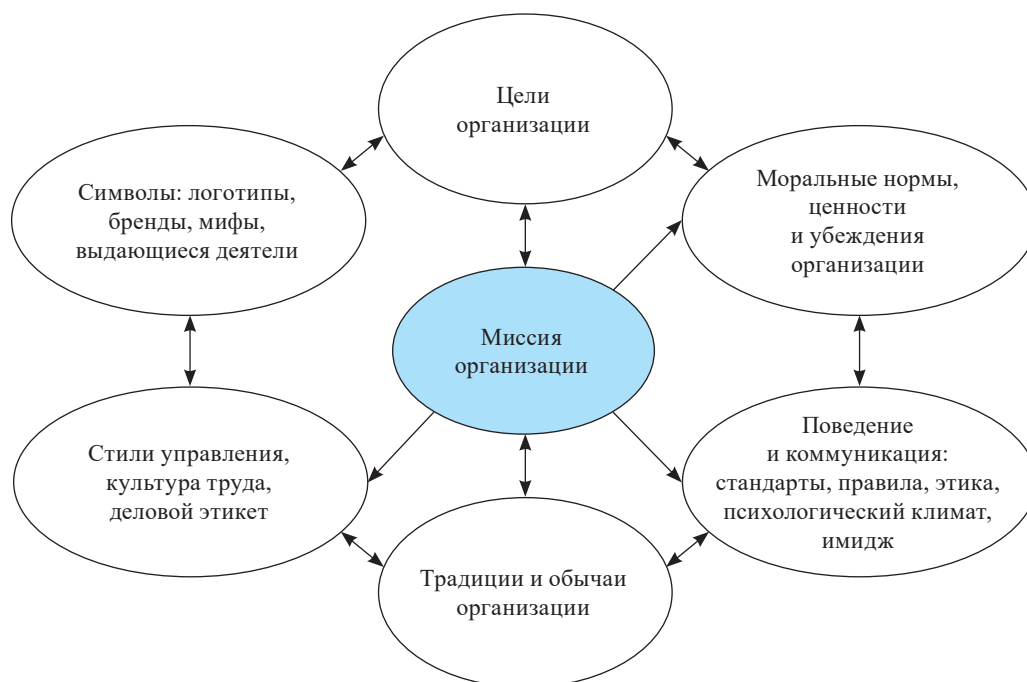


Рис. 2. Элементы организационной (корпоративной) культуры

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Объясните значение понятий «предпринимательская культура», «организационная (корпоративная) культура», «деловая культура», «деловая этика». Как они связаны между собой?

2. Охарактеризуйте организационную культуру своей школы. Что бы вы хотели изменить? Какие бы элементы организационной культуры вы бы предложили для своей школы?

3. Проанализируйте лозунги следующих известных компаний. Какие стороны своей деятельности они хотят выделить?

«IBM — означает сервис»;

General Electric — «Наш важнейший продукт — прогресс»;

Du Pont — «Лучшие продукты для лучшей жизни с помощью химии»;

Samsung — «Хорошо там, где мы есть»;

Electrolux — «Сделано с умом»

4. Подготовьтесь к участию в дебатах по теме «Этика и предпринимательская деятельность».

## Мягкие навыки для жизни и карьеры

*Твердые навыки* (англ. hardskills) — это знания и навыки, которые человек приобрел в процессе обучения и профессиональной деятельности. Твердые навыки можно наблюдать, измерить и продемонстрировать. Они необходимы, чтобы эффективно заниматься определенным видом деятельности.

*Мягкие навыки* (англ. softskills) — комплекс личностных качеств, отражающих способность человека управлять собственными чувствами и эмоциями, а также его способности взаимодействовать с другими людьми и руководить ими. Мягкие навыки трудно измерить. Они необходимы в любом виде деятельности.

## ЭТО ИНТЕРЕСНО

По результатам исследований выявлено: профессиональная успешность сотрудников только на 15 % зависит от твердых навыков, тогда как мягкие определяют 85 %; долговременный и стабильный успех руководителей компаний на 75 % определяется мягкими навыками и только на 25 % — твердыми навыками.

### Коммуникативные навыки:

- уметь устанавливать контакт и организовывать диалог с разными людьми;
- уметь слушать;
- уметь убеждать и аргументировать;
- уметь строить и поддерживать отношения;
- уметь вести переговоры;
- уметь представлять (себя, продукт, компанию);
- уметь убедительно говорить, писать;
- уметь работать самостоятельно и в команде.

### Управление собой:

- уметь управлять эмоциями;
- уметь управлять стрессом;

- уметь управлять собственным развитием;
- уметь ставить цели и планировать собственное развитие;
- уметь управлять временем;
- уметь рефлексировать;
- уметь адаптироваться к изменяющимся условиям;
- уметь использовать обратную связь;
- уметь учиться.

#### **Когнитивные навыки:**

- уметь управлять своим вниманием;
- уметь логически мыслить;
- уметь делать выводы;
- уметь принимать решения;
- уметь проводить поиск и анализ информации;
- уметь вырабатывать и принимать решения.

#### **Управленческие навыки:**

- уметь анализировать, планировать и прогнозировать;
- уметь принимать решения;
- уметь организовывать работу;
- уметь руководить работой;
- уметь контролировать выполнение работы;
- уметь мотивировать;
- уметь определять потребности в обучении;
- уметь управлять изменениями;
- уметь осуществлять обратную связь;
- уметь делегировать полномочия.

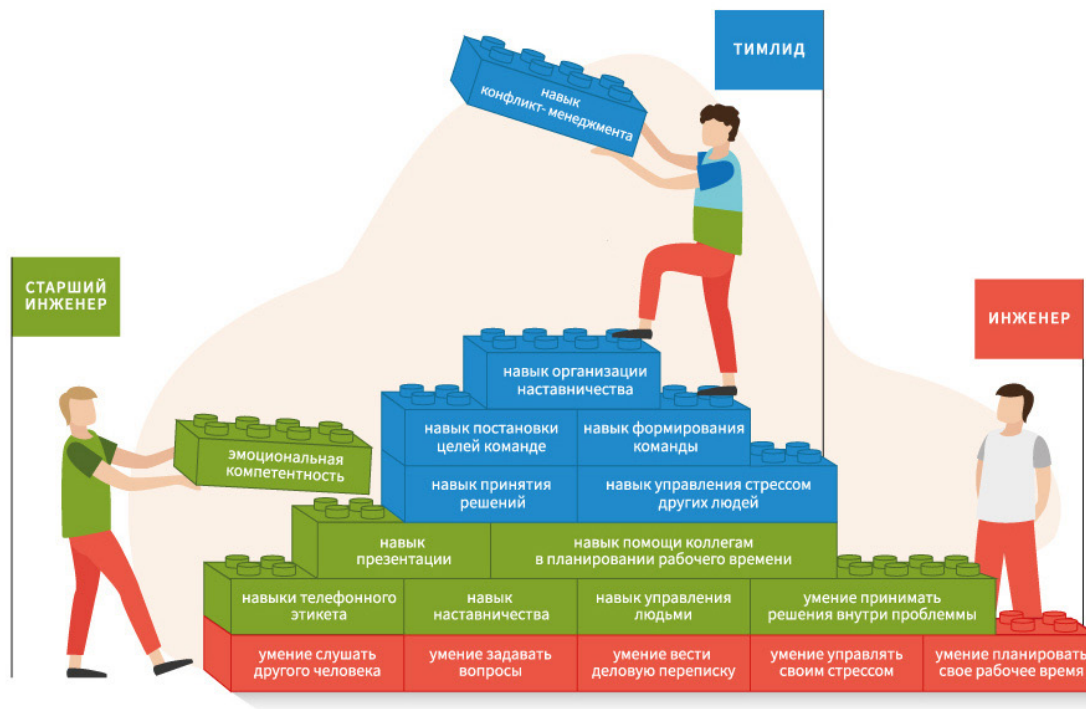


Рис. 3. Мягкие навыки для инженеров



### **Методы развития мягких навыков:**

*Тренинги и семинары* — освоение моделей успешного поведения в процессе разного рода обучающих мероприятий.

*Самообучение* — изучение специальной литературы; участие в вебинарах.

*Обучение на опыте других* — анализ моделей успешного поведения человека, обладающего высоким уровнем развития данной компетенции.

*Ментворкинг* — работа с наставником.

*Специальные задания (фоновые тренинги)* — самостоятельные упражнения, развивающие определенные компетенции, воспитывающие в вас выбранные личностные качества или, наоборот, утилизирующие вредные привычки.

*Обучение на основе обратной связи* — получение обратной связи от друзей, родителей, учителей об успешности своего поведения в аспекте конкретного навыка.

*Развитие в процессе деятельности* — проявление того или иного навыка во всех возможных реальных ситуациях.

*Самокоучинг* — умение самостоятельно анализировать проблему и находить ее решение.

### **Правила участия в дискуссии:**

Помните о цели дискуссии. Обсуждайте только то, что относится к теме, не уходите в сторону.

С уважением относитесь к мнению оппонентов. Любая точка зрения имеет право на существование.

Если вам что-то непонятно или вы хотите что-то уточнить, прояснить — задавайте вопросы.

Любое высказываемое мнение должно быть аргументировано. Старайтесь выражать свои мысли понятно.

С уважением относитесь к своим оппонентам. Не допускайте проявлений враждебности, оскорблений. Не переходите при обсуждении на личности.

Не забывайте, что целью дискуссии является выяснение истины, а не победа любой ценой.

Придерживайтесь регламента выступлений.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

1. Обсудите, работая в группе, какими мягкими навыками должен обладать:
  - а) врач;
  - б) продавец;
  - в) учитель;
  - г) инженер;
  - д) предприниматель;
  - е) руководитель.
2. Рассмотрите рисунок «Мягкие навыки для инженеров» и объясните, как и почему изменяется количество и уровень развития мягких навыков.
3. Определите мягкий навык, который вы бы хотели у себя развить. Составьте свой индивидуальный план развития этого навыка на три месяца, полгода, год. В плане определите: что вы будете развивать; как вы будете развивать; что будет результатом развития; кто может вам помочь?
4. Подготовьтесь к участию в структурированной дискуссии «Предприниматель — организатор или лидер?»

## Когнитивные и метакогнитивные навыки предпринимателя

**Метакогнитивные процессы** (от др.-греч. *μετά* — «над», «за пределами» и лат. *cognitio* — «знание») — «знание о знании», «мышление о мышлении»; познание процесса познания и управление им; система знаний субъекта о познавательной деятельности вообще и особенностях собственного познания, а также психических процессов, обеспечивающих саморегуляцию познавательной деятельности<sup>11</sup>.

К *метакогнитивным* навыкам относят:

- планирование интеллектуальной деятельности и ее целей;
- определение средств реализации поставленных целей;
- программирование последовательности собственных действий;
- контроль интеллектуальной деятельности.

**Когнитивность** (лат. *cognitio* — «познание, изучение, осознание») — способность к умственному восприятию и переработке внешней информации; совокупность процессов, процедур и методов приобретения знаний о явлениях и закономерностях объективного мира.

*Когнитивные способности* — это восприятие, внимание, память, обучение, воображение, речь, мышление<sup>12</sup>.

### ЭТО ИНТЕРЕСНО

Знание того, как развиты у человека те или иные когнитивные способности, позволяет ему понять, насколько успешным он будет в той или иной сфере деятельности. Согласно исследованию, более 41 % людей, получивших высшее образование в России, не работают по специальности, 37 % из них никогда даже не начинали трудиться в своей сфере, а 24 % сменили специальность из-за отсутствия интереса к профессии («понял(а), что это не мое»).

## Алгоритм разработки индивидуальной образовательной траектории

**Индивидуальная образовательная траектория** — это персональный путь реализации личностного потенциала каждого ученика в образовании<sup>13</sup>.

1. *Диагностика* — определите, чему необходимо научиться.

2. *Цель* — это планируемый результат; в основе любого планирования всегда лежит конечная точка, к которой вы должны прийти.

3. *Временные рамки* — план будет работать, только если он ограничен во времени: отсутствие границ не мотивирует человека на действие.

4. *Конкретные действия* — список мероприятий, событий и задач, которые нужно посетить или выполнить для того, чтобы приблизиться к своей цели.

<sup>11</sup> Чернокова, Т. Е. Метакогнитивная психология: проблема предмета исследования // Вест. Поморс. ун-та. — 2011. — № 3. — С. 153–158.

<sup>12</sup> Величковский, Б. М. Когнитивная психология // Большая российская энциклопедия. Режим доступа: <https://bigenc.ru/psychology/text/2077286>. Дата доступа: 05.09.2022.

<sup>13</sup> Хуторской, А. В. Методика личностно-ориентированного обучения. Как обучать всех по-разному? — М., 2005

5. *Поддержка* — наличие специального наставника, руководителя или просто коллеги, который будет сопровождать человека на всем его пути; однако, если отдельного человека для выполнения подобной функции нет, надлежащую поддержку обеспечивает и правильно организованная среда для обучения.

6. *Контроль* — конкретные показатели, по которым можно отслеживать прогресс и в случае чего корректировать маршрут развития.

7. *Результат* — отметка о том, что вы достигли намеченной цели.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Подумайте, какие когнитивные способности нужны для профессии дизайнера, летчика, врача, предпринимателя?

2. Для чего нужно развивать метакогнитивные навыки?

3. Какую роль в развитии личности играет самообучение? Как самообучение связано с развитием когнитивных и метакогнитивных навыков?

## Социальные навыки предпринимателя

*Социальный навык* — это способность налаживать или поддерживать отношения с другими людьми и умение работать с ними для достижения поставленных целей<sup>14</sup>.



Рис. 4. Социальные навыки предпринимателя

**Нетворкинг** (англицизм от networking — букв. плетение сети: net — сеть + work — работать) — социальная и профессиональная деятельность, направленная на то, чтобы с помощью круга друзей и знакомых, работающих или имеющих связи в той или иной сфере, максимально быстро и эффективно решать профессиональные и жизненные задачи.

<sup>14</sup> Буланов, М. Социальные навыки. Режим доступа: <https://mvbulanov.com/socialskills>. Дата доступа: 17.11.2022.

Правила успешного нетворкинга	Нетворкинг	Ошибки нетворкинга
Умение общаться		Быть предвзятым
Активное слушание		Слушать, но не говорить
Невербальное общение		Приукрашивать профессиональные достижения
Чувство юмора		Общаться только онлайн
Навыки публичных выступлений		Не использовать дальние контакты

*Презентация для лифта* (или речь для лифта) (англ. Elevator Pitch или Elevator Speech) — короткий рассказ о себе, своей компании, своем продукте или услуге. Термин отражает ограниченность по времени — длина презентации должна быть такой, чтобы она могла уложиться за время поездки на лифте, то есть одну–две минуты.

