**Університет Аляски Анкоридж**

**Коледж бізнесу і суспільної політики**

***Керівництво малим бізнесом***

***і підприємництво***

***конспект лекцій***

***Автор: професор Гарі Селк***

*Даний матеріал був розроблений у рамках Проекту по розвитку інституційних партнерств, фінансуємого Агентством міжнародного розвитку США (USAІ). Контроль за виконанням проекту здійснював Раду по міжнародних дослідженнях і обмінам (ІREX).*

**ТІЛЬКИ ДЛЯ НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПОШИРЕННЯ**

**Переклад українською:** Холявко Олексій [ukrsot@rambler.ru](mailto:ukrsot@rambler.ru)

(для „Волинських рефератів” [www.referaty.com.ua](http://www.referaty.com.ua/))

**Анкоридж**

**Підприємництво і керівництво малим бізнесом**

Тепер більше чим коли-небудь, існує потреба забезпечити навчання і підвищити утворення власників малого бізнесу.

Дана інформація дозволяє окреслити основне коло необхідних знань, що повинні бути отримані при вивченні курсу по керівництву малим бізнесом. Ця інформація була підготовлена для забезпечення кращого розуміння тих інструментальних засобів, що необхідні для підготовки потенційного підприємця з відповідною кваліфікацією.

Ця інформація була підготовлена з використанням різних публікацій і практичних прикладів і включила в себе досвід викладання курсу по керівництву малим бізнесом, що читається в *Університеті Аляска Анкоридж*. Необхідно розуміти, що дана інформація не призначена для відповіді на всі питання по всіх проблемах у тих складних умовах, з якими зіштовхується підприємець малого бізнесу. Але вона може виступати як путівник для потенційних власників малого бізнесу і допомогти виявити ті області, що їм необхідно проробити надалі більш детально.

Цей матеріал не розроблений для публікації. Єдина мета, що ставилася, він може бути використаний як конспект лекцій для їхнього читання на короткострокових курсах по керівництву малого бізнесу. Також необхідно підкреслити, що цей матеріал не адресований для розкриття всіх ключових елементів керування малим бізнесом.

**Підприємець**

Одним із ключових елементів реалізації будь-якої ділової угоди є підприємець як такий. Не кожний може вижити у світі бізнесу. Мрія про організацію власної справи універсальна, особливо в умовах високого безробіття.

Варто відзначити, що приблизно 75% усіх підприємців, що починають малий бізнес у США, розоряються протягом перших 18 місяців активності. Відомо, що з цих 75%, що розоряються, приблизно 90% приходиться на погане керування участі партнерів у справі. І далі з цих 90% невдало керованих партнерств приблизно 50% зв'язано з загальною не компетенцією власників підприємств.

Але навіть з цією статистикою число нових підприємницьких починань росте з кожним роком. Тут явно відчувається, що з відповідним навчанням і утворенням підприємців число невдач скорочується, і усе більше і більше число підприємців починає вивчати інструменти, необхідні для ведення бізнесу і виживання в діловому житті.

Є дві основні причини, чому люди не вибирають для себе шлях самостійного бізнесу, а воліють працювати на інші.

**Перша** - побоювання невдачі. Одним типом таких підприємців, що не зважуються використовувати свої можливості процвітати, є ті, хто бояться невдачі. Багато хто стримані у використанні їхнього повного потенціалу тому, що вони зневірилися у своїх здібностях домогтися успіху. У деяких підприємців перешкоди зв'язані з тим, що вони претендують на досить високий успіх, але перспектива невдачі змушує їх стримувати себе, тому що вони бояться упустити себе в очах суспільної думки. Коли їх запитують, чому вони не почали власного бізнесу, що планували, вони знаходять різні види виправдань і скарг щодо тих труднощів і перешкод, що підстерігають їх на цьому шляху: дуже мало часу, інші невідкладні задачі, недолік ресурсів, і так далі. Проведіть ваше опитування студентів і підготуйте їх для обговорення й аналізу даного матеріалу.

**Друга** - побоювання успіху - деякі підприємці випробують двоїсте почуття щодо успіху: вони хочуть і не хочуть процвітати. У той час як люди, що бояться невдач, воліють відступати перед ситуаціями конкуренції і перед тим ризиком, що зв'язаний зі спробами поліпшити ці ситуації, люди, що бояться успіху, у загальному схвально відносяться до дій, орієнтованим на досягнення успіху. Багато цих людей надзвичайно честолюбні, і вони в принципі хотіли б реалізувати себе для досягнення своїх цілей. Але як тільки вони домагаються будь-якого значного прогресу на шляху до бажаної цілі, вони почувають потребу загальмувати цей успіх, тому що бояться стрімко зростаючої відповідальності за результати їхньої справи.

