



European Commission

TEMPUS



**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ
ВАЗИРЛИГИ**



**ФАРҒОНА ДАВЛАТ
УНИВЕРСИТЕТИ**

Курс

«Разработка инновационных бизнес-планов»

**подготовленный в рамках проекта TEMPUS
UnIvEnt—**

**“Усиление роли университетов в трансфере
инноваций на предприятия»**



T e m p u s P r o j e c t

Муаллиф-тузувчилар: М.Салманова, А.Асрақулов, Д.Ўринов

Фарғона 2011

АННОТАЦИЯ

Данное пособие отражает содержание курса **«Разработка инновационных бизнес-планов»**, разработанного в рамках проекта программы ТЕМПУС «UnIvEnt», реализуемого в 2010-2013 годы в ФерГУ и ФерПИ.

Пособие содержит информационный материал по составлению и разработке бизнес-планов и будет полезно для предпринимателей.

Данное пособие профинансировано в рамках проекта «UnIvEnt» при помощи Европейской комиссии. Содержание пособия не отражает точку зрения Европейской комиссии. Ответственным за содержание пособия является автор.

ЗНАЧЕНИЕ И РАМКИ ПОНЯТИЯ «ПРЕДПРИЯТИЕ»

В своем более широком смысле предприятие - это определенная идея, которая вылилась в запланированную и успешно осуществленную деятельность. Практически все проекты и начинания могут быть рассмотрены как предприятия, если соблюдены пять шагов, то есть определение идеи, план, воплощение, успешная деятельность и вознаграждение.

Если вы систематически следуете этому процессу в своей повседневной жизни, вы - предприимчивый человек. Рассматривая понятие «предприятие» таким образом, мы понимаем, что большинство людей обладают потенциалом предпринимателя. Разница между предприимчивыми людьми, которые могут справляться с проблемами повседневной жизни и теми, кто не в состоянии это делать заключается в подходах и отношении этих людей к различным вопросам и решению проблем.

Предприимчивость приносит пользу вам лично, а также помогает вам стать ценным членом своей семьи, сообщества, рабочего коллектива и общества в целом. Предприимчивость дает вам возможность многого достичь в жизни. Вы будете выделяться из толпы благодаря своему отношению и систематичному подходу к решению вопросов. Предприимчивость по жизни поможет вам найти выход из любой ситуации, а также оценить сложные задачи на своем пути, потому как вы сможете обращать их в позитивные результаты.

Для обретения предприимчивости вам понадобятся:

Энергия Трудолюбие, особенно в компании с умом, является ключом к предпринимательству. Большое количество энергии, как физической, так и умственной, необходимо для решения проблем, связанных с поиском правильного решения и успешного завершения проектов. Для поддержки этой энергии вам нужно стимулировать свой мозг и все ваши органы чувств - зрение, слух, осязание, обоняние и вкус, чтобы все они были готовы к быстрой реакции на возникающие ситуации. Вам также понадобится здоровье и хорошая физическая форма, что может быть достигнуто путем правильной диеты и физической активности.

Достижение цели

У вас есть мотивация для достижения успеха. Ваше отношение и восприимчивость позволяют вам стремиться к достижению определенных результатов и работать усерднее, чем любой другой обычный человек.

Целенаправленность

Вы убеждены, что для достижения высоких результатов задания должны выполняться хорошо и вовремя. Эффективность, оперативность и умение управлять своим временем очень важны для вас. Целенаправленность помогает вам сконцентрироваться на достижении результата.

Сопереживание Вы способны мысленно поставить себя на место человека или группы людей, на которых хотите повлиять. Вы хотите понять, что они чувствуют. Вы способны поставить себя на их место. В случае с предприятием, вы в силах представить, что будет чувствовать потенциальный потребитель.

Находчивость

Вы способны к лидерству и управлению, которые необходимы для предприятия. Определение мобилизация и эффективное использование ресурсов и усилий, необходимых для ведения бизнеса, являются очень важными умениями в предпринимательстве.

Планирование

Для того, чтобы увидеть цельную картинку предприятия - зачем оно создается, что нужно сделать как это будет сделано, кто это сделает и когда это будет сделано, необходимо составить письменный план. Это поможет прояснить ситуации и решить стоит ли начинать деятельность по созданию предприятия или нет. В случае с рискованными начинаниями именно планирование выявляет показатели будущих прибылей или убытков.