### Памятка «Как провести презентацию»

**Презентация** (от лат. praesento — представление) — донесение до аудитории информации о ком- или о чем-либо в удобной форме, как с помощью технических средств, так и без них.

1. Основа вашей презентации — это ваше выступление. Презентация — это, в первую очередь, вы и ваш рассказ. Вы должны свободно владеть темой. Исследования показали, что у выступающего должно быть примерно в семь раз больше информации, чем он на самом деле будет использовать.

2. Вы должны четко понимать, для кого вы готовите презентацию, то есть кто ваша целевая аудитория, с какой целью вы выступаете и сколько у вас есть времени.

3. Не читайте текст с листа. Стройте свое выступление как беседу, не забывайте про юмор.

4. Можно дополнить выступление мультимедийной презентацией или использовать большие листы (флип-чарты). Мультимедийность повышает запоминаемость, так как происходит воздействие на несколько органов чувств. Но выступление может быть и без всякого сопровождения.

5. Помните, что мультимедийная презентация дополняет ваше выступление. Ваше выступление не может состоять из чтения текстов на слайдах.

6. Для создания презентаций в PowerPoint существует правило 10–20–30: презентация состоит из 10 слайдов, которые вы должны представить не более чем за 20 минут, на слайдах используется кегль (размер) шрифта не менее 30.

7. Визуализируйте данные. Для мультимедийных презентаций существует правило «Схема, рисунок, график, таблица, текст». Прежде всего подумайте, как информация может быть представлена в виде схемы. Не получается в виде схемы, подумайте, как показать это рисунком, графиком, таблицей. Используйте текст в презентациях, только если все предыдущие способы представления информации использовать невозможно.

8. Человек способен одновременно помнить  $7 \pm 2$  элементов. Поэтому при размещении информации на слайде старайтесь, чтобы в сумме слайд содержал пять элементов. Вся информация и тексты, размещенные на слайдах, должны быть видны с самого дальнего места.

9. Вовлекайте аудиторию в ваше выступление. Используйте видео, GIF-анимацию, аудиоролики, музыку или интерактивные элементы: опросы, тесты, ссылки, всплывающие окна и т. д. Задавайте вопросы, которые заставят ваших слушателей задуматься.

10. Предоставьте возможность аудитории задать вам вопросы.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Почему социальные навыки рассматриваются как ключевые навыки в деятельности предпринимателя?

2. Пройдите стартовую анкету «Социальные навыки» для самодиагностики своих социальных навыков.

3. Как вы думаете, можно ли назвать нетворкингом налаживание связей с людьми с целью получения только выгод от них? Можно ли считать нетворкингом ситуацию, когда вы пообщались 2–3 минуты с человеком или дали кому-то свою визитку? Сформулируйте свое определение нетворкинга.

4. Подготовьте мультимедийную презентацию для выступления по теме «Моя школа».

## Эмоциональный интеллект

*Эмоциональный интеллект* (ЭИ; англ. emotional intelligence, EI) — способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач.

### Модель эмоционального интеллекта

американских психологов Джона Майера (J. D. Mayer), Питера Саловея (P. Salovey) и Дэвида Карузо (David R. Caruso)

*Восприятие эмоций* — способность распознавать эмоции (по мимике, жестам, внешнему виду, походке, поведению, голосу) других людей, а также идентифицировать свои собственные эмоции.

*Использование эмоций для стимуляции мышления* — способность человека неосознанно активировать свой мыслительный процесс, пробуждать в себе креативность, используя эмоции как фактор мотивации.

EQ

*Понимание эмоций* — способность определять причину появления эмоции, видеть взаимосвязь между мыслями и эмоциями, определять переход от одной эмоции к другой, предсказывать развитие эмоции в зависимости от ситуации, а также способность интерпретировать эмоции во взаимоотношениях, понимать сложные (неоднозначные) чувства.

*Управление эмоциями* — способность контролировать направление и интенсивность эмоций как своих, так и других людей для достижения необходимого результата.

### *Десять заповедей эмоционального интеллекта*<sup>15</sup>:

#### 1. Осмысливайте свои чувства

Эмоциональный интеллект начинается с вопросов, например:

- В чем моя эмоциональная сила? Каковы мои слабости?
- Как я бы описал свой стиль коммуникации? Как бы его описали другие?
- Как мое текущее настроение влияет на мои мысли и решения?
- В каких ситуациях эмоции работают против меня?

#### 2. Учитесь у других

Слушая других людей, не фокусируйтесь на верном и неправильном. Попробуйте понять разные точки зрения и причины отличий. Учитесь принимать критику. Она покажет то, что не видно, и поможет в работе над собой.

#### 3. Учитесь делать паузу

Пауза — простой инструмент. Остановитесь, чтобы подумать, а потом уже говорите и делаете. Помните: на практике все это куда сложнее. Постоянно тренируйтесь. Пауза поможет избежать неловких ситуаций и спасти множество отношений.

#### 4. Развивайте эмпатию (умение понимать чувства других)

Не судите других и не вешайте на них ярлыки. Лучше работайте над тем, чтобы видеть мир их глазами. Слушайте, чтобы понимать, даже если вы не согласны. Спросите себя: Почему этот человек так себя чувствует? Что творится у него на душе? Эмпатия помогает влиять на других и строить прочные отношения.

#### 5. Хвалите других

Люди ждут похвалы и признания. Концентрируя свое внимание на хорошем в других людях, а затем конкретно говоря им о том, что вы в них цените, вы вдохновите других людей на дальнейшее улучшение.

#### 6. Извиняйтесь

Это бывает непросто, но эффект от извинений поразителен. Признание ошибок и извинение в уместных случаях позволит развить в себе такие качества, как скромность и искренность. Люди, как правило, это ценят.

#### 7. Прощайте

Отказ простить другого человека мешает вам жить и развиваться. Пока вы таите обиду внутри, ваш обидчик продолжает двигаться по своему жизненному пути. Не держись за отрицательные эмоции. Прощение дает вам шанс тоже начать двигаться дальше.

#### 8. Люди непостоянны

Не судите о других людях слишком быстро, не понимая контекст и смягчающие обстоятельства. У каждого из нас бывают плохие дни, а иногда и плохие периоды. Вместо этого возьмите за правило постоянно и искренне переоценивать свои взаимоотношения, чтобы быть уверенными в том, что вы не ошибаетесь.

#### 9. Контролируйте свои мысли

Если с вами происходит нечто неприятное, вам сложно контролировать свои чувства. Концентрируя внимание на своих мыслях, вы можете контролировать

---

<sup>15</sup> Барисо, Д. EQ. Эмоциональный интеллект на практике. Как управлять своими эмоциями и не позволять им управлять вами. — М.: Эксмо, 2018.

свою реакцию на эти чувства. Признайте свои эмоции и идите дальше в гармонии со своими целями и ценностями.

#### 10. Не переставайте учиться

Эмоциональный интеллект — не достижение какого-то идеала или определенного уровня. Это постоянное обучение и развитие. Мнение о том, что вы «овладели» одной из этих десяти заповедей, ошибочно. Однако именно то, как вы будете справляться со своими ошибками, будет демонстрировать то, насколько развит у вас эмоциональный интеллект.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Как вы думаете, нужны ли эмоции в бизнесе?

2. Для тренировки своего эмоционального интеллекта вы можете начать выполнять следующие упражнения<sup>16</sup>.

### Упражнения для осознания своих эмоций

#### Задание «Дневник эмоций»

На протяжении всего дня отслеживайте, какие эмоции вы испытываете, чем вызваны эти эмоции, отслеживайте общий фон настроения. Вечером запишите какие наиболее сильные эмоции вам запомнились за сегодня, в какие моменты они возникли. Обратите внимание на то, какие ощущения возникали в теле во время переживания этих эмоций, какие мысли посещали вас в этот момент?

Записывайте свои наблюдения в свободной форме или в таблице:

- Факт (ситуация, человек)
- Мысли
- Физические ощущения
- Эмоции

#### Упражнение «Установки про эмоции».

Вспомните, что говорили ваши родители, учителя или другие значимые люди, что вы читали в литературе или видели в кино, какие помните пословицы, поговорки и крылатые фразы про эмоции?

После того как вы выписали все, что удалось вспомнить, проанализируйте, как эти установки и убеждения влияют на ваше поведение и/или эмоциональное состояние? Хотели бы вы изменить какие-то из них?

#### Упражнение «О чем сигнализирует нам негативная эмоция?»

Выберите эмоцию, которую вы считаете негативной, которую вы не любите и всеми силами стремитесь скрыть. Вспомните ситуации, в которых у вас возникала эта эмоция.

Как вам кажется, с чем связано, что она появлялась именно в эти моменты?

О чем она хотела вам просигнализировать? На что важное обратить внимание? Что изменится, если вы начнете прислушиваться к этой информации?

Чем вам помогла эта эмоция? Что было хорошего в том, что эта эмоция возникала?

<sup>16</sup> Шабанов, С., Алешина, А. Эмоциональный интеллект. Российская практика. — 6-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019.

Что произойдет, если вы позволите себе испытывать, а иногда и проявлять эту эмоцию?

Пока мы не признаем наличие эмоции, «не видим ее», мы не можем и хорошо видеть ситуацию в целом, то есть не обладаем достаточной информацией. И естественно, не признавая наличие какой-то эмоции, не можем с ней расстаться, она так и остается где-то внутри в виде мышечных зажимов, психологических травм и прочих неприятностей.

### **Упражнения для осознания эмоций других**

#### *Упражнение «Немой телевизор»*

Включите телевизор и отключите звук. Найдите какой-нибудь художественный фильм и некоторое время посмотрите его, наблюдая за жестами, мимикой и расположением в пространстве героев и размышляя, какие эмоции они сейчас испытывают.

Если вам не очень нравится смотреть таким образом художественное кино, посмотрите какие-нибудь теледебаты или новости. Посмотрите отрывок знакомого фильма и отрывок незнакомого. Какова разница в процессе наблюдения? Мешает или помогает знание сюжета сопоставлять «невербальность»<sup>17</sup> с эмоциями? Сравните фильмы разных жанров. Американские и французские. В чем сходство и различие невербального поведения в разных культурах? Сравните невербальные проявления актеров с реальными людьми в какой-нибудь программе-репортаже.

### **Упражнения для развития навыков управления своими эмоциями**

#### *Упражнение «Дыхание»*

Выработайте у себя привычку: если вы осознали эмоцию, и она вам не нравится и мешает, сразу начинайте обращать внимание на свое дыхание и начинать дышать чуть медленнее, обращая внимание на выдох.

#### *Упражнение «Похвали себя»*

Каждый день записывайте, что вы сегодня сделали хорошо и успешно. Что вам удалось? Что вас порадовало? Обратите внимание, что вы не можете постоянно находиться в позитивном настроении. Но негативные эмоции — страх, гнев и печаль — тоже полезные эмоции и, допуская только позитивные эмоции в свою жизнь, мы теряем большое количество информации и можем пропустить что-то важное. При этом, когда мы позитивно настроены, нас значительно сложнее чем-либо расстроить или вывести из себя. Таким образом, позитивный подход создает твердую опору под ногами и своего рода защиту от чрезмерного влияния на нас неприятных событий и эмоций.

### **Упражнения для развития навыков управления эмоциями других**

#### *Упражнение «Эмоциональный баланс»*

Выберите какие-нибудь значимые для вас личные отношения. Достаточно вспомнить период от нескольких дней до недели. Разделите лист вертикальной чертой пополам, левую колонку обозначьте как «+», правую — как «-». Запишите

---

<sup>17</sup> Невербальный (от лат. *verbalis* — устный, словесный) — не связанный с языком, речью. К невербальным средствам общения относят жесты, позы тела и мимику лица, а также прическу, одежду, визитные карточки, интерьер офиса, посуду и другие аксессуары.



в левой колонке все ваши действия, которые, по вашему мнению, улучшали состояние ваше или вашего партнера (брата, сестры, родителей, друга), в правой — ухудшали его. Посмотрите, как вы повлияли на состояние своего эмоционального баланса в этих отношениях за данный период. Удалось ли вам улучшить его или хотя бы сохранить на прежнем уровне? Или количество действий в правой колонке начинает удручающе превалировать?

Если же вы относитесь к той категории людей, у которых имеется только куча прекрасных действий в левой колонке, задайтесь вопросом, не нарушаете ли вы баланс и в этом случае? Не слишком ли много даете своим партнерам и не слишком ли мало просите взамен?

И в том и в другом случае стоит составить план действий, которые помогут вам поддерживать баланс в более или менее равновесном состоянии. Такой анализ полезно проводить регулярно.

## Предпринимательское лидерство

*Лидер* (от англ. leader — ведущий, первый, идущий впереди) — лицо в какой-либо группе (организации), пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия; член группы, за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях, то есть наиболее авторитетная личность, играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

Выделяют три стиля лидерства: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и либеральный (нейтральный).

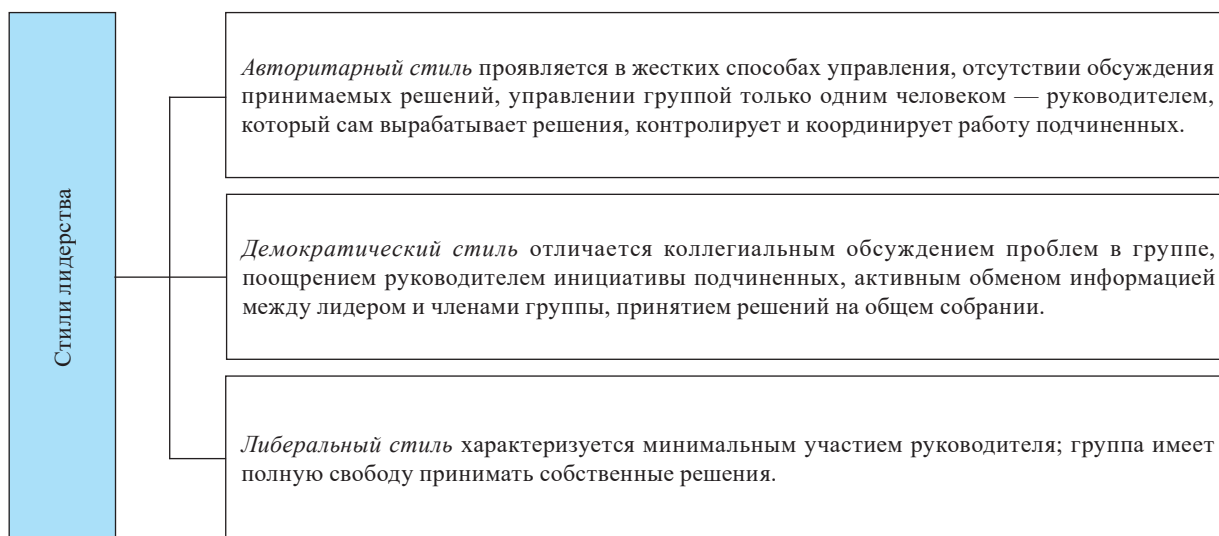


Рис. 5. Стили лидерства

Различают:

- *формальное лидерство* — процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности;
- *неформальное лидерство* — процесс влияния на людей при помощи своих способностей, умения или других ресурсов.