*Проведіть ваше опитування по даній темі, і підготовте студентів для відповідей і відкритої дискусії по порушених питаннях.*

**Чому люди активно шукають самостійну роботу ?**

Є дві основні причини, чому люди активно шукають самостійної роботи:

1) забезпечити базовий доход для їхнього власного виживання (тобто на продовольство, одяг, соціальний захист, забезпечення в екстремальних випадках і т.д.)

2) спробувати самореалізуватися в підприємництві на відміну від роботи, що не приносить достатнього психологічного задоволення.

**Успішні підприємці**

Дослідження показали, що успішні підприємці мають багато схожих характеристик і професійних якостей. Наступне є прикладами характеристик і професійних якостей, що повинні бути єдиними для всіх успішно діючих підприємців.

***Здоровий глузд*** - наприклад: ви не розгорнули б ваш малий бізнес, якби ви спочатку не дослідили потенційний ринок. Ви не почали б ваш бізнес, якби ви не визначили необхідний обсяг стартових інвестицій, оперативного капіталу для забезпечення працездатності до того часу, як реалізація вашої продукції чи послуг не покриє ваші первинні витрати, тобто забезпечить вам беззбитковість *(приведіть приклад з реального життя)*.

***Прийняття на себе ризику*** - успішне підприємництво сполучене з прийняттям на себе розрахованого ризику. Після необхідного дослідження й аналізу підприємець зважується інвестувати час, гроші й енергію в задуману справу. Ключ тут - розрахунок ризику. Успішний підприємець планує свій успіх. Як сказав одна людина : "Відмовлення від планування це запланований провал" *(дайте приклад з реального життя).*

***Здатності в комунікації*** - успішні підприємці звичайно озброєні гарними здібностями до комунікацій з іншими людьми. Здатності як до усних, так і до письмових комунікацій помагають підприємцям досягати намічений цілей *(дайте приклад з реального життя).*

***Завзятість*** - успішні підприємці легко не здаються. Якщо вони зазнають невдачі, вони продовжують шукати способи гарантувати свій успіх. Наприклад: якщо підприємець одержав відмову у фінансуванні свого задуманого підприємства, він / вона буде мати досвід зі своєї невдачі. *(примітка: було б корисне використання місцевого приклада ).*

***Уміння міркувати*** - успішні підприємці мають здібності міркувати обома півкулями людського мозку. Вони використовують можливості як логічного, так і творчого мислення. Навіть там, де це здається неможливо, багато власників малого бізнесу вміють знаходити можливість партнерства зі складними особистостями, нейтралізуючи їхні індивідуальні недоліки *(приведіть приклад з реального життя)*.

***Уміння самоорганізуватися*** - успішні підприємці мають тенденцію бути самоорганізованими. Якщо план дій почав перетворюватися в життя, підприємець уміє бути гранично зосередженим і направляти всі дії до досягнення наміченої кінцевої мети *(приведіть приклад з реального життя)*.

**Розробка успішного бізнес плану**

***Вісімнадцять основних принципів.***

*Ефективний бізнес план є детальним, фактично підкріпленим документом, що містить цілеспрямовані пророблення, щоб допомогти вам у досягненні цілей, поставлених у вашому бізнес плані. Це як би забезпечення вас картою-схемою автомобільних доріг, щоб випливати до досягнення майбутнього успіху.*

*Адресуйтеся до вашого читача - не використовуйте термінологію чи жаргон, зрозумілий і близький тільки вам. Пам’ятайте про інтерес читача, і про те, що б він хотів знайти у вашому плані.*

*Вгадайте питання - відповідайте на питання: хто, що, де, коли, як і чому.*

*Пам’ятайте, що докладні пояснення дуже важливі. Приділіть час глибоким поясненням ваших мотивувань.*

*Завжди намагайтеся включати авторитетні і фактичні джерела. Використовуйте специфіку, не прибігайте до голослівних тверджень, заснованим на вашій думці, а використовуйте поточну ринкову інформацію, що підтверджує що дане виробництво має гарний потенціал росту.*

*Визначте вашу об'єктивно оцінену частку в даній ринковій ніші, валовий прибуток, ріст збуту, чистий прибуток і т.д.*

*Використовуйте візуальні наочні діаграми чи графіки , що можуть спростити сприйняття і прояснити вашу аргументацію.*

*Будьте послідовні, пам’ятайте, що суперечлива інформація створює проблему довіри до вас.*

*Майте ясну і чітку стратегію наслідків для ваших інвесторів.*

*Хоча бізнес план пишеться для досягнення багатьох цілей, ви є основною персоною, хто одержить від нього користь. Процес планування бізнесу змушує вас перевірити ваші пропозиції, досліджувати ваш ринок, аналізувати ваше конкурентне середовище й оцінити повну життєздатність вашого плану.*