Рискованные действия

Решение двигаться вперед, начать свой бизнес или предпринять некую деятельность должно быть принято. Все предприимчивые люди принимают подобные решения только после определенного анализа, поэтому впоследствии они обычно добиваются результатов, преуспевают и получают вознаграждения. Вам всегда необходимо помнить об этом первом шаге, который и подчеркивает разницу между предприимчивым и не предприимчивым человеком. Успех начинается с решения начать двигаться в желаемом и верном направлении.

Инновация

Другая отличительная черта предприимчивых людей - это возможность внедрять новые идеи, которые способствуют более эффективной деятельности. Благодаря инициативности, воображению, интуиции и проницательности вы сможете менять окружающую обстановку, приспособив ее под ваши потребности. Поток различной информации является важной составляющей новаторского подхода, поэтому предприимчивые люди делают ставку на информацию и постоянно находятся в поиске новых знаний.

Умения

Предприимчивые люди обладают способностями или ноу-хау, которые помогают им в их деятельности. Большинство людей обладают определенным запасом знаний, умений и жизненной позицией, которые могут принести пользу в бизнесе. Поэтому вам нужно оценить ваши таланты и умения, а также способы их применения. Кроме того, таланты и приобретенные навыки должны постоянно использоваться и совершенствоваться, иначе они могут быть потеряны.

Стойкость

Человек, готовящийся стать предпринимателем должен быть готов к преодолению трудностей. Женщины-предприниматели дополнительно сталкиваются с особыми проблемами, которые могут оказывать негативное и удручающее влияние. Для налаживания работы собственного предприятия и получения вознаграждения предпринимателю необходимо умение не сдаваться под натиском проблем. Терпение, упорство и уверенность в конечном успехе - такая жизненная позиция поможет вам справиться с физическими и моральными трудностями на вашем пути.

РАЗЛИЧНЫЕ ВИДЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

У людей есть множество интересов, различных нужд и стремлений. Задача предприимчивых людей заключается в определении этих интересов, нужд и стремлений и в организации особых предприятий для удовлетворения этих интересов, нужд и стремлений. Все предприятия приносят вознаграждения тем, кто их успешно организуют.

Для классификации предприятий обычно используются термины частное, государственное, официальное, неофициальное, индивидуальный предприниматель, товарищество, отечественное предприятие, иностранное, маленькое, большое, социальное, производственное, предприятие сферы услуг и т.д. Независимо от своего типа предприятие может быть успешным, когда оно предлагает решение насущных проблем и удовлетворяет спрос. Основная разница между типами предприятий заключается в виде прибыли, которую они приносят. Целью коммерческого предприятия является получение материальной прибыли, а некоммерческого - получение прибыли другого рода, как физической, так и психологической. Предприимчивые люди выбирают тот тип предприятия, который предоставляет им требуемое вознаграждение/

Отдельные предприятия в сообществе потенциально могут извлекать пользу из существования других. Продукция одного предприятия обычно потребляется другими предприятиями, что способствует денежному обращению между предприятиями и в сообществе в целом. Чем больше денег в обращении, тем более преуспевает сообщество. Взаимовыгодное сотрудничество всех предприятий в сообществе создает обстановку с множеством возможностей для предприимчивых людей. Эти люди лишь должны определить существующие возможности и использовать их. В большинстве сообществ существует множество неиспользуемых возможностей, которые могут продвинуть сеть взаимной выгоды предприятий на более высокую ступень, таким образом, создав еще больше возможностей для всех.

В ходе обучения мужчины и женщины приобретают набор знаний и умений, который приводят их к различным карьерным возможностям. Они применяют свои знания в торговле, сфере услуг, производстве, пищевой промышленности, индустрии развлечений и отдыха, сфере информационных технологий и других видах предприятий. Приобретенные навыки - ценное качество, которым люди должны гордиться. Существование множества различных типов предприятий в вашем сообществе дает вам возможность применять навыки, приобретенные в ходе обучения. Все навыки могут найти свое применение в ходе вашей деятельности, если вы ищете возможности для их применения на всевозможных типах предприятий. Это естественно для человека оценивать совместимость личностных ценностей, интересов и ожиданий с типом предприятия, которое они выбирают. Однако если не знать меры в оценке совместимости, можно серьезно ограничить себя в выборе.

Вы начали свой путь предпринимателя с приобретения необходимых навыков. Следующим шагом должна стать ваша внимательность и правильная оценка предприятий вашего сообщества, а также возможностей взаимовыгодного сотрудничества. И, наконец, вы должны будете определить, каким образом ваши приобретенные навыки могут быть использованы на различных предприятиях. Таким образом, вы можете делать то, что умеете, живя там, где вы живете, применяя то, что у вас уже есть и при этом преуспеть.

Роли, выполняемые предпринимателями.