**Метод шести шляп** — способ структурировать мышление, который подходит как для упорядочивания мыслей в своей голове, так и для организации коллективного обсуждения. Разработан британским психологом Эдвардом де Боно (1933–2021). Суть метода состоит в рассмотрении проблемы последовательно с шести разных точек зрения.

*Белая шляпа* мышления — рассмотрение всей доступной информации и выяснение, какой информации не хватает.

*Красная шляпа* мышления — рассмотрение вопроса с точки зрения эмоций и чувств (Почему нравится или не нравится? Что мы переживаем по этому поводу? Какие у нас есть догадки и что подсказывает интуиция? Какие у нас есть ощущения и неясные предположения?)

*Желтая шляпа* мышления помогает выявить положительные стороны, решаемой проблемы (Какие преимущества, достоинства и сильные моменты? Почему это стоит сделать?)

*Черная шляпа* мышления помогает выявить негативные стороны (Что может пойти не так? Почему этого не стоит делать?)

*Зеленая шляпа* мышления отвечает за креативность (приветствуется высказывание самых смелых, творческих и необычных идей).

*Синяя шляпа* мышления нужна для того, чтобы управлять обсуждением и подводить итоги.

Цветные шляпы служат визуальным представлением определенного направления мышления. Переключение с одного мыслительного направления на другой сопровождается буквальным или условным надеванием шляпы определенного цвета. Последовательности всегда начинаются и заканчиваются синей шляпой. Каждая из шляп используется в течение ограниченного времени. В конце обсуждения определяются конкретные задачи на будущее.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Подумайте и составьте список личностных качеств, присущих эффективным лидерам. Обсудите свои списки с друзьями и одноклассниками.

2. Проанализируйте стили лидерства. Выделите в каждом из них достоинства и недостатки.

3. Проанализируйте результаты исследования<sup>18</sup>, в котором представлены личностные качества применительно к предпринимателям и лидерам, на основе упоминания в 136 источниках (книгах, журналах, интернет-статей). Сделайте вывод о том, как соотносятся лидерские и предпринимательские качества.

Характеристики предпринимателя		Характеристики лидера	
Способность к мотивации	3	Способность к мотивации	15
Достижение целей	15	Достижение целей	7

<sup>18</sup> Fernald, L. W., Solomon, G. T., Tarabishy, A. A new paradigm: Entrepreneurial leadership //Southern Business Review. — 2005. — Т. 30. — № . 2. — С. 1–10.

Характеристики предпринимателя		Характеристики лидера	
Независимость	6	Умение выслушивать и слышать	9
Креативность	10	Креативность	5
Гибкость	2	Гибкость	6
Толерантность к неоднозначности	5	Умение работать с другими	7
Вспыльчивость, страсть	3	Коммуникабельность	12
Терпение	1	Терпение	3
Постоянство, настойчивость	3	Постоянство, настойчивость	2
Готовность принять риск	24	Готовность принять риск	6
Предвидение ситуации	6	Предвидение ситуации	29
		Харизматичность	13
		Умение стратегически мыслить	5
		Заслуживающий доверия	12

4. Используя метод «Шести думающих шляп», проведите обсуждение «Успешный лидер — кто он?»

## Навыки self-менеджмента

*Цель* — один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, который характеризует предвосхищение в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств<sup>19</sup>.

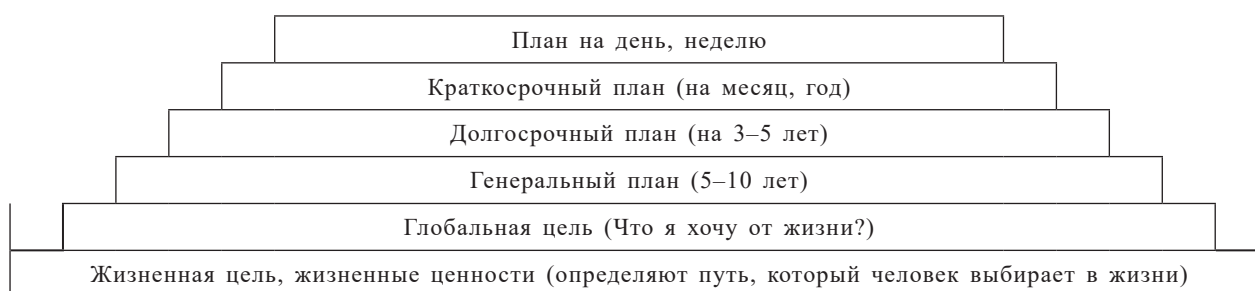


Рис. 6. Пирамида Бенджамина Франклина

Для постановки краткосрочных и среднесрочных целей можно использовать технику постановки SMART-целей:

- Specific — конкретная (что сделать);
- Measurable — измеримая (количество или показатель, определяющий достижение цели);

<sup>19</sup> Огурцов, А. П. Цель // Философский энциклопедический словарь. — М. : Сов. энцикл. — 1983.

- Achievable — достижимая (ставьте реалистичные цели);
- Relevant — важная, значимая для вас (цель должна быть значимой для данной ситуации, для данного периода времени);
- Timed-bounded — определённая по времени (определите срок выполнения).

## Управление временем

«Полезное время» — время, которое работает на ваше развитие, на достижение ваших целей и результатов.

«Жизненное время» — время, которое расходуется на поддержание и восстановление организма и своей окружающей среды (сон, еда, уборка и т. д.)

«Бесполезное время» — время, которое расходуется бессмысленно, понапрасну. Поглотители времени — это любые факторы, которые приводят к нецелевому использованию времени. К основным поглотителям времени относятся:

- социальные сети, интернет, форумы, чаты;
- телефонные разговоры;
- компьютерные игры;
- телевизор;
- плохая организация (отсутствие или нечеткая постановка целей; неверно расставленные приоритеты в делах; отсутствие планирования рабочего дня; хаотичное ведение дел, записей; бессистемные перерывы в работе);
- переделывание неправильно сделанной работы;
- болтовня с друзьями.

## Памятка «Как правильно рефлексировать»

**Рефлексия** (от позднелат. reflexio — обращение назад) — форма умственной деятельности человека, направленная на осмысление своих действий, культуры и её оснований<sup>20</sup>.

Привыкайте анализировать происходящие события регулярно.

Находите время для рефлексии (во время дороги на работу или учебу, перед сном, во время прогулки).

Обратите внимание на чувства и эмоции: в каких ситуациях вам было некомфортно, вас одолевали негативные чувства или неуверенность.

Обращайте внимание на ситуации, в которых вы повели себя неожиданным для вас образом или же на которые вы отреагировали слишком резко/эмоционально.

Анализируйте опыт: Каковы мои ощущения от события? Что было хорошего в этой ситуации? Что пошло не так? Почему я расстраиваюсь из-за того, что что-то пошло не так? Как я поступил и почему меня это расстраивает или удовлетворяет? Мог ли я поступить по-другому? Что можно сделать, чтобы такое больше не повторилось? Соответствовало ли произошедшее моим ожиданиям? Почему? Чему я научился? Какой я могу вынести из этого опыт?

Анализируйте свое отношение к окружающим. Постарайтесь понять, что вас беспокоит, что вызывало тревогу.

**Индивидуальный план развития** — это перечень мероприятий, которые обеспечивают непрерывное развитие человека.

<sup>20</sup> Огурцов, А. П. Рефлексия // Новая философская энциклопедия. — М.: Мысль, 2001. — Т. 3.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Сформулируйте свои цели на ближайшую неделю, применяя технику SMART.

2. Определите свои поглотители времени.

3. Составьте план распределения своего времени на ближайшую неделю.

Время	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вс.

4. Составьте свой индивидуальный план развития на полгода:

Потребность в обучении (знания, навыки)	Мероприятия	Сроки	Отметка о выполнении

## Управление знаниями

*Данные* — «сырые» (отдельные) факты, недолго живущие новости, временные записи и т. п., не предназначенные для длительного использования.

*Информация* — структурированные данные, служащие опорой для принятия каких-либо решений.

*Знания* — полученная в процессе мыслительной деятельности информация, упорядоченная определенным способом.

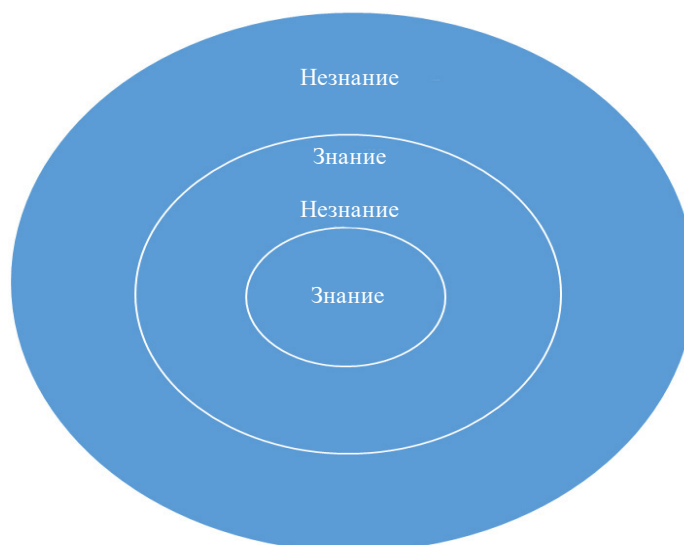


Рис. 7. Рост знаний

### Категории и формы знаний:

- *явные (формализованные) знания* — знания, которые можно описать, задокументировать, рассказать другим людям;
- *скрытые (неформализованные) знания* — продукт личного опыта человека, который отражает его убеждения, моральные ценности и взгляды, опыт, секреты мастерства, навыки, житейскую мудрость и т. д., а также неактуализированные знания.

### Явные и скрытые знания

Явные знания	Вы знаете, что вы знаете	Вы знаете, что вы не знаете
Скрытые знания	Вы не знаете, что вы знаете	Вы не знаете, что вы не знаете

Динамическое взаимодействие явного и скрытого знания можно представить в виде *спирали знания*, которая была предложена в 1995 г. Такеучи Хиротака и Нонака Икуджиро, представителями японской школы управления знаниями:

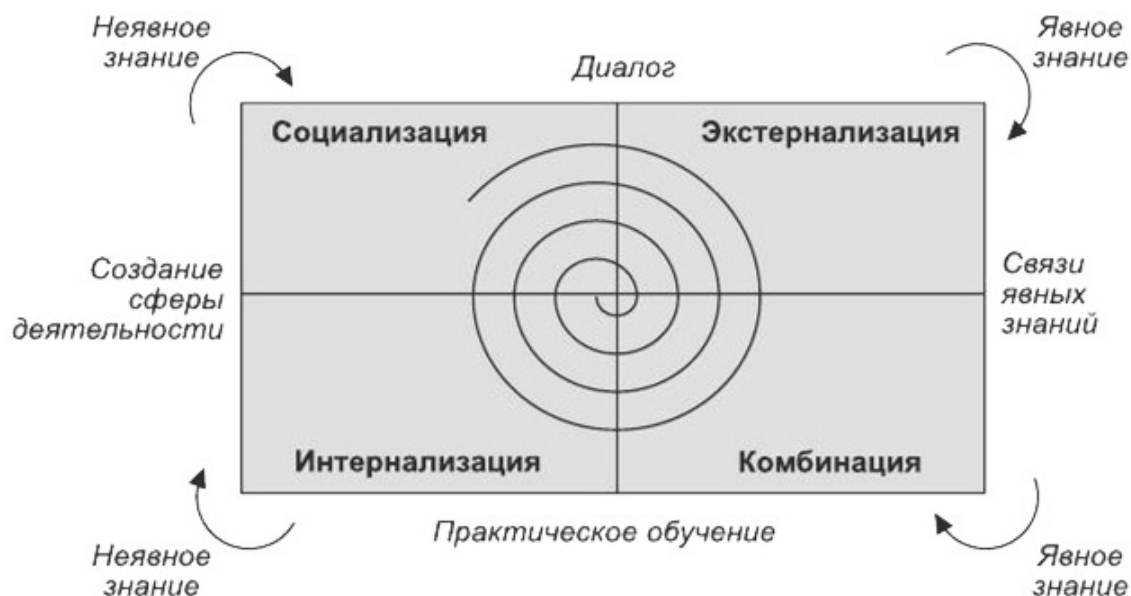


Рис. 8. Спираль знаний

**Управление знаниями** — создание организационных, технологических и коммуникационных условий, при которых знания и информация будут способствовать решению стратегических и тактических задач организации.

**Принцип «четырёх Н»:** создание условий, при которых нужные люди смогут получать нужную информацию и знания в нужное время для выполнения нужных задач (Билл Гейтс).

*Основная задача управления знаниями:*

- выбор, обработка, аккумулирование «значимого знания» из внутренних и внешних источников;
- сохранение и классификация знаний;
- обеспечение доступа к знаниям;
- распространение и обмен знаниями, как внутри организации, так и за ее пределами.

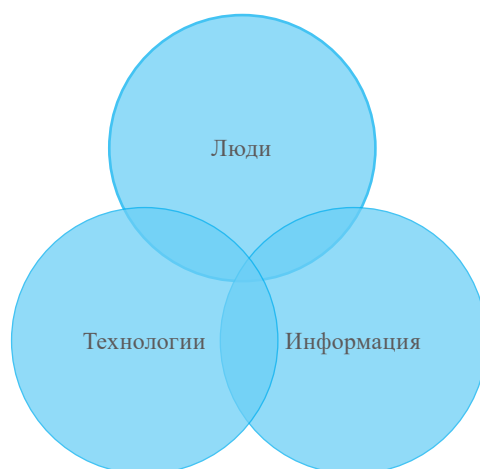


Рис. 9. Элементы управления знаниями

*Обмен знаниями* — это деятельность, посредством которой происходит обмен информацией, навыками или опытом между коллегами, друзьями, семьями или организациями.

*Обучающаяся организация* (learning organization) — течение в организационном поведении 1990-х годов, основанное на признании ценности знаний для роста конкурентных преимуществ; организации, способные учиться и постоянно расширять возможности реализации своих целей; организации, которые на всех уровнях управления используют преданность людей делу и их способность учиться<sup>21</sup>.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

1. Объясните смысл изречения древнегреческого философа Сократа «Чем больше я знаю, тем больше я не знаю».
2. Зачем нужен обмен знаниями? Подумайте, какие существуют способы обмена знаниями?
3. Посмотрите фильм «Стажер» (реж. Нэнси Мейерс, 2015). Используя памятку, проведите обсуждение этого фильма.