*Ефектне "резюме для виконання" буде тим гаком для читача, що втягне його у ваш план.*

*Якість керування є дуже важливим елементом досягнення успіху будь-якої бізнесу-документації. Характеризуйте склад майбутньої управлінської команди з ілюстрацією їхній відповідного досвіду, досягнень і життєвого шляху.*

*Виділите особливості вашої чи продукції послуг, що відрізняють їх від аналогічної продукції ваших конкурентів.*

*Приведіть доказу того, що особливості вашої чи продукції послуг знайдуть відповідний попит на ринку.*

*Проведення глибокого аналізу конкурентноздатності вашої продукції є істотною частиною успішного бізнес плану.*

*Дуже важливою частиною ваших фінансових пропозицій є авторитетне обґрунтування, що випливає після цих пропозицій.*

*Визначите головні проблеми і ризики, зв'язані з вашою майбутньою компанією. Використовуйте ці проблеми і ризики для ілюстрації ваших добре продуманих рішень і планів виходу з небезпечних ситуацій.*

*Опишіть майбутні потенційні можливості бізнесу.*

Ще один критичний елемент у пошуках успіху в малому бізнесі це відповідність ваших потреб вашим здібностям. Ви повинні бути реалістичні, і не витрачати час, гроші і зусилля на постановку якогось бізнесу чи реалізацію ідеї, що не підходять для вас. Успіх задуманого залежить від особистої самокритичної оцінки власних можливостей. Це повинно бути зроблене до того, як ви приступите до детального пророблення якоїсь ідеї чи бізнесу.

**Розвиток "вашої" ділової концепції**

Наступна схема дій повинна показати вам, де має бути даний старт у розвитку вашої нової ділової концепції. Ця схема розбита на п'ять фаз, де кожна фаза дає вам інформацію, необхідну для початку і просування нового бізнесу.

**Фаза перша** *- генерація нової ідеї лежить в основі вашої справи*. Необхідність у продукції чи послузі кожної справи визначається підприємцем. Підприємець може почати самостійну справу шляхом купівлі вже існуючого бізнесу ( подальше обговорення цього варіанта піде з аналізу "Який бізнес задовільняє вашим індивідуальним потребам і здібностям". Цей аналіз буде охарактеризований далі в наступних розділах).

Чи може підприємець почати власний бізнес з "чистого листа", із самого початку ( більш детальне обговорення цього варіанта також буде приведено пізніше).

**Фаза друга** *- розвиток концепції - ринкова життєздатність*.

Ринкові дослідження - подальше обговорення по дослідженнях ринку буде в розділі, названому " Ринкові дослідження робляться просто".

* + Ідентифікація цілей ринку.
  + Сегментація ринку.
  + Спробна реалізація ( новий продукт).

**Фаза третя** - складання бізнес-плану.

**Фаза четверта** - організація ваших вимог по фінансуванню.

* + Акціонерні фонди.
  + Ваші власні засоби.
  + Родина і друзі як інвестори.
  + Компаньйони.
  + Об'єднання і продаж акцій.
  + Ризиковий капітал.
  + Боргове фінансування.
  + Термінові боргові зобов'язання.
  + Короткострокові боргові зобов'язання.
  + Довгострокові боргові зобов'язання.
  + Заставні боргові зобов'язання.
  + Кредитна лінія.
  + Акредитив.
  + Торговий кредит.

**Фаза п'ята** - відкриття справи - починається реальна робота .

**Можливість - зовнішня чи внутрішня**

Можливість може виступати як *зовнішню* можливість, типу можливої покупки вже діючого бізнесу чи розвороту власного нового бізнесу, чи будь-якої іншої можливості, що дозволяє реалізовувати потенційні проекти за межами області традиційної ділової активності. Можливість може бути і *внутрішньої*, що виражена в можливості розширити свою справу, змінити продуктову лінію, перебазовувати бізнес і т.д.

Підприємець повинний спочатку визначити, які можливості існують перед тим як починати ті чи інші дії. Зовнішні можливості можуть бути використані після того, як ви визначите потенційні потреби в новому виробі чи послузі.

*Наприклад*, під час приватного візиту в Чикаго ви бачите невеликий магазин, що торгує різними туристичними приналежностями. Це може послужити початком зародження у вас ідеї. Ви задаєтеся питанням, а може бути цей бізнес буде гарний і для мого міста?

Іншим прикладом зовнішньої можливості може бути те, що ви довідаєтеся, що місцевий хлібозавод виставляється на продаж, і т.д.