Основатели:	Предприниматели являются основателями дела, поскольку они могут проанализировать окружающие их условия, выявить возможности, мобилизовать ресурсы и осуществить свою предпринимательскую идею.
Партнёры	<p>Предприниматели привлекают к участию в бизнес проекте других лиц по следующим причинам:</p> <ul style="list-style-type: none"> (а) фактор успеха или провала предприятия; (б) сложность бизнес-идеи может потребовать участия более чем одного человека; (с) может возникнуть потребность в использовании влияния, опыта и способностей других лиц; (d) прочность дружеских отношений или степень знакомства усиливаются через участие в совместных предприятиях.
акционеры	<p>Потенциальные предприниматели могут выступать в качестве акционеров, в том числе и при следующих обстоятельствах:</p> <ul style="list-style-type: none"> (а) когда создание предприятия требует слишком больших инвестиций; (б) когда они не хотят посвящать все свое время работе на предприятии; (с) когда риски могут быть снижены благодаря перераспределению инвестиционного портфеля; (d) когда они не обладают способностями управлять таким предприятием.
директора	<p>Предприниматели участвуют в предприятии в качестве директоров путем формулирования идей по достижению предпринимательских целей. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> (а) удостоверяются в соответствии всем юридическим нормам (б) защищают интересы работников, особенно женщин, в частности в контексте достойного труда (с) защищают интересы акционеров касательно дохода от инвестиций (с) проверяют, что бизнес ведется честно и старательно, нет случаев мошенничества или обмана (е) поддерживают социальную ответственность предприятия.
организаторы	Для того чтобы предприниматель мог эффективно контролировать процессы на своем предприятии, а также для облегчения связи с работниками ему желательно иметь на своем предприятии некую

	<p>организационную структуру. Типы возможных организационных структур могут быть как формальными, так и неформальными, например:</p> <p>(а) структуры, где члены семьи могут назначаться на различные должности;</p> <p>(б) структуры, где принятые на работу помощники назначаются на административные посты для обеспечения работы малого предприятия.</p>
Генераторы идей:	Предприниматели приходят в бизнес с новыми идеями. Это - важная область деятельности предпринимателя, так как она определяет возможности расширения бизнеса за счет, например, новых конструкций или вариантов использования товаров.
Искатели риска:	Предприниматели берут на себя риск ведения бизнеса, например, создают предприятия, которые имеют равные шансы, как на успех, так и на банкротство. Отказ от надежного рабочего места в пользу создания собственного бизнеса также предполагает принятие на себя большого риска.
Планирование	Важность планирования и ограничений, накладываемых планированием, просматривается в контексте вышеперечисленных ролей.
Контроль	Предприниматели являются, скорее, лидерами, чем последователями; они принимают окончательное решение и контролируют все аспекты ведения бизнеса.
Координация	Предприниматели должны координировать все факторы производства в рамках бизнеса, например, финансы, трудовые и земельные отношения.

Типы предпринимателей

Перед тем, как основать бизнес, необходимо определить тип предпринимателя, который вы могли бы выбрать для себя. Каждый тип необходим для обеспечения роста экономики страны. Давайте посмотрим на возможности, связываемые с каждым из типов предпринимателей:

Самозанятые:	Это - лица, которые сами выполняют все работы и распоряжаются всей прибылью. Начиная от семейных магазинов, агентов, мастеров по ремонту, бухгалтеров и заканчивая врачами и юристами. Эти предприниматели могут работать в режиме полной занятости, поскольку никто другой не вовлечен в их предприятие.
Предприниматели авантюрного склада	Те, кто создают новые предприятия и расширяют их максимально возможными темпами с тем, чтобы успеть получить возможность нанять новых сотрудников. В большинстве случаев эти дополнительные сотрудники обладают необходимым опытом, которого не имеет основатель
Изобретатели:	Те, кто обладают особенно ярко выраженными