### Памятка «Как анализировать художественный фильм»

Узнайте, когда и где был создан фильм, название киностудии, имена режиссера, сценариста, актеров.

Постарайтесь не читать обзоры или подробности сюжета, чтобы просмотр был непредвзятым.

Почему нам рассказана эта история? Определите, в чем заключается основная идея фильма.

Какие проблемы подняты авторами фильма?

Как проявляются главные герои, отражающие основную идею фильма?

Какова целевая аудитория фильма?

Кто и что должен находить в этой истории?

<sup>21</sup> Большой психологический словарь. — М., 2003 ; Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций — М., 2003

## Что надо знать предпринимателю, или Предпринимательская компетентность

**Экономика** — подсистема человеческой цивилизации, представляет собой сферу производства людьми материальных благ и выступает материальной составляющей жизни человеческого общества.

Экономика как подсистема человеческого общества выполняет следующие основные функции:

- 1) производственную;
- 2) функцию обмена;
- 3) перераспределительную.

Важнейшей в экономической жизни общества является производственная функция. Производство представляет собой совместную деятельность людей, в процессе которой они производят, распределяют, обменивают и потребляют необходимые для их жизни материальные блага. Основными проблемами экономической координации общества являются проблемы: что производить, как производить, для кого производить.

По способу координации экономической жизни выделяют следующие модели экономических систем: *традиционная, рыночная, плановая*, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки.

*Предпринимательская компетентность* — это круг вопросов, в которых человек обладает авторитетностью, познанием, опытом для успешного ведения бизнеса, а также поведение, демонстрируемое в процессе эффективного выполнения задач в ходе осуществления предпринимательской деятельности. Пять компетенций, которые важны для предпринимателя:

- понимать, зачем человек этим хочет заняться («знать, зачем»);
- уметь этим заниматься («знать — как»);
- понимать, с кем важно взаимодействовать, чтобы бизнес был успешным («знать, кто»);
- иметь хорошую интуицию, то есть чувствовать, когда нужно запустить свой бизнес («знать, когда»);
- иметь знания по теме бизнеса («знать, что») <sup>22</sup>.

### Модель общих предпринимательских компетенций <sup>23</sup>

Успехи и достижения	Использование возможностей, инициатива, владение и использование информации, настойчивость, ответственность за обязательства, повышение эффективности
Взаимодействие и отношение	Надежность и честность, признание важности деловых отношений, развитие деловых контактов, имидж
Образование	Стремление к самосовершенствованию, ориентация в профессиональной сфере

<sup>22</sup> Johannisson, B. (1991). University training for entrepreneurship: Swedish approaches Entrepreneurship & Regional Development: An International J. 3. P. 67–82

<sup>23</sup> Трусова, Л. А. Особенности формирования предпринимательских компетенций школьников в условиях социального партнерства // Современные проблемы науки и образования. — 2012. — № 2. Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=5757>. Дата доступа: 19.08.2022.



Лидерство	Уверенность в себе, влияние и убеждение, умение работать в команде, директивность, повышение уровня образования сотрудников
Предпринимательское мышление	Целенаправленность и планирование, разрешение проблемных ситуаций, эффективность, результативность
Личностные возможности	Работоспособность и трудолюбие, опыт и экспертиза, самоорганизация, осознание собственных возможностей, креативность и нестандартное мышление, последовательность

### Сферы и компетентности концептуальной модели рамки предпринимательской компетентности <sup>24</sup>

Сферы	Компетентности
Идеи и возможности	Определение возможностей
	Креативность
	Видение
	Оценка действий
	Этическое и обоснованное мышление
Ресурсы	Самосознание и самоэффективность
	Мотивация и настойчивость
	Мобилизация ресурсов
	Финансовая и экономическая грамотность
	Мобилизация других лиц
Трансформация в действии	Инициативность
	Планирование и управление
	Преодоление барьеров, связанных с неоднозначностью, неопределенностью и рисками
	Сотрудничество с другими лицами
	Обучение через опыт

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Охарактеризуйте существующие модели экономических систем. Приведите исторические примеры. Выделите в каждой из них положительные и отрицательные стороны. Какова роль государства в разных моделях экономических систем?

2. Проанализируйте разные модели предпринимательских компетенций. Как вы думаете, возможно ли применение этих компетенций для процесса обучения?

3. Посмотрите фильм «Джобс: Империя соблазна» (реж. Джошуа Майкл Штерн, 2013). Проведите обсуждение этого фильма.

<sup>24</sup> Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Люксембург: Publication Office of the European Union. Режим доступа: <https://edu.gov.by/sistema-obrazovaniya/vysshee-obrazovanie/inf/efo/EntreComp.pdf>. Дата доступа: 29.08.2022.

## II. Страницы истории предпринимательства в Беларуси

### Предпринимательство в Беларуси: общая характеристика

#### Периодизация экономического развития Беларуси

Вторая половина XIII — первая половина XVIII в.	Законодательно закрепляется феодальная система, развиваются товарно-денежные отношения, складываются элементы рынка
Вторая половина XVIII в.	Зарождение мануфактурного производства
Конец XVIII — первая половина XIX в.	Разложение феодальных отношений и начало формирования капиталистических отношений.
Вторая половина XIX — начало XX в.	Развитие капитализма в сельском хозяйстве и промышленности. Завершение промышленного переворота
1920-е годы	Новая экономическая политика
Конец 1920-х — первая половина 1980-х гг.	Индустриализация и коллективизация. Становление и развитие плановой экономики
Вторая половина 1980-х — первая половина 1990-х гг.	Кризисные явления в экономике
Вторая половина 1980-х — настоящее время	Формирование социально ориентированной рыночной экономики при активной регулирующей роли государства

#### Законодательные акты Республики Беларусь о поддержке предпринимательства:

Указ Президента Республики Беларусь от 21 мая 2009 г. № 255 «О некоторых мерах государственной поддержки малого предпринимательства»

Закон Республики Беларусь от 1 июля 2010 года «О поддержке малого и среднего предпринимательства»

Декрет Президента Республики Беларусь от 23 ноября 2017 года № 7 «О развитии предпринимательства»

Государственная программа «Малое и среднее предпринимательство» на 2021–2025 годы, утвержденная постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 29 января 2021 г. № 56.

Таблица 1

Мануфактурная промышленность в Беларуси: 1796–1860 гг.<sup>25</sup>

Отрасли	Показатели	1796	1809	1828	1845	1850	1853	1860
Пищевая	Кол-во предприятий	4	5	7	13	18	27	36
	Кол-во рабочих	40	54	78	321	503	835	1 119
Текстильная	Кол-во предприятий	26	34	66	73	73	44	46
	Кол-во рабочих	1 759	2 031	1 916	2 035	2 468	1 529	1 698
Металлообра- батывающая	Кол-во предприятий	2	3	4	6	5	7	8
	Кол-во рабочих	85	116	167	185	149	191	239
Селикатная	Кол-во предприятий	10	14	12	13	17	20	23
	Кол-во рабочих	333	338	382	384	451	473	600
Деревообра- батывающая	Кол-во предприятий	9	10	13	13	12	12	10
	Кол-во рабочих	185	210	412	779	657	648	464
Кожевенная	Кол-во предприятий	2	2	2	3	6	3	4
	Кол-во рабочих	34	41	56	61	151	174	111
<b>Всего</b>	<b>Кол-во предприятий</b>	<b>53</b>	<b>68</b>	<b>104</b>	<b>121</b>	<b>131</b>	<b>113</b>	<b>127</b>
	<b>Кол-во рабочих</b>	<b>2 436</b>	<b>2 840</b>	<b>3 014</b>	<b>3 765</b>	<b>4 365</b>	<b>4 379</b>	<b>4 231</b>

Таблица 2

Динамика количества субъектов малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь в 2012–2020 гг.<sup>26</sup>

Годы	Микро- организации	Малые организации	Средние организации	Всего
2012	85 682	11 762	2 542	99 986
2013	96 858	11 831	2 423	111 112
2014	99 368	12 424	2 416	114 208
2015	92 684	12 363	2 394	107 441
2016	93 288	11 779	2 315	107 382
2017	95 854	11 872	2 245	109 971
2018	97 449	11 528	2 237	111 214
2019	96 789	11 753	2 235	110 777
2020	96 598	12 589	2 217	111 404

<sup>25</sup> Экономическая история Беларуси: учеб. пособие: 3-е изд. доп. / В. И. Голубович [и др.]; под ред. проф. В. И. Голубовича. — Минск, 2004. С. 379.

<sup>26</sup> Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. — 2022. — Режим доступа: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/makroekonomika-i-okruzhayushchaya-sreda/statistika-predprinimatelstva/statisticheskie-izdaniya\\_/index\\_15937/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/makroekonomika-i-okruzhayushchaya-sreda/statistika-predprinimatelstva/statisticheskie-izdaniya_/index_15937/). — Дата доступа: 05.09.2020.



Рис. 10. Распределение предприятий малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь по видам экономической деятельности

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Проанализируйте Закон Республики Беларусь «О поддержке малого и среднего предпринимательства» и выясните, какие организации относятся к микроорганизациям, а какие предприятия рассматриваются как предприятия малого и среднего бизнеса.

2. Проанализируйте роль малого и среднего бизнеса в экономике страны. Какие меры поддержки частного предпринимательства предусмотрены Государственной программой «Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь»?

3. Составьте галерею современных белорусских предпринимателей.

## Войцех Пусловский



Рис. 11. Граф Войцех Пусловский (1762–1833).  
Худ. В. Ванькович

## Памятка «Как изучать историческую личность»

Годы жизни и правления;  
исторические условия, в которых происходила жизнь и деятельность личности;  
биографические сведения (происхождение, наиболее существенные факты биографии, условия и люди, повлиявшие на формирование личности, его взглядов и убеждений);  
основные действия, взгляды, проблемы и методы их решения;  
интересы каких слоев общества выражал;  
предшественники и последователи;  
вклад исторической личности в развитие страны, историческое значение деятельности исторической личности;  
оценка деятельности исторической личности современниками и в наше время.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Подготовьте исторический портрет Войцеха Пусловского. Используйте дополнительные источники информации. Форму представления выберите самостоятельно (публичное выступление, статья для школьной газеты / журнала, текст для блога и т. д.).

2. Подготовьтесь к участию в дебатах по теме ««Предприниматели в общественной жизни»».

## Скирмунты — династия белорусских предпринимателей

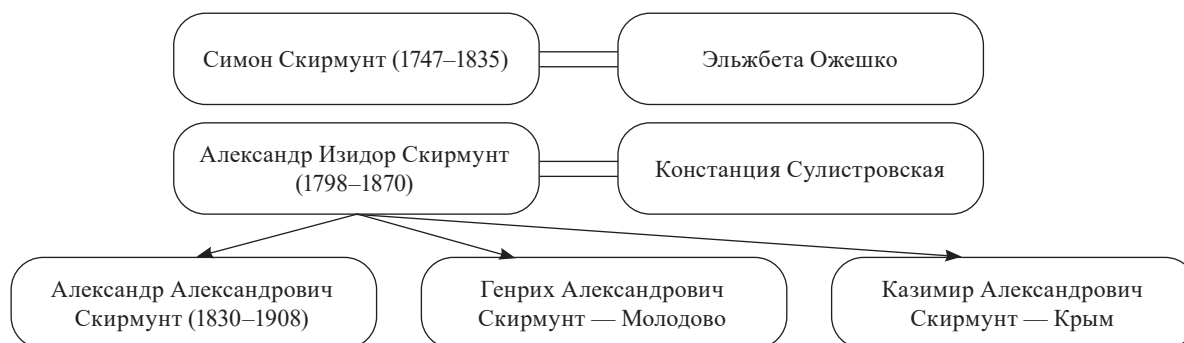


Рис. 12. Династия Скирмунтов

**Симон Скирмунт (1747–1835)** — маршалок брестского воеводства и посол (депутат) сейма. В 1782 г. приобрел у Михала Огинского поместья Молодово и Поречье недалеко от Пинска. В Молодово был построен дворец в стиле ампир.

### Александр Изидор Скирмунт (1798–1835)

1830 г. — Александр Скирмунт получил государственную привилегию (патент) на собственное изобретение аппарата с использованием пара для ускоренного испарения сахарного сиропа («Привилегія па снадзь для выпариванія сахарныхъ сироповъ посредствомъ паровъ на плоскихъ покато установленныхъ

поверхностямъ, выданная Минской губерніи Пинскому Повѣтовому Маршалу Скимунту, 10-го декабря 1830 года, на 10 лѣтъ» № 61)

1830–1848 гг. — работа сахарно-рафинадного завода в Молодово.

1836 г. — начала работу суконная фабрика в Поречье (использовались машины с паровым двигателем, насчитывалось 258 рабочих, в 1878 г. — 420 рабочих). Как отмечал белорусский историк М. Довнар-Запольский, это едва ли не первая в Российской империи фабрика, работающие на которой принимали участие в прибылях от производства. Семейные рабочие жили в четырех специально построенных домах с 90 квартирами для семейных и четырех общежитиях для молодых рабочих (теперь на этом месте частная застройка). Рабочие были обеспечены бесплатным продовольствием и получали в год от 15 до 40 рублей. Подмастерья зарабатывали от 100 до 200, мастера от 500 до 1000 рублей. При фабрике имелась больница, действовало училище, где дети бесплатно учились грамоте и ткацкому ремеслу. Умелых работников Александр Скимунт отправлял учиться за границу, расходы при этом брал на себя. Стала одной из лучших фабрик в Российской империи по ассортименту и качеству продукции. Награды на выставках:

1865 г., Москва, Мануфактурная выставка — большая серебряная медаль, директор фабрики Александр Скупеvский удостоен похвального листа;

1867 г., Париж, Всемирная выставка — почетный отзыв;

1873 г., Вена, Всемирная выставка — «Медаль за заслуги»;

1878 г., Париж, Всемирная выставка — большая серебряная медаль;

1882 г. Москва, Всероссийская художественно-промышленная выставка — золотая медаль;

1896 г., Нижний Новгород, Всероссийская промышленная и художественная выставка — серебряная медаль;

1901 г., Минск, Юбилейная сельскохозяйственная и кустарно-промышленная выставка — золотая медаль.

1860–1879 гг. — работа нового сахарного завода в Поречье (в 50 раз превосходил завод в Молодово по объемам производства).

1865 г. — в Молодово начал работу винокуренный завод

1880 г. — в Поречье начал работу винокуренный завод с использованием парового двигателя и 10 рабочими (единственный завод в Минской губернии по производству очищенного спирта). Проработал до 1915 г.