Як тільки можливість визначена, підприємець переходить до наступного рівня, і оцінює власну орієнтацію на реалізацію цієї можливості. Тоді ви робите огляд таких областей як ризик, економічний клімат, час, підготовка і передача на розгляд, і т.д.

**Орієнтація**

Чи є ця справа тим типом бізнесу, що сполучений з яким-небудь специфічним ризиком? Чи буде місцевий уряд обмежувати туризм? Туризм тут розвивається чи скорочується? Чи будуть тут податки діяти проти розвитку даного бізнесу? Чи є даний бізнес об’єктом уваги місцевої мафії? Чим я повинний буду ризикувати, щоб довести свій бізнес до успіху? Грошима? Часом? Коштовними речами?

Який сьогоднішній економічний клімат вашого міста? Яке потенційне майбутнє для бізнесу у вашому районі? Які ваші представлення про майбутній розвиток вашого району? Підйом, зниження, стабільність, стійкий ріст, і т.д.

Ґрунтуючись на ваших представленнях про сьогоднішню і майбутню ситуацію в ринковій економіці вашого району, чи вірний час для початку даного виду бізнесу? Яка ваша впевненість у поточному і майбутньому попиті на вашу продукцію чи послуги?

Чи почуваю я, що маю необхідний час, щоб почати даний бізнес? Чи порадився я з моєю родиною, щоб вступити в цю справу? Чи готовий я затратити визначені засоби в грошах, у часі і зусиллях?

Яка моя загальна повна орієнтація на володіння і розвиток даного виду бізнесу? Що це за бізнес? Володіння похоронним бюро? Хлібозаводом? Чи справа, що зажадає від мене обслуговування туристів?

Як тільки чесна оцінка індивідуальної орієнтації була проведена, підприємець може переміститися в останню стадію рішень про свою модель бізнесу. Зробити оцінку власних здібностей. І ще раз варто підкреслити, що якщо ця оцінка не буде об'єктивної, то модель не буде працювати. Підприємець не повинний відповідати на питання, базуючись на бажанні довести самому собі працездатність самої моделі, він повинний відповідати чесно, оцінюючи свої власні здібності реалізувати дане починання.

***Здібності - управлінські, технічні і фінансові***

*Управлінські* - чи маю я управлінські здібності, необхідні для виконання даної справи? Чи може краще я найму кваліфікованого менеджера? Чи потребую я в додатковому навчанні? І т.д.

*Технічні* - чи маю я технічну підготовку, необхідну для успіху даної справи? Чи працював я коли-небудь у ресторані або керував їм? Чи знаю що-небудь про ремонт комп'ютерів? Чи моя освіта достатня для того, щоб вести бізнес у похоронній справі? І т.д.

*Фінансові* - чи маю я необхідні фінансові ресурси, щоб почати справа? Чи можу я дозволити собі купити справу? Чи маю я необхідні контакти в банку, щоб одержати кредит для оборотного капіталу?

Після того, як потенційний власник малого бізнесу проходить усі згадані стадії, може виникнути кілька вихідних результатів. Якщо в результаті аналізу доводиться, що зміст майбутнього бізнесу і можливості його реалізації відповідають індивідуальним здібностям і орієнтації підприємця, то настає *етап витратити гроші*.

Запропонована схема не адресується для прийняття рішень по оцінці ринкової ситуації, економічної ситуації й інших рішень, що стосується купівлі чи некупівлі бізнесу *(використовуйте місцеві приклади, на яких ви можете організувати відповідну дискусію).*

**Загальні ділові проблеми підприємців**

Проводячи огляд різних проблем, з якими зіштовхується малий бізнес, підприємець може підготувати себе до виходу зі схожих ситуацій, якщо він зіштовхнеться з ними теж. *Федеральна адміністрація малого бізнесу* склала перелік декількох подібних ситуацій, але це мало що дає. Використовуючи області цих проблем, проілюструйте, що головні ситуації зв'язані з банкрутством і з тим, як виходити з цих утруднень.

Перелік, що нижче приводиться, побудований не по пріоритетному принципі, а в простому порядку перерахування найбільш загальних проблем.

Індивідуальна лекція може торкати досить глибоких питань, щоб пояснити не тільки проблему, але і шляху її рішення. Місцеві приклади, що розширюють уявлення про предмет, бажано використовувати скрізь, де це можливо.