	изобретательскими способностями, придумывают лучшие товары, а затем создают компании по их разработке, производству и продаже. Новой тенденцией являются высокотехнологичные компании этого типа.
Повторители:	Те, кто ищет идеи, авторами которых являются другие лица, и создают свои собственные предприятия, руководствуясь чужой моделью. Франчайзинг или однотипные розничные магазины одной и той же фирмы являются примерами такого подхода.
Творцы экономии на масштабах дела:	Те, кто выигрывает от большого объема продаж в результате предложения цен со скидкой и ведения дела с очень низкими накладными расходами
Приобретатели:	Те, кто «подхватывают» бизнес, созданный другими, и внедряют свои собственные идеи для того, чтобы сделать его успешным. Это часто случается когда «подхватываемое» предприятие имеет финансовые проблемы. Свежие управленческие идеи могут спасти предприятие
Специалисты по купле-продаже:	Те, кто покупают компании с тем, чтобы улучшить их положение перед тем, как продать с прибылью.
Спекулянты:	Те, кто покупают товар и перепродают его с прибылью. Недвижимость, предметы искусства, антиквариат и зерновые культуры - типичные объекты спекуляции (в рыночной экономике в это понятие негативный смысл не вкладывается).
Внутрифирменные предприниматели	Те, кто генерирует новые идеи, и претворяют их в успешные проекты в рамках существующего предприятия (фирмы). И хотя они не получают прибыли от этого и не несут лично финансового риска для своих собственных предприятий, они должны использовать те же методы руководства, что и предприниматели.
Франчайзеры	Франчайзер это индивидуальный предприниматель, который начинает бизнес, работая с широко известной маркой продукта. Франчайзер владеет бизнесом и несет ответственность в рамках договора с владельцем марки.
Вынужденный предприниматель	Безработный человек, который начинает заниматься бизнесом, чтобы выжить, например чистильщик обуви, микро-торговец.

ПРИМЕРЫ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ	
-------------------------	--

ПРЕДПРИЯТИЯ	РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Производство пищевых и родственных им продуктов 2. Производство табачных изделий 3. Продукция ткачества 4. Швейные и другие готовые изделия 5. Продукция деревообработки (исключая мебель) 6. Мебель и фурнитура 7. Писчебумажные изделия 8. Печать, издательство и другие услуги 9. Производство химикатов и смежной продукции 10. Нефтеочистка и связанные с этим производства 11. Резиновые и разнообразные пластмассовые изделия 12. Кожа и изделия из кожи 13. Изделия из камня, глины, стекла и бетона 14. Первичная обработка металла 15. Готовые металлоизделия (исключая продукцию машиностроения и транспорт) 16. Машиностроение (исключая электротехническое оборудование) 17. Электротехническое и электронное машиностроение, оборудование и комплектующие 18. Транспортное оборудование 19. Измерительные приборы, аналитическое и контрольное оборудование (фотографические, медицинские и оптические товары; часы крупногабаритные и наручные) 20. Прочее производство 	<ol style="list-style-type: none"> 23. Поставщики строительных материалов, сантехоборудования и садовых принадлежностей 24. Универсальные магазины 25. Продовольственные магазины 26. Дилеры автомобильных фирм, автозаправочные станции 27. Магазины готового платья и аксессуаров 28. Мебельные магазины, магазины товаров для дома и бытовой техники 29. Точки общепита 30. Прочая розничная торговля
ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ	ОБСЛУЖИВАНИЕ
<ol style="list-style-type: none"> 21. Оптовая торговля (товарами длительного пользования) 22. Оптовая торговля (товарами кратковременного пользования) 	<ol style="list-style-type: none"> 31. Отели, пансионаты, кемпинги и другие места временного проживания 32. Пункты ремонта и обслуживания автомобилей, гаражи 33. Бытовые услуги 34. Услуги, связанные с развлечением и отдыхом (кроме киносервиса) 35. Деловые услуги 36. Прочие ремонтные услуги 37. Кинопоказ 38. Услуги в сфере здравоохранения 39. Юридические услуги 40. Услуги в области образования 41. Социально-ориентированные услуги 42. Членские (клубные) организации 43. Музеи, художественные галереи, ботанические и зоологические сады 44. Прочие услуги 45. Услуги банка/агентства Форекс 46. Услуги брокерской конторы 47. Косметические/парикмахерские услуги 48. Услуги по обслуживанию офисной оргтехники 49. Услуги в сфере инф. технологий 50. Услуги в сфере безопасности 51. Почтовые/курьерские услуги 52. Ремонтные услуги 53. Услуги по доставке 54. Услуги по организации мероприятий Репетиторские услуги

СЛАБЫЕ И СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ:

**Финансовые
ограничения:**

Приведение к равновесию «дохода» и «расхода» - это всегда борьба, особенно при попытке расширить свое дело. Вместо того чтобы расстилать перед малым предпринимателем красную ковровую дорожку, когда он идет просить заем, финансисты часто дают ему возможность почувствовать себя гражданином второго сорта. Малые предприятия не могут использовать кредит как инструмент для увеличения объема продаж так же легко, как это доступно для компаний с большими финансовыми резервами. Кроме того, многие малые предприятия имеют проблемы с тем, чтобы «остаться на плаву» на то время, пока их товары получают признание на рынке и начинается их устойчивый сбыт.