Приобрел участок в Крыму в долине Балаклавy, на площади 400 моргов<sup>27</sup>, развел там лучшие сорта венгерского и рейнского винограда, передал его своему сыну, Казимиру. Еще один виноградник основал на берегу Адриатического моря в Перрино (120 моргов) и Бриндизи (Италия).

В имении Альбрехтово под Пинском выделил здания, в которых в 1850 г. варшавским купцом Робертом Ботте было основано производство стеариновых свечей и мыла. На фабрике, сдаваемой в аренду, работало от 60 до 70, а в 1877 г. — 213 рабочих.

<sup>27</sup> Морг (от нем. Joch) — устаревшая единица измерения площади земли в средневековой Западной Европе и, в частности, в Речи Посполитой, равная приблизительно 0,56 гектара или 5754,64 метров<sup>2</sup>

В Поречье были построены паровая мельница и сыроваренный завод. Александр Скирмунт первым в Беларуси создал для своих рабочих систему социального обеспечения, содержал доктора и больницу, училище для детей рабочих, наиболее способных рабочих посылал на другие фабрики и за границу учиться.

В своем хозяйстве проводил работы по улучшению угодий, наладил мелиоративную систему прилегающей поймы Ясельды, начал воспроизводство леса.

Когда Александр Скирмунт умер, его на руках несли из Поречья в Молодово (10 километров).

### **Александр Александрович Скирмунт (1830–1908)**

Создал крупный производственный комплекс в Поречье.

Занимался разработками по урегулированию крестьянского землевладения, устранению чересполосицы, отмене пастбищных сервитутов, направленных на поднятие сельскохозяйственного производства.

### **Генрих Александрович Скирмунт**

Организовал школу домашнего хозяйства

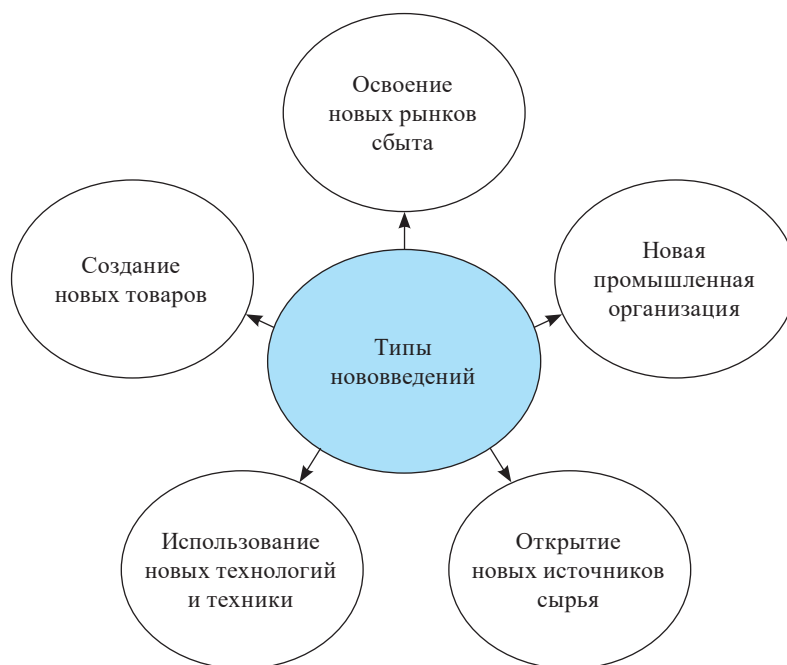
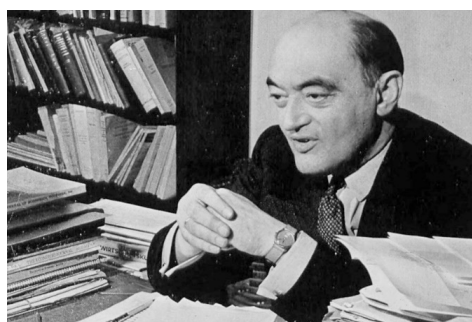


Рис. 13. Типы нововведений (по Й. Шумпетеру)



**Йозеф Алоиз Шумпетер (1883–1950)** — австро-американский экономист. Изучал проблемы динамического развития рыночной системы, факторов, которые обеспечивают прогресс и экономический рост. Шумпетер был первым экономистом, который ввёл понятия «нововведение» и «инновация» и связал их с темпами экономического развития. На микроэкономическом уровне нововведения обеспечивают получение прибыли

и реализуются благодаря активному участию в инновационном процессе. На макроэкономическом — влияют на общий экономический рост.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Почему Александра Изидора Скимунта называют «первым официально признанным белорусским изобретателем»?

2. Какие черты предпринимателя проявили представители династии Скимунтов? Определите значение деятельности представителей династии Скимунтов для развития Беларуси.

3. Какую деятельность называют инновационной? Почему предпринимательство часто связано с инновационной деятельностью? Можете ли вы привести примеры инновационного предпринимательства в Беларуси?

## Первый белорусский менеджер

Основные черты промышленного развития Беларуси во второй половине XIX в.:

- специализация на переработке местного сырья (винокурение, переработка древесины, производство спичек, бумаги и картона, пищевкусовая, кожевенная, текстильная, табачная);
- привязанность к сельской местности: в начале XX века 2/3 фабрик и заводов находились в сельской местности, там же проживало 45 % рабочих;
- многоукладность: сосуществование ремесленного, мануфактурного и заводского производства;
- низкий уровень концентрации производства: мелкие предприятия с числом рабочих до 50 человек составляли 85 % от всех фабрик и заводов, крупные предприятия с числом работников свыше 500 человека составляли 1,2 %. В 1900 г. в Беларуси насчитывалось всего 9 крупных предприятий (с количеством 500 и более рабочих):

- табачная фабрика Шерешевского в Гродно, основанная в 1862 г. В 1900 г. на ней работало 1445 человек.
- спичечные фабрики в Пинске, Мозыре, Бобруйске, Борисове, Койданово;
- Добрушская писчебумажная фабрика (основана в 1870 г.);
- завод «Неман» по производству стекла (Лидский уезд Гродненской губернии). Основан в 1883 г.;
- льнопрядильная фабрика «Двина» в Витебске (запущена в эксплуатацию в 1900 г.).



Рис. 14. Антон Игнатьевич Стульгинский (1851–1915) — инженер, изобретатель, специалист в области писчебумажного производства, общественный деятель





Рис. 15. Добрушская писчебумажная фабрика князей Паскевичей

### Добрушская бумажная фабрика

А. И. Стульгинский — директор фабрики в 1878–1915 гг.

Объем производства:

1879 г. — 180 пудов<sup>28</sup> бумаги на 255 тысяч руб.

1913 г. — 10 тысяч тонн на 3 млн руб.

В 1916 г. на Добрушской бумажной фабрике было 1400 рабочих и 45 служащих.

Постоянного жалованья у Стульгинского не было. Его заработок зависел от прибыли предприятия: Паскевичи платили своему распорядителю 10 % от прибыли.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Составьте социологический портрет А. М. Стульгинского.

И. О. Фамилия	
Годы жизни	
Место рождения	
Образование	
Профессиональный опыт	
Профессиональный статус	
Вклад в развитие производства	
Социальная политика	
Общественная деятельность	
Научная деятельность	
Значение деятельности	
Память	

<sup>28</sup> Пуд — устаревшая единица измерения массы русской системы мер, примерно равна 16 кг.

2. Какие качества А. М. Стульгинского позволили ему стать успешным руководителем Добрушской писчебумажной фабрики?

3. Подготовьтесь к участию в панельной дискуссии на тему «Предприниматели и менеджмент».

## Создатель частных железных дорог в Беларуси

Железнодорожное строительство в Беларуси во второй половине XIX — начале XX века:

1862 г. — Петербургско-Варшавская магистраль (белорусский участок от Кузницы до Поречья — 50 верст);

1866 г. — Рижско-Орловская железная дорога;

1870-е гг. — Московско-Бресткая и Либаво-Роменская железная дорога;

1880-е гг. — Полесские железные дороги (линии Вильно– Барановичи — Лунинец; Гомель — Лунинец — Пинск — Жабинка; Барановичи — Слоним — Волковыск — Белосток).

1902 г. — линия Витебск — Жлобин.

Общая протяжённость железных дорог в Беларуси в начале XX в. составила 3 000 верст.

*Узкоколейная железная дорога* (разг. «узкоколейка») — железная дорога с шириной колеи, менее стандартной. В Беларуси все узкоколейки, кроме шахт, имеют ширину колеи в 750 мм. Как правило, узкоколейные дороги не образуют единой сети и чаще всего строятся для определённой цели (например, для вывоза заготовленного леса или торфа). Кроме промышленных узкоколеек существовали подвозные, соединявшие обыкновенные железные дороги с теми районами, где строить железные дороги стандартной колеи было невыгодно.

Первая паровая узкоколейка в Беларуси «Свентяны — Поставы» была проложена Болеславом Яловецким, длиной 66 верст, открыта 11 ноября 1895 г. Вторая очередь, Поставы — Березвеч (53 версты), начала действовать 1 июля 1897 г.

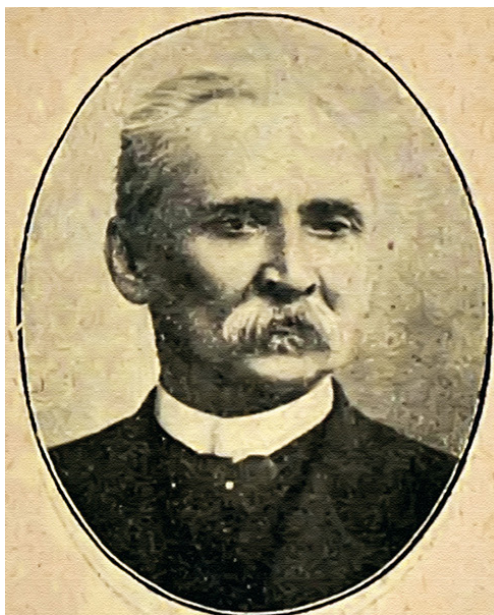
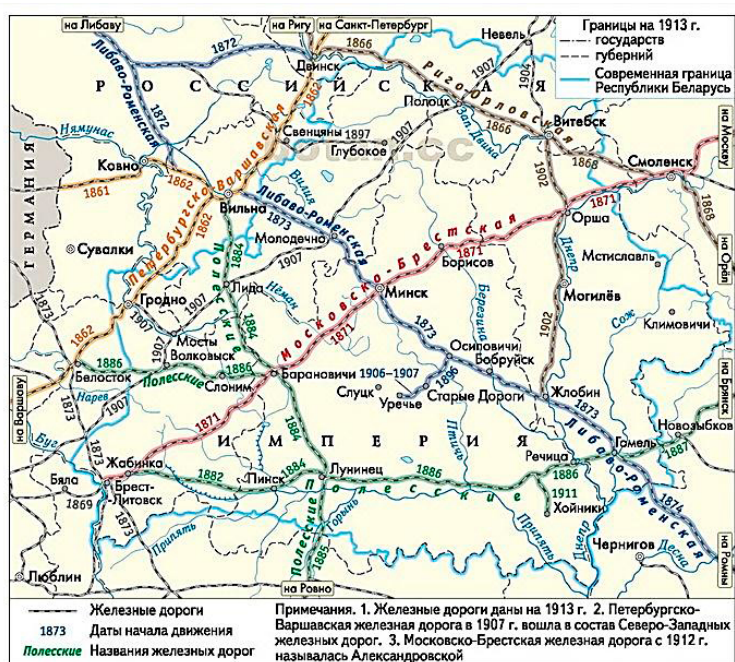


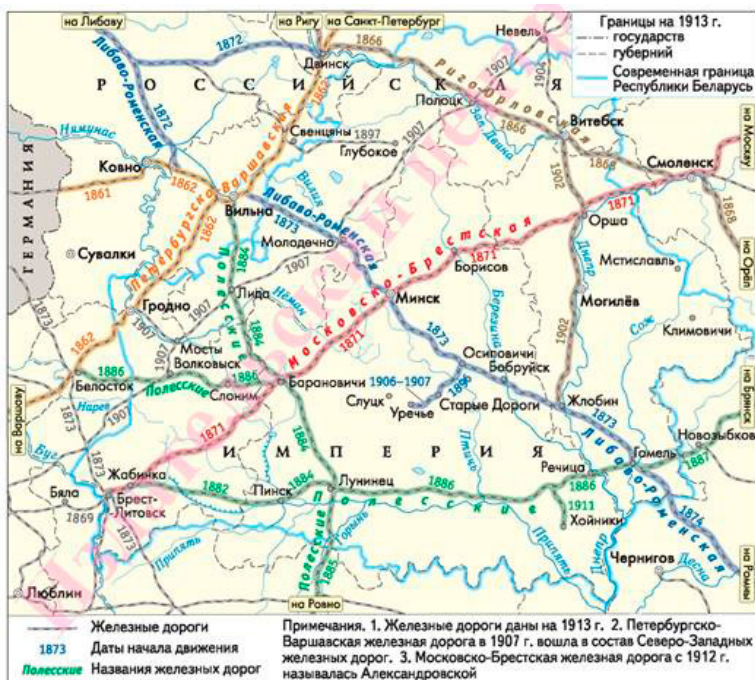
Рис. 16. Болеслав-Лаврентий Антонович Яловецкий (1846–1918) инженер, общественный деятель, крупный промышленник

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Проанализируйте карты сети железных дорог в Беларуси во второй половине XIX — начале XX века и ответьте на вопросы.



Развитие сети железных дорог в Беларуси



Чем объяснить тот факт, что во второй половине XIX — начале XX века железнодорожная сеть на территории Беларуси была одной из самых густых в Российской империи?

Каковы достоинства и недостатки узкоколейных железных дорог?

Какую роль в развитии узкоколеек сыграл Б. Яловецкий? Почему его называли «королем узкоколеек»?

Почему Б. Яловецкий принял решение развивать строительство узкоколеек в Беларуси? Какие проблемы могли быть решены в Беларуси с помощью узкоколеек?

2. Подготовьте выступление для участия в конструктивном полилоге «Цель предпринимательства — зарабатывать денег или повышение качества жизни людей».