***Відхід від загальних пасток для малого бізнесу***

*1. Неадекватне планування*

Зробіть вашу "домашню роботу" перед тим, як починати бізнес. Розробіть детальний "бізнес план". Оцініть витрати і доход для першого року. Довідайтеся про переваги і недоліки ваших конкурентів. Визначите характеристики конкретного ринку, на якому ви збираєтеся діяти. Відвідайте курси і семінари по менеджменту. *Адміністрація малого бізнесу* має 4 різних зразки бізнес-плану, що доступні для публіки. Це наступні:

* Бізнес-план для фірм, що роблять послуги
* Бізнес-план для роздрібних торговців
* Бізнес-план для будівельних фірм
* Бізнес-план для домашнього бізнесу

*2. Небажання складати бухгалтерські звіти*

Підкресліть, що власники малого бізнесу повинні бути готовими складати, вести й інтерпретувати їхню бухгалтерську звітність. Облік це "мова бізнесу", і активне неприйняття цього виду комунікацій у бізнесі є дуже серйозний, якщо не руйнівний, недолік підприємця. Навчиться на курсах по бухгалтерському обліку, якщо ви не маєте ніякого досвіду в цій області, чи попросіть фахівця установити для вас відповідну облікову систему. Але обов'язково навчиться самі, як потрібно інтерпретувати інформацію бухгалтерської звітності.

*3. Недостатній і несвоєчасний зворотний зв'язок від результатів операцій*

Ваша система поточної звітності повинна забезпечувати вас відповідною денною, тижневою і щорічною внутрішньою інформацією про виконання кошторису. Ви повинні знати про вашу денну реалізацію і банківський баланс. Під час відсутності ведення щомісячної відомості по прибутках і збиткам, готуйте резюме продажів і виплат за кожен місяць разом з рухом дебіторської заборгованості і її покриття. Цього цілком достатньо для регулярного аналізу і порівняння облікової інформації. Наполягайте, щоб бухгалтерські звіти і доповіді готувалися і надавалися вчасно.

*4. Невиконання щорічного прогнозу ринку збуту і передбачуваних витрат*

Щорічні прогнози реалізації повинні показувати ефект від ваших економічних циклів, виробничих трендів і умов ( включаючи конкуренцію). Розвивайте альтернативний прогноз економічних результатів, очікуваних від головних проектів розвитку, що будуть реалізовуватися пізніше.

*5. Труднощі збору дебіторської заборгованості*

Встановіть прозору кредитну політику, і не направляйте щораз співробітника по кредитах до продавців. Визначайте "вік" балансу дебіторської заборгованості кожен місяць по робочій відомості, складеної в такий спосіб:

* Телефон
* Назва рахунка
* Баланс
* Період

- 31-60 днів

- 61-90 днів

- 90 днів і більш

1.

2.

3.

4.

6. Затримка в проведенні переоцінки

*7. Не хватка часу для керівництва*

Це ненормально для підприємців малого бізнесу, стати "такими зайнятими, щоб не стежити за тим, як робляться гроші". Завжди віддавайте високий пріоритет для "часу" по плануванню, керуванню і контролю за бізнесом. Учиться, як знаходити час для управлінських справ і розвитку, відвідуючи семінар з питань організації контролю часу бізнесмена.

*8. Байдужність службовця до замовників*

Це по статистиці причина 67% неповернення замовників у магазин за новими покупками. З'ясуєте, чи усі ваші службовці виконують важливу роль у процесі продажу. Безупинні курси й огляди є необхідними для правильної орієнтації працівників і підтримки іміджу вашої фірми. Проводьте з людьми у вашому бізнесі відповідні бесіди по мотивації їхньої діяльності і знаходьте час для інструктажу нових працівників.

*9. Використання оборотного капіталу як засобу довгострокового*

*користування і капіталовкладень*

Оборотний капітал складається з оборотних коштів мінус короткострокові зобов'язання. Оборотні кошти включають готівку, оборотні фонди, дебіторську заборгованість і інші засоби, легко обертаємі в гроші. *Короткострокові зобов'язання* - зобов'язання оплати, що приєднуються до платежу в межах року. Будь-яка компанія має потребу в сильному положенні оборотного капіталу протягом періодів "напруженості" із грошима, сезонних коливань і невизначеності. При виснаженні оборотного капіталу, затрачуваного на покупку устаткування, реконструкції й інвестиції в нерухомість, може виникнути ситуація нездатності фірми виконати короткострокові зобов'язання, погасити облігації, перебороти непередбачені проблеми. Навчитеся, як читати і розуміти відомості потоку готівки і балансових звітів. Це дасть можливість для вас планувати вихід з тих важких ситуацій, що згадувалися вище.

*10. Невивченість вашого ринку і недооцінка конкуренції*

З обмеженим часом і ресурсами ви повинні ретельно визначати тип замовника (споживача), якого ви обслуговуєте. Ваша стратегія маркетингу залежить від ефектного й ефективного доступу до тих людям, що як потенційні замовники хотіли б одержати вашу продукцію чи послуги.