**Проблемы с рабочей
силой:**

Малые предприятия не могут платить максимальные заработные платы и обеспечивать возможности и статус, обычно связываемые с работой в большой компании. Владельцы малых предприятий должны концентрировать свое внимание на повседневных проблемах ведения бизнеса и, как правило, на осмысление целей своей деятельности у них остается мало времени.

**Высокий уровень
прямых затрат:**

Малые предприятия не могут закупать сырье, станки и оборудование, иные комплектующие по таким же низким ценам, что устанавливаются для крупных компаний, либо же получать большую экономию на масштабах производства. Таким образом, затраты малых предприятий на единицу продукции обычно выше, но накладные расходы в некоторой степени ниже.

**«Слишком много яиц в
одной корзине»:**

Широко диверсифицированные компании могут потерпеть поражение в каком-либо направлении своей деятельности и все же сохранить достаточную прочность своего положения. Другая ситуация у малых предприятий, выпускающих малый ассортимент товаров. Малое предприятие весьма уязвимо в том случае, если новый товар не становится модным, если один из ее рынков поражается резким спадом, если старый товар внезапно выходит из моды или морально устаревает.

**Недостаточное
признание:**

Общество быстро признает товар, выпускаемый большой компанией, так как имя этой компании обычно хорошо известно, и уважаемо. Малому предприятию приходится бороться за признание своей продукции, выходя на новые рынки и предлагая новые товары. Репутация и прошлые заслуги малого предприятия редко значат что-либо на рынке.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ:

Личные контакты с потребителями:	Потребители зачастую готовы платить дополнительные деньги за уделение им внимания персонально. И действительно, во многих отраслях производства различия между товарами и ценами на них столь малы, что человеческий фактор становится основным фактором конкурентоспособности.
Большая мотивация к труду:	Ключевое руководство малого предприятия обычно состоит из собственника(ов). Как следствие этого, он (они) работает более напряженно, дольше, лично вникая во все вопросы деятельности предприятия. Прибыли и убытки для них имеют больше значения, чем заработная плата и премии для сотрудников более крупных компаний.
Большая гибкость:	Основным конкурентным преимуществом малого предприятия является его гибкость. Большой бизнес не может закрыть завод без противодействия со стороны профсоюзов, и даже не может поднять цены без возможного вмешательства со стороны правительства, а вот малые предприятия могут реагировать на изменение конкурентной среды достаточно быстро. Удаленность основных контрагентов от места нахождения малого предприятия также меньше. Их товарный ряд уже, рынки менее обширны, а фабрики и склады расположены ближе. Малое предприятие может быстро сосредоточиться на возникшей проблеме или открывшейся возможности и предпринять соответствующие действия.
Меньше бюрократии:	Охватить одним взглядом всю картину бизнеса исполнительным директорам крупных компаний весьма трудно. Эта «управленческая близорукость» ведет к излишней деятельности и бюрократическим издержкам. В малом бизнесе можно легко понять всю проблему, быстро принять решение и легко проконтролировать результаты.
Незаметность:	Благодаря относительной незаметности малое предприятие может попытаться реализовать новую тактику продаж или выбросить на рынок новые товары без привлечения излишнего внимания и противодействия. А вот крупные компании постоянно сталкиваются с войнами полномочий, применением норм антитрестовского законодательства и правительственным регулированием. Они также менее гибки и нелегко проходят через процессы реструктуризации.

Изменения в жизненных ситуациях.

1. В жизни встречаются множество видов деятельности и ситуаций, в которых оказываются люди. Эти ситуации меняются с течением времени и переменой места нахождения. Изменения происходят с вами, вашей семьей, в вашем сообществе, а также в вашем правительстве. На ваше поведение может влиять окружающая среда, правовое поле, финансовый сектор, рынок труда и даже погодные изменения. Даже события, происходящие вдалеке от вашей страны, могут повлиять на вас как косвенно, так и напрямую.
2. В любой ситуации всегда существует нечто, что может быть сделано для облегчения возникшей проблемы. Отличительной чертой предприимчивых людей является их готовность что-то предпринять в новых обстоятельствах. Их первая задача -

изучить, проанализировать и правильно понять ситуацию. Это помогает людям определить те проблемы, которые возникли в связи с изменением ситуации. Вторая задача - найти возможные решения возникших проблем, что в конечном итоге обернется прибылью для предприимчивого человека,