## Минский городской голова

*Результаты работы* Кароля Гуттен-Чапского в должности городского головы Минска:

окончание строительства городского театра (сейчас — Национальный академический театр имени Янки Купалы);

построена первая на территории Беларуси телефонная станция общего пользования;

в собственность города перешла часть Низкого рынка, до этого находившаяся во владении частных лиц;

приведена в порядок городская бойня животных, построено 172 магазина и начато укрепление набережной Свислочи (1891);

содействовал появлению Игуменского (ныне Червенского) рынка;

учреждено Городское общество любителей спорта (1892), председателем которого стал Кароль Ян Александр; начали проводиться соревнования по легкой и тяжелой атлетике;

открыт первый городской ломбард (1892);

начала действовать «конка» (1892);

установлена новая помповая машина, значительно повысившая мощность водопровода (1892);

построен приют для бездомных (1892);

вымощена Койдановская дорога, соединявшая город с юго-западными землями губернии и поместьем графа Гуттен-Чапского (1892);

городское самоуправление организовало чертёжное бюро и начало осуществлять планомерный контроль городского строительства (1892);

проведены антихолерные мероприятия и открылся городской санитарный комитет (1892);

построен новый Низко-Базарный мост (ныне — современный мост через реку Свислочь, соединяющий ул. Немига и Богдановича), чтобы продолжить линию «конки» в сторону Троецкого рынка и пивоваренного завода графа Гуттен-Чапского (1893);

семьи пожарников получили отдельные казармы;

в черту города вошли земли деревень Петровщина и Сенница;

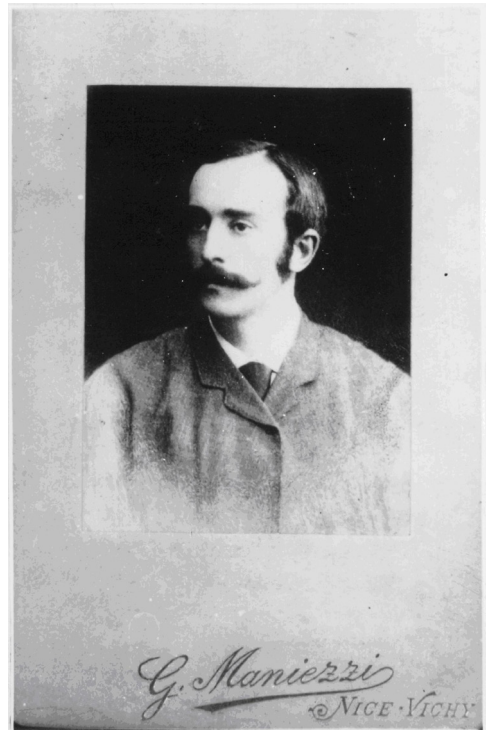


Рис. 17. Граф Кароль Ян Александр Гуттен-Чапский (15 августа 1860–17 января 1904) — крупный землевладелец, городской голова Минска с 1890 по 1901 годы

открыта электростанция (1894, разрушена в 2011 г.);  
городское управление взяло под контроль вывоз мусора из города;  
проведена инвентаризация городских земель, составлен подробный план города;  
открыто ремесленное училище, для которого город приобрёл отдельное здание, а также третее приходское училище (1895);  
в доме графа, на ул. Захарьевской, начал работать родильный приют, который получал ежегодное финансирование из городских средств (1895);  
утверждён новый план города (1895);  
появилось Минское ремесленное кредитное товарищество, которое выдавало ипотечный кредит для ремонта и строительства новых домов (1896);  
построен новый Ляховский мост, соединявший казённый винный склад с центром (1897);  
город приобрёл землю для добровольного пожарного общества и выкупил у частных лиц Юбилейную площадь (1898);  
открыта 2-я женская (Мариинская) гимназия (1899);  
начала работу бесплатная амбулатория (1899);  
составлен новый план города, приобретена земля для молочного рынка, в черту города включено 145 десятин из пригородного поместья «Лошица» Евстаха Любанского (1899);  
состоялось открытие городской публичной библиотеки (1900);  
для городской электростанции была приобретена новая динамо-машина (1900);  
в Соборном сквере был установлен памятник Александру II (1900);  
основано «Общество охраны женщин города Минска», члены которого организовывали воскресные школы, открыли «Ясли» — дневной приют для детей рабочих, давали бесплатные юридические консультации, читали лекции (1901).  
Многие дороги были улучшены и вымощены.  
С 1894 г. добровольно отказался от государственного жалованья и работал бесплатно.

На юбилейной сельскохозяйственной и кустарно-промышленной выставке, проходившей в Минске 26 августа — 4 сентября 1901 года, как один из организаторов выставки и в то же время крупный помещик, имевший прекрасно поставленное хозяйство, Кароль Гуттен-Чарский демонстрировал чистопородный крупный рогатый скот, лошадей станьковского племенного завода, овец, породистых собак, коллекцию саженцев, а также керамические изделия (кирпич, дренаж, трубы, черепицу) из собственного поместья Станьково.

### Памятка «Как подготовить эссе»

**Эссе** (из фр. *essai* «попытка, проба, очерк», от лат. *exagium* «взвешивание») — это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальную точку зрения на определенную тему. Эссе должно демонстрировать теоретический уровень владения проблемой, отражать личное мнение автора по излагаемому вопросу. Автор эссе излагает свои мысли в виде тезисов, подкрепляя их доказательствами.

1. Вступление (введение) — это отправная идея (проблема), связанная с конкретной темой. Введение определяет тему эссе и содержит определения основных встречающихся понятий.

2. Содержание (основная часть) — аргументированное изложение основных тезисов. Основная часть строится на основе аналитической работы, в том числе — на основе анализа фактов.

Наиболее важные понятия, входящие в эссе, систематизируются, иллюстрируются примерами. Суждения, приведенные в эссе, должны быть доказательны. Доказательство — совокупность логических приемов обоснования истинности какого-либо положения с помощью других истинных и связанных с ним суждений. Структура любого доказательства включает в себя:

- тезис — суждение, которое надо доказать;
- аргументы — суждения, опирающиеся на категории, которые используются при доказательстве истинности тезиса;
- вывод — суждение, логически вытекающее из приводимых автором аргументов.

Заключение — это окончательные выводы по теме, то, к чему пришел автор в результате рассуждений. Заключение суммирует основные идеи. Заключение может быть представлено в виде суммы суждений, которые оставляют поле для дальнейшей дискуссии.

Для эссе присущ эмоциональный, экспрессивный стиль изложения.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. В чем проявилась предприимчивость Кароля Гуттен-Чапского?
2. Как вы думаете, в чем видел смысл своей деятельности Кароль Гуттен-Чапский?
3. Классифицируйте мероприятия, проведенные Каролем Гуттен-Чапским в Минске, по направлениям. Дайте оценку его деятельности.
4. Разработайте проект памятника Каролю Гуттен-Чапскому, который можно было бы воздвигнуть в Минске. Подумайте, где можно его поставить.
5. Напишите эссе «Совместим ли бизнес с благотворительностью и меценатством?»
6. Узнайте, кто из ваших земляков был предпринимателем и внес вклад в развитие вашей малой родины.

### III. Создаем школьную бизнес-компанию

#### Бизнес-идея — основа проектируемого бизнеса

**Бизнес-идея** — возможности по созданию ценности для определенной целевой аудитории на основе имеющихся или привлекаемых ограниченных ресурсов; идея, которая может быть использована для построения новой компании или нового направления деятельности в уже работающей компании.

#### Требования к бизнес-идее:

1. Бизнес-идея должна быть *жизнеспособной* и *эффективной*.
2. Бизнес-идея должна быть *реалистичной*. Возможность воплощения идеи должна исходить из реалий, существующих на момент создания бизнеса. Качество и своевременность предложенной бизнес-идеи определяют неудачу или успех бизнеса.
3. Бизнес-идея должна быть экономически оправданной, т. е. *рентабельной*.
4. Продукт или услуга, которые являются объектом бизнес-идеи, должны отвечать запросам и потребностям пользователей, т. е. быть *актуальной*.
5. Бизнес-идея, даже если она сама по себе не новая, должна предлагать определенные улучшения и выгоды для потребителя, т. е. нести *инновационность*, быть «более простой», «более удобной», «менее дорогой», «более гибкой», «более безопасной», «более надежной», «служит дольше» и т. д.
6. Бизнес-идея должна обладать своими особыми отличительными качествами, т. е. быть *уникальной*.



Рис. 18. Жизненный цикл бизнес-идеи

### *Методы генерирования бизнес-идей:*

- предварительные обсуждения с друзьями, специалистами в конкретной области знаний;
- социологические опросы потенциальных клиентов;
- мозговой штурм;
- SWOT-анализ;
- метод шести шляп;
- маркетинговые исследования;
- технологические исследования.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

1. Для создания школьной бизнес-компании (ШБК) необходимо найти подходящую бизнес-идею. С этой целью проведите мозговой штурм «Какой бизнес начать?»

2. Выполните упражнение (упражнение лучше выполнять не на компьютере). На листе бумаги начертите таблицу, состоящую из трех столбцов:

- столбец 1 — напишите 10 вещей, которые вам нравится делать, которые вы можете делать, которые нужны в вашем местном сообществе и которые включают тот или иной вид деятельности (вязание, кулинария, игра на музыкальных инструментах, реставрация мебели, разработка сайтов, помощь пожилым людям и так далее);
- столбец 2 — напишите 10 способов, которые позволят продемонстрировать вашу работу (онлайн-курс, персональные уроки, интернет-магазин, блог, серия книг и так далее);
- столбец 3 — запишите 10 идей, на основе которых может быть создан бизнес.

3. Проведите анализ бизнес-идеи, ответив на следующие вопросы:

<b>Вопрос</b>	<b>Пояснение</b>
Какая проблема решается с помощью бизнес-идеи? Какова выгода потребителя? Что продаём?	Потребители покупают продукт потому, что они хотят удовлетворить свои потребности, решить свои проблемы. Однако многие потенциальные потребители не приобретают продукт, который бесспорно дешевле или выгодней по времени. Согласно исследованиям Дэниэла Канемана, потери имеют гораздо большее значение, чем приобретения. Асимметричная реакция человека на изменение благосостояния — это когда люди идут на риск, чтобы избежать потерь, но не склонны рисковать, чтобы получить выгоду
На каком рынке будем продавать? Кто наш клиент?	Необходимо предположить, каков размер или сегмент рынка.
Каков механизм получения дохода? Где и на чём мы зарабатываем?	Необходимо продемонстрировать механизм получения дохода: каким образом будет обеспечиваться получение дохода и в каком размере.



## Маркетинг

**Маркетинг** — деятельность, направленная на удовлетворение рыночных потребностей для извлечения прибыли. В широком смысле предназначение маркетинга состоит в «определении и удовлетворении человеческих и общественных потребностей»<sup>29</sup>.

**Основная цель** — удовлетворение потребностей и нужд клиентов.

**Задачи маркетинга:**

- исследование нужд существующих и потенциальных клиентов;
- разработка новых услуг и товаров с учётом потребительских потребностей;
- оценка и прогноз состояния рынка, включая исследование деятельности конкурентов;
- формирование ассортимента;
- разработка ценовой политики;
- разработка рыночной стратегии компании;
- сбыт продукции;
- сервисное обслуживание клиентов.

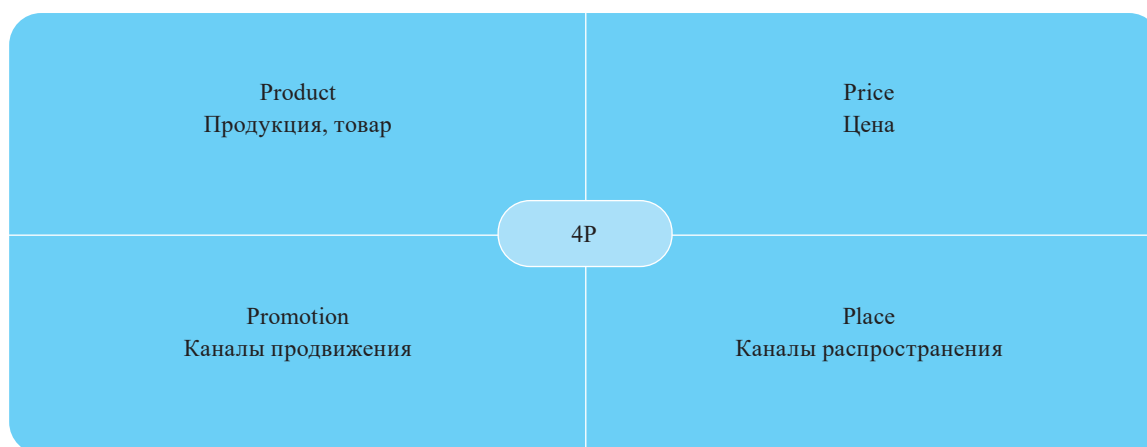


Рис. 19. Классические инструменты маркетинга (4P)

Маркетинговый анализ состоит из двух основных частей:

- анализ рынка;
- анализ конкурентной среды.

В процессе *анализа рынка* выявляется потенциальный покупатель, причины покупки продукта (услуги) и способ проведения покупки. Маркетинговый анализ должен включать в себя прогнозирование спроса.

*Оценка конкурентной среды* должна выявить уже существующих конкурентов, оценить возможность и значение вхождения новых участников рынка (будущих конкурентов), конкуренцию со стороны товаров-заменителей, влияние на конкурентов институциональных ограничений.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Определите понятия, которые определяют основные функции маркетинга.

<sup>29</sup> Котлер, Ф., Келлер, К. Л. Маркетинг-менеджмент. — 14-е изд. — СПб.: Питер, 2014. — С. 22.

2. Рассмотрите схему «Цели и задачи маркетинга» и определите основные этапы процесса маркетинга.

3. Как вы думаете, маркетинг целесообразно проводить только при организации нового бизнеса или маркетинговые исследования должны проводить действующие компании систематически?

4. Проведите сравнение классического и интернет маркетинга. Каковы достоинства и недостатки каждого из них?

5. Проведите маркетинговое исследование, чтобы выяснить насколько реалистична бизнес-идея вашей школьной бизнес-компании.

## Имидж и репутация

**Имидж (образ)** — достаточно поверхностное, нередко искусственно созданное за сравнительно недолгое время представление об объекте, которое складывается в сознании людей. Поскольку у людей разные истории их взаимоотношений с фирмой, постольку и образ одной и той же компании у разных людей формируется различный. Имидж может не отражать экономических и социальных характеристик компании, особенностей ее поведения на рынке и последствий ее деятельности<sup>30</sup>.

**Репутация** — динамическая характеристика поведения компании, формирующаяся в обществе в течение достаточно продолжительного периода времени. Она складывается на основе совокупности информации о том, каким образом и какими методами строит свое поведение предпринимательская структура в определенных ситуациях<sup>31</sup>.



Рис. 20. Пирамида «Имидж и репутация»<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Важенина, И. С., Важенин, С. Г. Имидж и репутация как стратегические составляющие нематериальных активов территории // Экономика региона. — 2010. — № 3. — С. 95–103. — С. 98.

<sup>31</sup> Важенина, И. С., Важенин, С. Г. Имидж и репутация как стратегические составляющие нематериальных активов территории // Экономика региона. — 2010. — № 3. — С. 95–103. — С. 101.