Одне з питань, що допоможуть вам у визначенні вашої ринкової мети:

Які характеристики аудиторії для ваших ринкових цілей?

* Розташування (місцезнаходження)
* Вік
* Стать
* Доход
* Смаки
* Купівельні звички
* Купівельні альтернативи
* Цінова свідомість
* Мотивації і т.д.

Вичерпно і реалістично аналізуйте конкурентів у ракурсі з достоїнств і недоліків, і на цій основі покористуйтеся з вашої конкурентноздатності, щоб досягти й обслужити споживачів. Намагайтеся одержати зворотний зв'язок від замовників щодо способів поліпшити їхнє обслуговування. Використовуйте *"гвинтівку, а не дробовик"*, щоб досягти точної мети в рекламі вашого специфічного бізнесу на ринку.

*11. Чому запозичення в борг не рішення проблеми готівки*

Безупинне запозичення може іноді приводити до тимчасового скриття проблем, викликаних збитковосттю. Заколисуючи в помилковому почутті гарних позицій з запозиченими додатковими коштами, підприємець ніколи не буде ретельно досліджувати рентабельність і керування кредитами, поки це вже не буде пізно. Криза грошей, викликана стійкими втратами, серйозною дебіторською заборгованістю чи припиненням кредиту від постачальників вимагає підвищеної негайної уваги від керівника.

*12. Порушення виплати податків на заробітну плату службовців*

Це один з найшвидших способів наразитися на небезпеку саме існуванню вашої справи. Вживайте негайних заходів, щоб виплатити податки на зарплату службовців відповідно до податкових правил вашого регіону.

*13. Технічна кваліфікація не гарантія успіху в бізнесі*

Досвідчений зварник, електрик чи механік повинні також мати чи здобувати основні управлінські знання для досягнення успіху в бізнесі. Гарне керування часом, людьми, документами і грошима необхідно на додаток до технічних знань чи здібностей.

*14. Поганий вибір товарно-матеріальних запасів*

Придбання товарно-матеріальних цінностей на ваше бажання без чіткого узгодження з нестатками замовників і кінцевою продукцією, що випускається для них, (чи послугами) може серйозно обмежувати ваш доход від збуту. Знайте добре характеристики ринку, на який ви намагаєтеся виходити. Не допускайте "повільного" переміщення товарно-матеріальних запасів, що приведе до росту відсотка "омертвлених" засобів. Уважно стежите за описом товарно-матеріальних запасів, щоб визначити які товари не реалізовуються, а які були реалізовані у виробництві.

*15. Чому самооплатність так необхідна для малого бізнесу*

Недооцінка важливості обчислення беззбиткового рівня збуту різко ускладнює прийняття рішень по асигнуваннях і аналіз виконання планів. Беззбитковий рівень збуту повинний визначатися для кожного року, місяця і дня. Власники бізнесу, хто не використовує аналіз беззбитковості (самооплатності), ігнорують дуже корисну допомогу для прийняття рішень, яку вони можуть одержати з фінансової документації.

*16. Важливість регулювання трудової зайнятості*

Регулювання використання праці службовців, щоб одержати найбільш високу їхню продуктивність, є дуже необхідним, особливо для трудомістких бізнесів таких як ресторани й ін. Визначайте пікові і "повільні" періоди збуту протягом кожного дня тижня і плануйте роботу службовців, щоб максимізувати збут за робочу годину. Робіть регулярні оцінки частки витрат праці у відсотках до загального обсягу реалізації.

*17. Відсутність (прогули) власника*

Ризик зривів у бізнесі різко зростає в зв'язку з відсутністю підприємця - власника. Службовці часто ображаються на власника такого типу, і починають демонструвати втрату інтересу, зменшення старань і цілеспрямованості дій. Можливості дрібних крадіжок, розтрат і потурання крадіжок у магазинах зростають і стають звабними для деяких службовців під час відсутності власника. Серйозно переоцініть ваші плани інвестування в бізнес, якщо ви не можете вести його регулярно.

*18. Перевитрата коштів на реконструкцію чи модернізацію*

Одержіть точні технічні дані (специфікації) і гарантовані пропозиції з боку постачальників чи підрядчиків. Не одержавши таких даних ви не повинні починати реконструкцію чи модернізацію.

*19. Погана угода про оренду*

Квапливо підписаний орендний договір може бути причиною непередбачених витрат на виплату ренти в самий невідповідний для вас момент. Попросіть вашого юриста проаналізувати й обговорити контракти й орендні договори перш, ніж ви їх підпишете. Ваш юрист може запропонувати зміни до проекту орендного договору. Терміни й умови орендних договорів звичайно залишають відкритими для подальших погоджень.