3. Каждый человек потенциально способен предпринять необходимое действие в любой ситуации, если он обладает волей, имеет цель и мотивацию к действию. Большинство людей обладают скрытыми талантами и возможностями, которые могут помочь им справиться с любыми проблемами. Многие люди, однако, обычно медленно реагируют или ждут действий и решений от окружающих. Предприимчивые люди деятельны, целенаправленны, активны и стремятся к лидерству.
4. Предпринимая адекватные действия при столкновении с незнакомыми ситуациями, люди оказываются в выигрышном положении либо с физической (материальной), либо с психологической точки зрения. Предприимчивые люди обычно быстрее реагируют на новые ситуации, чем обычные люди. Они способны определять возможности и умеют удачно воспользоваться случаем. Они не ждут, когда другие начнут действовать - это качество сочетается с готовностью к риску и находчивостью предприимчивых людей.
5. Действие должно предприниматься незамедлительно при попадании человека в незнакомую жизненную ситуацию. Деятельность и завершение всего начатого - ключевая характеристика всех предприимчивых людей. Они не колеблются, не откладывают выполнение запланированного. Они решительны и разрабатывают свой четкий план реализации, которого стараются придерживаться.
6. Для надлежащего реагирования на изменяющиеся ситуации и приспособления к ним человек должен воспользоваться средствами (принципами, навыками, знаниями), которые применимы к данной конкретной ситуации. Благодаря тщательному планированию можно определить необходимые ресурсы для завершения начатого. В ходе процесса планирования также определяются количество ресурсов и их источники.
7. Новаторство и выносливость - другие основные характеристики, помогающие предприимчивым людям воплощать свои планы. Они испытывают новые пути решения задач и не пасуют перед проблемами.
8. В будущем многие ситуации, в которых вы будете оказываться, смогут принести вам множество возможностей. Некоторые из них могут стать вашим прибыльным бизнесом. Вы должны уметь превращать жизненную ситуацию в успех вашего предприятия, вам нужно тщательно продумать и четко определить, чем вы хотите заниматься в будущем и как вы хотите начать добиваться этого. Вам нужно научиться решать проблемы и принимать решения, что поможет вам применять ваши внутренние таланты, способности, качества и умения.

Ресурсы, необходимые предпринимателям для реализации их идей

Предприниматели используют человеческие и экономические ресурсы, которые помогают им реализовать собственные идеи. В число экономических ресурсов входят деньги и оборудование. Человеческие ресурсы включают энергию, навыки, знания и время.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

Деньги	Деньги нужны для получения необходимых предпринимателям товаров и услуг. Основной способ получения денег - это устройство на работу и получение заработной платы. Реальная стоимость денег может измеряться тем, какие потребности и желания они позволят удовлетворить и как при этом обеспечат будущее человека.
Оборудование	Полезным оборудованием могут быть всего лишь маленький нож или скрепка. Это может быть также телефон, установленный телефонной компанией, микроволновая печь с цифровой электронной системой управления, карманный компьютер. Ценность любого оборудования зависит от того, с какой эффективностью оно используется. Даже самое лучшее оборудование не может думать или действовать самостоятельно.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

Энергия	Хорошее здоровье - важный фактор поддержания высокой работоспособности. Правильное питание, отдых, физические упражнения - основные предпосылки для этого. Жизненная позиция также сильно влияет на энергетический ресурс отдельных лиц. Трудоспособные люди обычно имеют позитивное мировосприятие, а их действия мотивированы позитивными целями.
Навыки	Навыки приобретаются тогда, когда человек обучается выполнять какую-либо задачу со знанием дела. Любой человек может приобрести необходимые навыки, если он готов приложить к этому необходимые усилия. Существует несколько типов навыков: практические повседневные навыки, такие как умение разборчиво писать, выполнять работы по дому; профессиональные навыки, которые позволяют человеку выполнять конкретную работу; развлекательные навыки, например, умение танцевать, рисовать, заниматься спортом. Вы можете улучшать свою жизнь развивая свои навыки соответствующим образом.
Знания	Неподдельный интерес к жизни и активная любознательность стимулируют тягу к учебе. Чтение, наблюдение и слушание - способы, позволяющие всегда оставаться в стремлении жизненного потока. Каждый человек должен взять на себя ответственное решение приобрести определенное количество знаний путем развития таких навыков общения как чтение, письмо, умение правильно говорить и внимательно слушать.
Время	Время - уникальный ресурс. Все люди обладают таким одинаковой степени (24 часа в сутки, 168 часов в неделю). Значительная часть времени уходит на повседневную деятельность - принятие пищи, сон, посещение школы, работу, соблюдение личной гигиены. Остальное время должно посвящаться отдыху и особым интересам, которые приносят удовлетворение.

ФУНКЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В БИЗНЕСЕ

а) Предприниматель является основной движущей силой делового предприятия. Без предпринимателя не будет бизнеса на уровне, непосредственно приближенном к потребителю. Предпринимателем является тот, кто **выявляет незаполненные сегменты рынка и рыночные ниши**, а затем превращает их в предпринимательскую возможность. Поэтому одной из функций предпринимателя является инициирование создания предприятия.

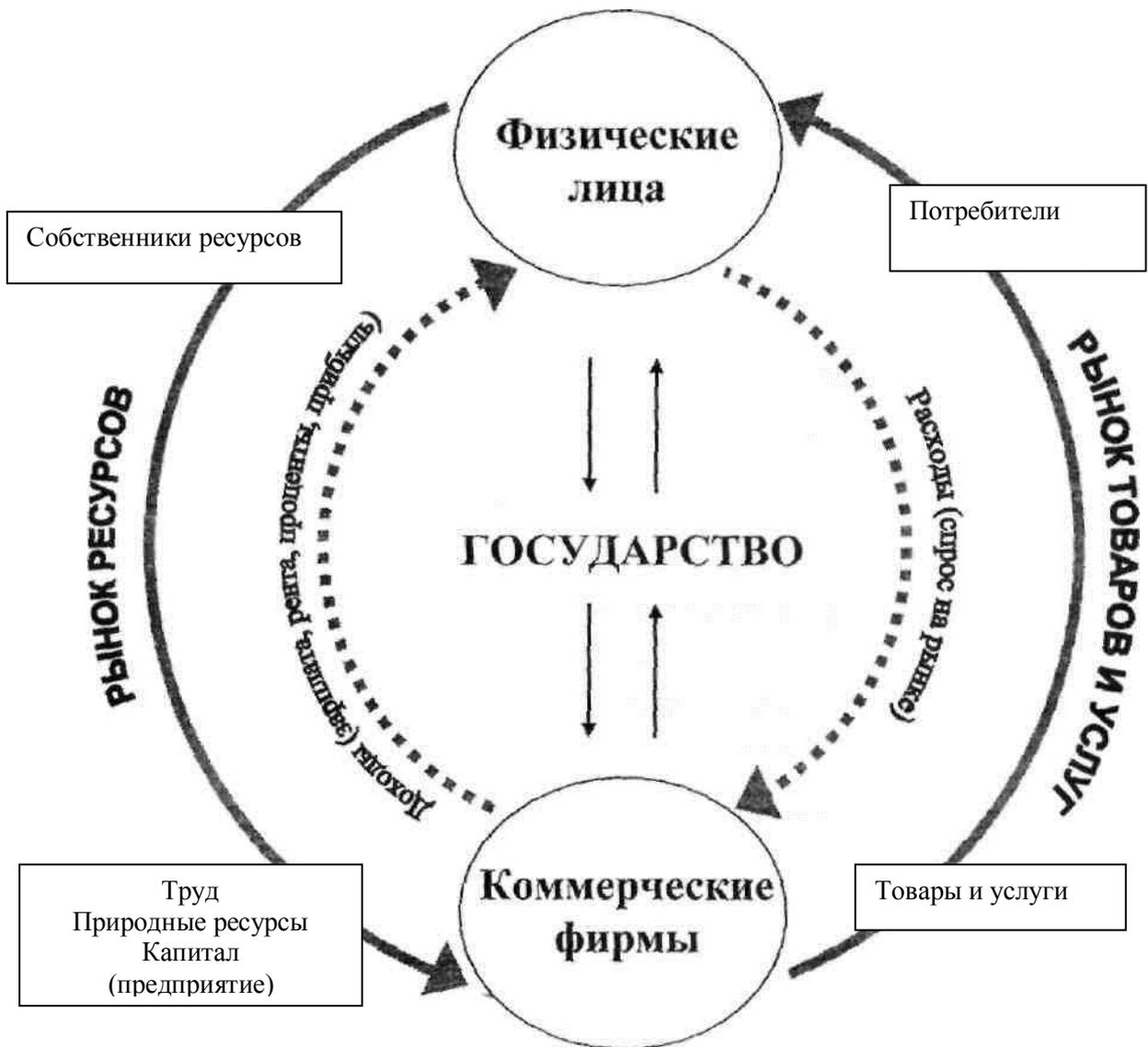
б) Именно предприниматель **финансирует** предприятие. После выявления предпринимательской возможности предприниматель привлекает и мобилизует ресурсы, необходимые для реализации этой возможности. Действуя таким образом предприниматель становится финансистом созданного им предприятия. Конечно же, предприниматель не обязан финансировать свое предприятие только за счет собственных сбережений. Необходимые финансовые и иные ресурсы могут быть заняты у других. Таким образом, функцией предпринимателя является финансирование бизнеса.