<sup>32</sup> Даулинг, Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. — М., 2003. — С. 173.

## Имидж организации<sup>33</sup>

Внешний имидж		Внутренний имидж	
Фирменный стиль	Репутация	Корпоративная политика	Корпоративная культура
<b>Имидж фирмы:</b> бренд, логотип, товарный знак, цветовое и графическое оформление деловых бумаг, дизайн офиса, упаковка продукции	<b>Реклама:</b> рекламные кампании, вывески, связи со СМИ	<b>Философия компании:</b> идеология, понятия, цели, задачи, права и основные принципы работы, нормативная документация, например корпоративный кодекс	<b>Фирменное поведение:</b> корпоративные мероприятия, общение и взаимодействие между сотрудниками, с клиентами, партнерами, конкурентами
<b>Имидж персонала:</b> фирменная одежда и поведение сотрудников и руководителей	<b>PR-мероприятия:</b> выставки, публичные выступления, благотворительные акции	<b>Стиль управления:</b> демократический или консервативный, отношение начальства к сотрудникам и работе	<b>Внутренние правила:</b> соблюдение дресс-кода, ношение униформы, регламент, нормы и режимы работы в фирме, штрафные санкции

### ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Разработайте этический кодекс своей школьной бизнес-компании.
2. Что нужно сделать, чтобы создать положительный имидж своей компании? Что нужно сделать, чтобы ваша компания имела хорошую репутацию? Данные представьте в таблице.
3. Подготовьтесь к участию в дискуссии «Имидж и репутация компании: почему они важны?»

### Миссия компании

**Миссия организации** — это ее философия, долгосрочное стратегическое видение бизнеса, ключевые ценности и убеждения.

<sup>33</sup> Пайденская, И., Трубецкова, И. Библия стиля. Гардероб успешной женщины. М., 2010. С. 22.

## Основные элементы успешной миссии

Название элемента	Описание элемента миссии предприятия
Забота о покупателе	Миссия всегда отвечает на вопрос «Каким образом ваша компания или ваш продукт делает жизнь покупателя лучше?»
Уникальность	Миссия всегда уникальна
Однозначность	Миссия должна быть сформулирована четко и однозначно
Запоминаемость	Миссия должна быть короткой и легко запоминаться
Реалистичность	Миссия должна быть реалистичной
Говорит о преимуществах	Миссия акцентирует свое внимание на ключевых, отличительных преимуществах

**Слоган** (от галльского *sluagh-ghairm* — боевой клич; англ.: *tagline*) — рекламный лозунг или девиз; четкая, ясная и сжатая формулировка рекламной идеи, которая призвана коротко и емко отразить то, чем данный товар или фирма отличается от других.

### ЭТО ИНТЕРЕСНО

Человеку требуется около 20 секунд, чтобы почти со стопроцентной точностью для себя решить, будет ли он покупать товар или нет, поэтому слоган должен быть очень лаконичным, чтобы моментально «зацепить» покупателя.

Примеры миссий:

*Apple*: Мы предлагаем изделия высокого качества, которые освобождают жизнь и труд людей от тяжелой и нудной работы, делают мир более удобным для жизни, обеспечивают уважение и преданность потребителей.

*Toyota*: Максимальное удовлетворение потребностей клиентов посредством обеспечения надежными и безопасными продуктами Toyota и предоставление высококачественного сервиса и квалифицированного обслуживания.

*Facebook*: Дать людям возможность общаться и сделать мир более открытым и единым.

*Google*: Организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной.

*General Electric*: Мы существуем, чтобы решать проблемы каждого на земле, будь то компания или отдельный человек.

*IBM*: Мы стремимся быть лидерами в изобретении, развитии и производстве наиболее передовых в индустрии информационных технологий, включая компьютерные системы, программное обеспечение, системы хранения данных и микроэлектронику. Мы превращаем эти технологии в ценность для клиентов с помощью профессиональных решений, сервиса и консалтинговых услуг по всему миру.

Примеры слоганов:

*Apple*: Think Different (Думай иначе)

*L'oréal*: Because you're worth it (Ведь вы этого достойны)

*Audi*: Vorsprung durch technik (Техническое превосходство)

*McDonald's*: I'm Lovin' It (Вот что я люблю)

*The New York Times*: All the news that's fit to print (Все новости, которые можно напечатать)

*Disneyland*: The happiest place in earth (Самое счастливое место на земле)

*Kit-Kat*: Have a break, have a Kit-Kat! (Есть перерыв, есть Кит-кат!)

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Каждой ли компании нужна миссия? Оказывает ли миссия влияние на деятельность организации/предприятия?

2. Рассмотрите иллюстрации. Знаете ли вы компании, которым принадлежат эти слоганы?



3. Найдите формулировки миссий и слоганов разных белорусских организаций/предприятий. Как они отражают деятельность этих организаций/предприятий?

4. Сформулируйте миссию и слоган создаваемой школьной бизнес-компании.

---

## Название компании, бренд, логотип, реклама

**Нейминг** (от англ. to name — называть, давать имя) — профессиональная деятельность по имяобразованию, представляющая собой подбор (поиск, придумывание) подходящего наименования для всего того, что с точки зрения заказчика нуждается в собственном оригинальном имени<sup>34</sup>.

### *Критерии хорошего названия:*

1. Запоминаемость — название должно хорошо восприниматься целевой аудиторией. Предпочтение отдается коротким названиям, ведь чем короче, тем проще запомнить название, однако названия более длинные или состоящие из двух или трех слов тоже имеют шанс на успех, если легко читаются и воспринимаются. У более длинных названий больше шансов на патентную чистоту.

2. Патентная чистота — возможность зарегистрировать нейминг, как торговую марку или юридическое лицо. Название необходимо запатентовать, чтобы избежать проблем среди конкурентов.

3. Отсутствие негативных эмоций — выбирая название, помните, что оно не должно означать или намекать на что-то негативное или пренебрежительное, на такое название целевая аудитория может остро отреагировать. Если название не имеет четкого смысла, проверьте его перевод на разные языки, чтобы избежать негативных значений на разных языках.

4. Лаконичность — простота читаемости, легкость восприятия. Избегайте сложных сочетаний букв, желательно гармоничное наличие гласных и согласных букв. Попробуйте «телефонный тест», продиктуйте название по телефону своим друзьям или знакомым, если они не переспросят «Как, как?», то с названием все хорошо.

**Товарным знаком и знаком обслуживания** (далее — товарный знак) признается обозначение, способствующее отличию товаров, работ и (или) услуг (далее, если не предусмотрено иное, — товары) одного лица от однородных товаров других лиц.

В качестве товарных знаков могут быть зарегистрированы словесные обозначения, включая имена собственные, сочетания цветов, буквенные, цифровые, изобразительные, объемные обозначения, включая форму товара или его упаковку, а также комбинации таких обозначений. Иные обозначения могут быть зарегистрированы в качестве товарных знаков в случаях, предусмотренных законодательными актами<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Маркетинг: большой толковый словарь. — М. : Омега-Л, 2010.

<sup>35</sup> Закон Республики Беларусь О товарных знаках и знаках обслуживания от 5 февраля 1993 г. Ст. 1. Режим доступа: [https://kodeksy-by.com/zakon\\_rb\\_o\\_tovarnyh\\_znakah\\_i\\_znakah\\_obslyzhivaniya.htm](https://kodeksy-by.com/zakon_rb_o_tovarnyh_znakah_i_znakah_obslyzhivaniya.htm). Дата доступа: 28.08.2022.

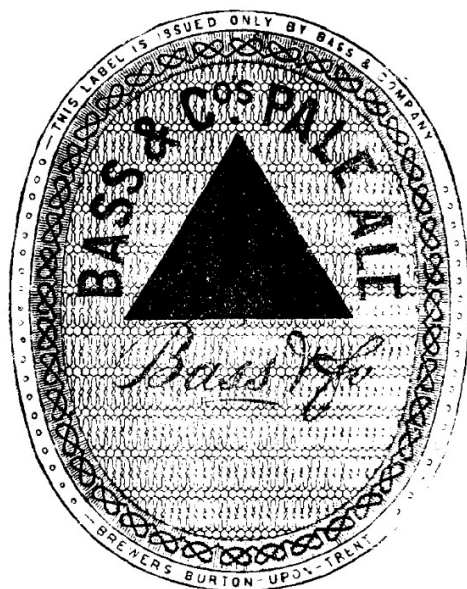


Рис. 21. Первый товарный знак.  
Зарегистрирован в Великобритании в 1876 г.

*Логотип* (от др.-греч. λόγος — слово, τύπος — отпечаток) — графический знак, эмблема или символ, используемый для повышения узнаваемости в обществе. Логотип может стать товарным знаком после регистрации в соответствующей организации и получения на него свидетельства.

*Бренд* (англ. brand — клеймо, фабричная марка) — первоначально клеймо, фабричная марка, которым отмечали товар. Комплекс представлений, мнений, ассоциаций, эмоций, ценностных характеристик продукта либо услуги, который отличает товар или услугу одного продавца от товаров или услуг других продавцов; престижная, популярная, хорошо известная торговая марка.

*Реклама* (от лат. reclamare — «крик», «кричать», «выкрикивать») — это информация об объекте рекламирования, распространяемая в любой форме с помощью любых средств, предназначенная для неопределенного круга лиц (потребителей рекламы), направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и (или) его продвижение на рынке<sup>36</sup>.

## ЭТО ИНТЕРЕСНО

Первой рекламной информацией древнего мира считается египетский папирус, в котором сообщалось о продаже раба. Необходимость привлечения покупателей привела к появлению профессии глашатая, в задачи которого входило зазывание покупателей, расхваливание товара нанимателя и т. д. Достаточно часто в древних государствах для информирования и рекламирования использовали надписи на стенах домов горожан — граффити (от ит. graffito — нацарапанный).

Существуют четыре универсальные *функции*, которые выполняет любая реклама: экономическая, социальная, маркетинговая, коммуникационная.

<sup>36</sup> Закон Республики Беларусь О рекламе от 10 мая 2007 г. Ст. 2. Режим доступа: Источник: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=h10700225> — Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. Дата доступа: 30.08.2022.

Виды рекламы:

- реклама в средствах массовой информации (радио, телевидение, пресса);
- интернет-реклама;
- наружная реклама;
- внутренняя реклама;
- реклама на транспорте;
- реклама в местах продаж,
- рекламные мероприятия.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. В чем состоит существенное отличие товарного знака от логотипа?

2. Существует широко распространенное мнение, что маркетинг — это в основном реклама. Как соотносятся между собой маркетинг и реклама?

3. Рассмотрите торговые знаки известных белорусских предприятий. Знакомы ли вам эти товарные знаки? Что можно узнать о товарах и услугах этих предприятий из товарного знака?

4. Придумайте название своей школьной бизнес-компании. Разработайте логотип для нее.

5. Подумайте, как вы будете рекламировать продукцию / услуги своей школьной бизнес-компании. Разработайте рекламную кампанию.

6. Подготовьтесь к участию в дискуссии на основе технологии «Аквариум» «Нужна ли обществу реклама?»»

## Бизнес-планирование

**Бизнес-планирование** — это процесс планирования развития бизнеса, хозяйственной деятельности.

**Цель** — планирование хозяйственной деятельности субъекта предпринимательства, оценка существующих возможностей и выработка путей и способов по достижению поставленных целей.



### **Задачи:**

- организационно-управленческий и финансово-экономический анализ деятельности организации;
- определение потенциала предприятия, его сильных и слабых сторон;
- определение стратегии развития предприятия;
- анализ трудовых ресурсов;
- расчет ожидаемых результатов деятельности;
- определение источников финансирования.

**Бизнес-план** — это экономически обоснованный аналитический документ по достижению поставленных целей субъектом предпринимательства и последующего прогноза среды хозяйствования и расписанный по исполнителям, времени и средствам<sup>37</sup>.

В соответствии со стандартами UNIDO<sup>38</sup> бизнес-план должен состоять из следующих частей:

1. Резюме
2. Описание отрасли и компании
3. Описание услуг (товаров)
4. Продажи и маркетинг
5. План производства
6. Организационный план
7. Финансовый план
8. Оценка эффективности проекта
9. Гарантии и риски компании
10. Приложения<sup>39</sup>

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

1. Как вы думаете, нужно ли предприятиям малого и среднего бизнеса заниматься бизнес-планированием или можно обойтись без него?

2. Разработайте бизнес-план школьной бизнес-компании, используя для этого разные бизнес-идеи.

3. Проведите конкурс бизнес-планов.

## **Человеческий ресурс, персонал, сотрудник**

**Человеческие ресурсы** — это термин, характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал предприятия (фирмы, учреждения, организации), рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли,

---

<sup>37</sup> Бизнес-планирование: электронный учебно-методический комплекс / И. В. Пилипчук; Брест. гос. ун-т имени А. С. Пушкина. — Брест: БрГУ, 2018. — 271 с. Режим доступа: <https://www.brsu.by/sites/default/files/ecoperate/biznes-planirovanie.pdf>. Дата доступа: 30.08.2022.

<sup>38</sup> United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) — организация, борющаяся за глобальное процветание, поддерживая индустриальное развитие развивающихся стран и стран с переходной экономикой ([www.unido.org](http://www.unido.org)).

<sup>39</sup> Структура бизнес-плана в стандарте UNIDO. Режим доступа: <https://teo.ru/unido.htm>. Дата доступа: 30.08.2022.

территории, региона, страны в целом<sup>40</sup>; совокупность людей, их физические и умственные способности, которые можно потенциально использовать в качестве производственного ресурса для повышения эффективности функционирования любой экономической системы<sup>41</sup>.

**Трудовые ресурсы** — экономически активное, трудоспособное население, часть населения, обладающая физическими и духовными способностями для участия в трудовой деятельности<sup>42</sup>.

**Персонал** (от лат. *persona* — личность) — коллектив работников или совокупность лиц, осуществляющих трудовые функции на основе трудового договора (контракта). Если выполнение работ (услуг) осуществляется на основе гражданско-правового договора подряда или иного соглашения, то эти лица не признаются входящими в персонал<sup>43</sup>.

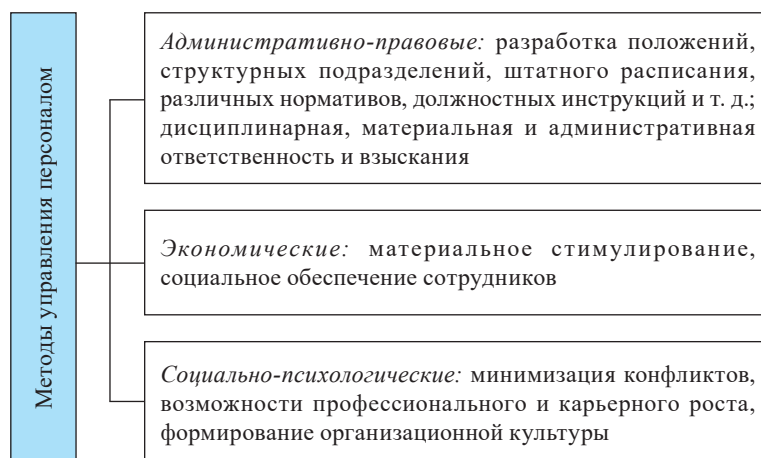


Рис. 22. Методы управления персоналом

### Памятка «Как написать резюме»

**Резюме** (франц. *resume* — краткое изложение основного содержания) — описание способностей человека, которые делают его конкурентоспособным на рынке труда.

**Цель резюме** — привлечь внимание к себе при первом, как правило заочном знакомстве, произвести благоприятное впечатление и побудить работодателя пригласить вас на личную встречу.

Требования к оформлению резюме:

1. Объем резюме должен быть 1–2 страницы формата А4.
2. Используйте строгий стиль оформления.
3. Резюме должно быть написано грамотно.

<sup>40</sup> Щекин, Г. В. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособие. Киев: Изд-во МАУП, 2003.

<sup>41</sup> Наумова, Е. Ю. К вопросу определения понятия «человеческие ресурсы» // Изв. Волгоград. гос. техн. ун-та. 2012. № 7 (94). С. 100–103.

<sup>42</sup> Райзберг, Б. А., Лозовский, Л. Ш., Стародубцева, Е. Б. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999.

<sup>43</sup> Большой юридический словарь. — М.: Инфра-М. А. Я. Сухарев, В. Е. Крутских, А. Я. Сухарева. 2003.

4. Резюме должно быть хорошо структурировано, написано ясным доступным языком. В резюме не нужно включать информации, не имеющую прямого отношения к вакансии. Информация должна быть честной.

5. Резюме нужно писать не под кандидатуру соискателя, а под требование конкретного работодателя, с учетом особенностей бизнеса компании.

6. Резюме состоит из трех основных частей:

– личная информация: ФИО, дата рождения и контактные данные (почтовый адрес, e-mail, телефон), фото;

– образование: школу/гимназию можно указывать в случае, если её профиль перекликается с должностью, на которую вы претендуете или если вы окончили её с серебряной или золотой медалью; годы обучения в вузе и/или колледже, полное название учебного заведения, факультет, специальность, специализацию, если не окончили учёбу — укажите это (неполное высшее, 3-й курс и т. д.); если вы прошли какой-нибудь обучающий курс, который соотносится с предлагаемой вакансией, тоже укажите это;

– опыт работы: укажите название компании, занимаемую должность, период работы (перечисляют обычно в обратном хронологическом порядке: первым должно идти последнее место работы); стажировка и практика рассматриваются как опыт работы; кратко перечислите обязанности; укажите награды и достижения, если они есть.

В резюме может быть указана дополнительная информация:

В этом разделе указывается то, что не относится непосредственно к конкретным служебным обязанностям, например:

– наличие водительских прав,

– опыт работы с персональным компьютером (ПК) (уровень владения компьютером, владение операционными системами и программами),

– владение иностранными языками.

В заключении необходимо поставить дату составления резюме и подпись.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Все методы управления имеют свои достоинства и недостатки. Определите положительные и отрицательные аспекты административно-правовых, экономических и социально-психологических методов управления.

2. Подготовьте свое резюме для прохождения собеседования с целью поступления в школьную бизнес-компанию.

3. Подготовьтесь к участию в ролевой игре «Собеседование».

## Результативность предпринимательской деятельности

**Доход** — денежные средства или материальные ценности, полученные государством, физическим или юридическим лицом в результате какой-либо деятельности за определенный период времени<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> Райзберг, Б. А., Лозовский, Л. Ш., Стародубцева, Е. Б. Современный экономический словарь. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Инфра-М, 2007.

**Прибыль** — положительная разница между суммарными доходами (в которые входит выручка от реализации товаров и услуг, полученные штрафы и компенсации, процентные доходы и т. п.) и затратами на производство или приобретение, хранение, транспортировку, сбыт этих товаров и услуг. В случае, если результат отрицателен, его называют *убытком*.

Прибыль можно выразить формулой: Прибыль = Доходы — Затраты (в денежном выражении).

**Рентабельность** (от нем. *rentabel* — доходный, выгодный, прибыльный), показатель деятельности предприятия по степени использования затрачиваемых ресурсов (природных, материальных, трудовых, финансовых и т. д.)<sup>45</sup>. Обычно характеризуется отношением прибыли к себестоимости продукции или к капиталу компании. Различают рентабельность:

- производства;
- продукции;
- производственных фондов.

Общая формула расчета рентабельности продукции:

$$R = (\text{Чистая прибыль} \% \text{ Себестоимость}) \cdot 100 \%$$

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Ответьте на вопросы:

Зачем нужно рассчитывать рентабельность?

Как можно повысить рентабельность продукции?

2. Решите задачи:

а) В первом квартале года предприятие реализовало 5 000 изделий по цене 80 тысяч рублей за одно изделие. Общие постоянные расходы составляют 70 000 тысяч рублей, удельные переменные — 60 тысяч рублей. Во втором квартале было изготовлено и реализовано 6 000 изделий. В третьем квартале планируется увеличить прибыль на 10 % по сравнению со вторым.

Сколько должно быть дополнительно реализовано продукции, чтобы увеличить прибыль на 10 %?

б) Рассчитайте рентабельность продукции на основании данных о продаже изделий А и Б.

№	Показатели	Изделие А	Изделие Б
1	Объем продажи, шт.	25	130
2	Цена одного изделия, руб.	850	1 380
3	Издержки производства на изготовление проданной продукции, руб.	15 575	144 850

в) Сравните рентабельность продукции за три квартала на основе следующих данных:

<sup>45</sup> Рентабельность // Большая российская энциклопедия. — Режим доступа: <https://bigenc.ru/economics/text/3505828> Дата доступа: 02.09.2022.

№	Показатель	Ел. изм.	Квартал года		
			I	II	III
1	Количество выпущенных изделий	шт.	1 500	2 000	1 8000
2	Цена одного изделия	тыс. руб.	60	60	60
3	Себестоимость одного изделия	тыс. руб.	50	52	48

3. Как вы считаете, результативность бизнеса — это только получение высоких доходов? Что бы вы еще отнесли к результативности бизнеса?

## Предпринимательский риск

Под **предпринимательским риском** следует понимать возможность как положительных, так и отрицательных отклонений от ожидаемых результатов, инициирующих изменения в имущественной сфере предпринимателя, причинно-следственно связанных с наступлением события в рамках его предпринимательской деятельности, вызванного воздействием объективных факторов внешней среды либо поведением самого предпринимателя или его контрагентов<sup>46</sup>.

### Виды предпринимательских рисков

Внешние	Внутренние
возникают непосредственно в самой компании	вызваны внешними факторами
риски, порождаемые персоналом (низкий уровень квалификации, некомпетентность, злоупотребления, некачественное выполнение работы)	<i>политические</i> риски связаны с политической обстановкой в стране и деятельностью органов государственной власти (революция, военные действия, национализация частной собственности, конфискация имущества и др.
неэффективный менеджмент	<i>законодательные</i> предполагают изменение действующих норм законодательства (введение новых налогов, отмена налоговых льгот, повышение налоговых ставок и др.);
просчеты в планировании	<i>природные</i> связаны с возможными стихийными бедствиями (наводнения, пожары, землетрясения и т. п.) и загрязнением окружающей среды
	<i>макроэкономические</i> обусловлены развитием экономических процессов в стране и в мире в целом (экономические кризисы)

<sup>46</sup> Троицкая, И. В. Предпринимательский риск и риск предпринимателя в теории гражданского права. // Известия Рос. гос. пед. ун-та им. А. И. Герцена. 2010. № 120. С. 216–227.

Существует **четыре основных метода управления рисками**:

- *избегание*: иногда риск настолько серьезный, что его лучше устранить, например, полностью избегая деятельности или используя совершенно другой подход. Преимущество этой стратегии состоит в том, что это самый эффективный способ борьбы с риском. Прекратив деятельность, которая вызывает потенциальные проблемы, вы исключаете возможность понести убытки;
- *снижение*: если вы не хотите полностью отказаться от этой деятельности, предпринимайте шаги, чтобы получить менее негативный результат, минимизировать его воздействие, когда он происходит;
- *перенос*: когда у вас есть бизнес, у вас есть возможность перенести многие из ваших рисков на страховую компанию;
- *принятие*: управление рисками связано с ценой (избегание риска означает сужение деятельности вашей компании и упущение потенциальных выгод; снижение риска может включать дорогостоящие новые системы или громоздкие процессы и средства управления; перенос риска также сопряжен с расходами, например страховыми выплатами). Поэтому в случае незначительных рисков лучше всего просто принять их. Для рисков, получивших низкий балл за влияние и вероятность, найдите простое недорогое решение, и, если вы не можете его найти, возможно, стоит просто принять риск и продолжить бизнес в обычном режиме.

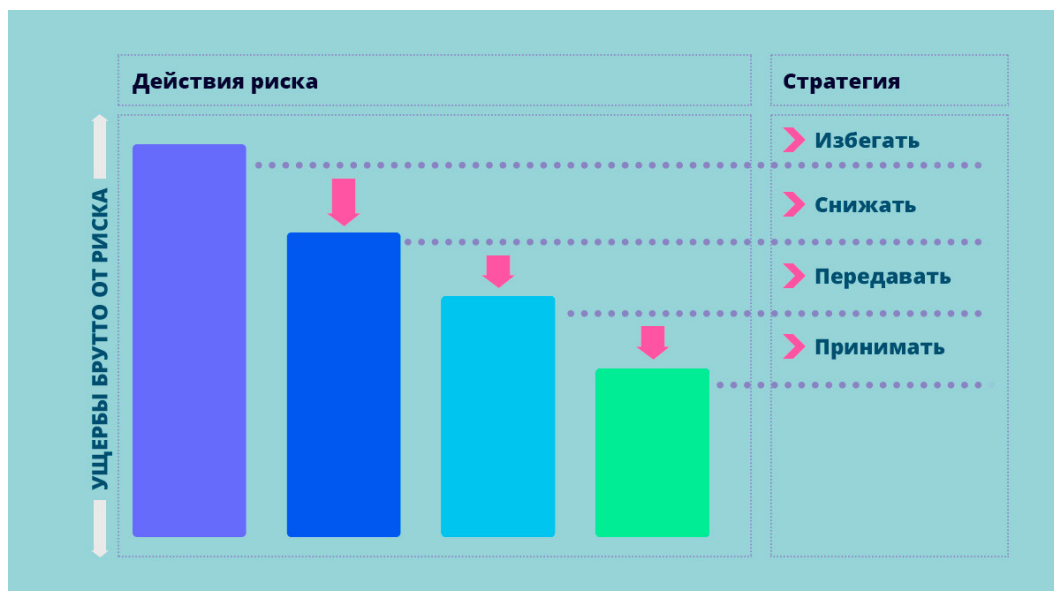


Рис. 23. Стратегии управления рисками

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

1. Как связаны между собой предпринимательство и предпринимательский риск? Можно ли предпринимательский риск рассматривать как один из признаков предпринимательской деятельности?

2. Объясните значение понятий «расход», «убытки», «потери». Какие из этих понятий связаны с предпринимательским риском, а какие являются обязательным элементом предпринимательской деятельности?

3. Одно из правил поведения предпринимателя: не избегать риска, а предвидеть его. Как вы это понимаете?

4. Проанализируйте кейс «Открытие швейного предприятия» и определите основные риски, связанные с открытием этого предприятия.

*Описание кейса:* вы решили открыть швейное предприятие. Основные направления работы: пошив и ремонт одежды. Деятельность осуществляется на основании заказов населения и других учреждений: детских садов, школ, учреждений дополнительного образования детей и молодежи и т. д.

В состав предприятия входят: директор, совмещающий административное руководство с функцией снабжения (закупка материалов, ниток, фурнитуры и т. д.), бухгалтер, 4 швеи, закройщик, уборщица.

Основное оборудование для работы:

4 швейные машины;

1 оверлок;

стол закройщика;

2 утюга;

2 гладильные доски.

Помещение под офис арендуется у администрации города. Население города около 40 000 человек.

---

# Вместо заключения

## Советы Илона Маска, как правильно учиться

**Илон Рив Маск** (род. 28 июня 1971 г., Претория, ЮАР) — американский предприниматель, инженер. Основатель, генеральный директор и главный инженер компании SpaceX; инвестор, генеральный директор и архитектор продукта компании Tesla; основатель The Boring Company; соучредитель Neuralink и OpenAI; владелец Twitter (X).



### 1. Занимайтесь любимым делом

Илон Маск с детства обожал научные книги про технологии и космос. За выходные прочитывал две–три, а к восьми годам изучил всю Британскую энциклопедию. В 10 лет Илон самостоятельно программировал и конструировал ракеты. В 12 лет создал свою первую компьютерную игру, где нужно было обстреливать инопланетян из лазерной пушки, и продал её за 500 долларов! Когда учишься тому, что тебе нравится, результаты говорят за себя.

### 2. Вырастите своё «дерево знаний»

Один из секретов успеха Илона Маска — в восприятии знаний как дерева. Основа дерева — это ствол и большие ветки, потом идёт листва и веточки поменьше. Чтобы успешно учиться, считает Маск, нужно начинать со ствола и основных ветвей. Иными словами, для овладения предметом важно понимать его фундаментальные принципы и законы. Если начать изучать узкую тему, не освоив общую картину, то «листья ни к чему не прикрепятся». Не стремитесь сразу хвататься за сложные или узкоспециализированные вещи. Убедитесь, что полностью усвоили базу.



### 3. Экономьте время

Илон Маск поступил в университет Пенсильвании по стипендии, где за два года получил сразу два диплома. В первый год — степень бакалавра по бизнесу, во второй — по физике.

Получать два высших образования одновременно — задача не из лёгких. Но экономить время можно, ещё учась в школе.

### 4. Не ограничивайтесь одной сферой

Один из секретов Илона Маска заключается в том, что он достиг успеха во многих областях. Сегодня Илон Маск:

- основатель, генеральный директор и главный инженер компании по производству космической техники SpaceX;
- генеральный директор и главный идейный вдохновителем компании по производству электромобилей Tesla;
- сооснователь крупной электронной платёжной системы PayPal.

И не планирует на этом останавливаться! Всегда стремитесь осваивать новое и развивать кругозор в разных областях. Это легко сделать, учась в школе, — изучайте основательно все базовые предметы. Часто школьники концентрируются только на любимых или профильных дисциплинах. Но лучше черпать знания из разных областей — никогда не знаешь, что и где тебе пригодится.