*20. Недостатні стартові засоби*

Недостатність стартових засобів звичайно виникає, коли планування нового бізнесу проведено не повно. Завжди намагайтеся одержати тверді котирування на матеріально-технічні запаси, устаткування і транспортні витрати й укласти гарантовані договори з постачальниками для будь-якого будівництва. Оцінюйте перед стартові витрати як наступні:

* + Оплата комунальних послуг
  + Оплата ренти
  + Передоплата страховки
  + Реклама для відкриття фірми
  + Зовнішні написи

*21. Недостатні стартові засоби - продовження*

* Юридичне і бухгалтерське обслуговування
* Вихідна платіжна відомість
* Приналежності
* Виплати власнику
* Оборотний капітал
* Резервний капітал і т.д.

*22. Порушення в складанні бюджету*

Готуйте щомісячну балансову відомість доходів і витрат чи 12-місячну оцінку потоку готівки на початку кожного року. Зробіть своєю звичкою зіставлення фактичних щомісячних результатів із запланованими в бюджеті збутом і витратами.

*23. Неадекватне страхування*

Вимоги власника землі до страхування звичайно зводяться до мінімального покриття страховкою застави. Додаткові витрати на реконструкцію власності можуть бути значно вище, ніж початкова її вартість. Обговоріть всю відповідальність у випадку пожежі, виплати компенсації для службовців, покриття автомобільних і інших подій з вашим страховим агентом. Ціль полягає в тому, щоб одержати як можна більше покриття страховкою при найменшій її оплаті.

*24. Брудне приміщення, погане освітлення і демонстраційні стенди*

Брудні приміщення, безладно встановлені і погано обладнані стенди, погане освітлення роблять негативне враження на клієнтів. Для роздрібних торговців добре освітлення і зі смаком обладнані стенди є запорукою успішного бізнесу.

**Легальні (юридичні) форми володіння бізнесом**

Нижче характеризуються різні форми ділової активності підприємців у Сполучених Штатах Америки. Ви повинні обговорити кожну з цих форм і порівняти їхня схожість і розходження по тим формам організації бізнесу, що доступні в даний час для ваших студентів. Бізнесмени повинні мати на увазі три найбільш важливі ракурси розгляду: 1) Відповідальність; 2) Доступ до капіталу; і 3) Податкові особливості.

* Індивідуальна форма власності

*Переваги*

* 1. Простота в створенні
  2. Найменш дорога для початку
  3. Власник одержує весь прибуток
  4. Власник має всі функції влади
  5. Немає спеціальних юридичних обмежень
  6. Простота припинення діяльності
  7. Податкові особливості

*Недоліки*

1. Необмежена персональна відповідальність
2. Обмежені власником професійний рівень і здібності
3. Обмежений власником доступ до капіталу
4. Податкові особливості
   * Компанія з необмеженою відповідальністю

*Переваги*

1. Простота в створенні
2. Додаткові кваліфікаційні здібності
3. Збільшений доступ до капіталу
4. Притягнутий (позиковий) капітал
5. Акціонерний капітал
6. Немає спеціальних юридичних обмежень
7. Податкові особливості

*Недоліки*

1. Необмежена відповідальність
2. Кожен компаньйон відповідальний за дії всіх
3. Протиріччя (конфлікти) компаньйонів
4. Податкові особливості

**Дослідження вашого ринку**

Щоб мати успіх, власник бізнесу повинний знати свій ринок. Ринкові дослідження спрямовані на з'ясування, чи є потреба у вашому виробі ( продукті) чи обслуговуванні перед тим, як витратити багато часу, зусиль і грошей на підготовку вашого проекту. Ключове слово тут - ЧАС. Потрібен час, щоб досліджувати і скласти план маркетингу, але цей час не буде витрачений даремно.

Людина, що складає план маркетингу, повинна бути орієнтована на споживача. Ви повинні тепер змінити фокус вашого мислення. Намагайтеся бути об'єктивним і думайте подібно замовнику. Чи буде споживач мати інтерес до того, що ви хочете запропонувати? Чому? Дослідження ринку спрямоване на те, щоб з'ясувати в чому споживач випробує недолік і в чому він бідує, і на цій базі визначити, як ваша справа може задовольнити ці нестатки і потреби. Вивчення ринку також повинне включати і дослідження здібностей і можливостей ваших конкурентів і успіхів у вашому секторі ринку.

**Первинне дослідження**

Первинне дослідження виконується шляхом взаємодії з зовнішнім світом за допомогою прямих розмов з людьми. Це може бути виконане з використанням різних методів опитування. Поштові опитування, телефонні опитування, особисті опитування, цільові групи й інші методи.

**Вторинне дослідження**

Виконуйте інші дослідження, що можуть дати вам інформацію для відповіді на ваші питання. Чи маєте ви контакти з лікарнями, що мають інформацію про число народжень у районі, що вас цікавить? Чи маєте ви зв'язки зі школами, що мають інформацію про минулу, дійсну і майбутню реєстрацію дітей? Чи має місцева адміністрація інформацію про прибулих й вибувших в районі? Чи має місцевий орган влади які-небудь відділи, що аналізують потреби споживачів? Чи є список місцевих підприємств і підприємців, що допоміг би вам орієнтуватися на місцевому ринку? Можливо дана інформація базується на тім списку діючих підприємств, яким щороку видають ліцензії. Чи можете ви одержати список поштових адрес батьків усіх дітей дошкільного віку? Будь-яка подібна інформація, що може бути отримана, розглядається як вторинне дослідження ринку.

**Дослідження "Новими очима"**

Даний вид дослідження дозволяє подивитися свіжим поглядом на власне ділове починання. Ви представляєте себе в ролі детективу. Ви як би стаєте "детективом-покупцем", щоб перевірити вашу власну конкурентноздатність. Ви як би дивитесь з боку на той бізнес, що хотіли б почати, і спостерігаєте картину цього бізнесу. Зайдіть у найближчий магазин по профілю вашого бізнесу і подивіться на те, що люди там купують. Коли покупці проходять повз вас, ви уважно вивчайте цих покупців, щоб мати краще представлення про особливості вашого покупця. Потім запитаєте цих покупців (за межами магазина), чи змогли вони знайти тут ту річ, що була їм потрібна. Запитайте батьків, де вони купують одяг для своїх дітей.

Реальний ключ тут - це те, що ви повинні добре знати, ким в основному ваші покупці є й у чому вони більше всього бідують. Будьте обережні, коли ви запитуєте друзів. Друзі мають тенденцію говорити те, що вам хотілося б почути, а не реальну правду. Розгорнути справа без належного дослідження ринку це заздалегідь прирікати себе на невдачу. Почати справу і чекати, що люди прийдуть до вас тільки тому, що ви її відкрили - це ненадійна ділова опора для вашого бізнесу.

*Пам’ятайте*, є три речі, які можуть вам гарантувати, що ваш малий бізнес буде процвітати:

1) належне дослідження ринку;

2) належне дослідження ринку ,

і ще раз

3) належне дослідження ринку.

**Аналіз беззбитковості (самооплатності)**

Іншим інструментом, що може бути використаний підприємцем у сфері малого бізнесу, є аналіз беззбитковості. Цей вид аналізу може бути використаний, щоб забезпечити підприємця реальною фінансовою інформацією, щоб він міг приймати більш обґрунтовані рішення. Розрахунки можуть бути використані на стадії планування, щоб визначити, ґрунтуючись на припущеннях, який повинний бути рівень продажу, також як визначити вимоги до збуту, коли різні зміни у витратах можуть впливати на ефект ділових операцій.

Кожен бізнес має два окремих види витрат, зв'язаних з діловими операціями. По-перше, це *постійні (фіксовані)* витрати, і по-друге це *перемінні* витрати. Який би бізнес не здійснювався (обслуговування чи виробництво), ці види витрат звичайно присутні.

*Фіксовані (постійні) витрати* - це витрати, на які безпосередньо чи побічно не впливає збут. Прикладами можуть бути орендна плата, зарплата, податок на зарплату, оплата страхування і т.д. Якщо власник малого бізнесу виплачує 500 дол. кожен місяць за орендну плату, те ця сума не збільшиться і не зменшиться в залежності від збуту в будь-якому поточному місяці.

*Перемінні витрати* - це витрати, на які безпосередньо чи побічно впливає збут. Як приклади можуть бути матеріально-технічні запаси, комісійні, плати по кредитних картках і т.д. Якщо власник малого бізнесу вибрав для використання націнку в 100% на виріб і продає цей виріб за 10 дол., те перемінні витрати на матеріально-технічні запаси повинні бути 5 дол. на кожен проданий виріб, чи 50% від усієї суми продажів.

Як фіксовані, так і перемінні витрати - це витрати, що можуть мати фіксовану і перемінну частини. Прикладом може бути оплата страховки, де її фіксована частина базується на фіксованій сумі (не має ніякого зв'язку зі збутом), а перемінна частина залежить від рівня продажів. Іншим прикладом можуть бути податки на зарплату. У цілому, податки на зарплату залежать від фіксованої суми заробітної плати, але можуть варіюватися в залежності від додаткової виплати комісійних, котрі у свою чергу залежать від обсягу реалізації.