в) Еще одной функцией предпринимателя является **управление** предприятием. Она к тому же является функцией, которую предприниматель может легко делегировать другим людям. Но даже если для управления предприятием наняты другие люди, окончательная ответственность за результаты управления лежит на предпринимателе. Функции руководства предприятием предусматривают осуществление широкого диапазона действий, таких как организация, координация, лидерство, подбор кадров, расчет вознаграждения, оценка результатов и т.п. Предприниматель руководит не только производством, но также маркетингом, кадрами и другими аспектами деятельности предприятия.

г) На предпринимателя также возлагается функция **справляться с неопределенностями**, обусловленными существованием рисков, связанных с ведением бизнеса. Это вызвано тем, что именно предприниматель обеспечивает бизнес финансированием. Эта функция возлагается на него даже тогда, когда необходимые финансовые средства ссужаются другими людьми, а также когда предприниматель привлекает средства финансовых учреждений.

д) Благодаря предпринимательству создается множество рабочих мест. Вдобавок, благодаря предпринимательству обеспеченность становится достижима для человека, сообщества и страны в целом. Предприниматели также **поддерживают конкуренцию**, которая чрезвычайно важна для свободного предпринимательства, а также поддерживают рыночную систему экономики, идеальную для экономического роста, социальный прогресс и распространение обеспеченности среди населения страны. Предпринимательство это эффективный механизм продвижения новаторства, творчества и развития среди народа.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОПЕРАЦИИ



Значительная часть экономической деятельности в стране основывается на решениях, принятых в частном секторе экономики. Существует **круговой поток денег**, которые тратят **ПОТРЕБИТЕЛИ** и **ДЕЛОВЫЕ ФИРМЫ** (одно направление), и соответствующий поток товаров и услуг от **СОБСТВЕННИКОВ РЕСУРСОВ** и **КОММЕРЧЕСКИХ ФИРМ** в противоположном направлении. Эти потоки показывают как **РЫНОК ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РЕСУРСОВ** и **РЫНОК ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ** объединяют усилия для координации и определения правил, согласно которым ресурсы используются в частнопредпринимательской (в основном) экономике. Они также показывают позицию правительства, которое обычно является смотрителем за выполнением правил, а также судьей.

РОЛЬ, КОТОРУЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В БИЗНЕСЕ ИГРАЕТ В ОБЩЕСТВЕ

В настоящее время во всем мире принято, что предпринимательство в частном секторе экономики обеспечивает более высокую эффективность и производительность труда при осуществлении определенных базовых экономических функций по сравнению с государственным сектором. Основная часть национального благосостояния формируется как результат функционирования предприятий

1. Товары и услуги	Основополагающей экономической функцией предприятия являются производства и распределение товаров и услуг, в которых заинтересованы люди. Предприниматели выполняют как роль обнаружителя потребительского спроса, так и роль исполнителя всего необходимого для удовлетворения этого спроса.
2. Занятость	Предприятия являются основными генераторами «реальных» рабочих мест, то есть обеспечивают занятость людей, которые нуждаются в работе и хотят работать. Уровень оплачиваемой занятости – критически важный показатель национального благосостояния.
3. Доход 3.1. Зарплата рабочих и служащих, прибыли	<p>Посредством создания предприятием рабочих мест обеспечивается существование доходной базы его акционеров в виде заработной платы рабочих и окладов служащих, прибыли и налогов.</p> <p>Решаемая бизнесом задача предоставления возможности получать заработную плату и прибыли является критически важной с точки зрения выплаты налогов и перечисления дохода (остающегося после уплаты налогов) в фонд потребления и фонд накопления (инвестиционный капитал) потребителей финансовых средств.</p>
4. Налоги	Без взимания налогов с отдельных (физических) лиц и предприятий было бы невозможным функционирование государственных учреждений и служб.
5. Чистая прибыль 5.1. Расходование на потребительские цели 5.2. Личные сбережения	<p>Означает доход, остающийся в распоряжении; этот доход образуется после уплаты налогов и доступен для расходования на закупку потребительских товаров и на накопление сбережений.</p> <p>Расходование денежных средств на потребительские цели необходимы не только для удовлетворения основных потребностей, но также для формирования спроса, стимулирующего производство товаров и услуг.</p> <p>Личные сбережения – это доход, который не направляется на расходы, связанные с непосредственным потреблением.</p>
6. Инвестиции в производственные фонды	Финансирование предприятием инвестиций осуществляется либо из резервов, либо из нераспределенной прибыли, либо посредством займов, либо путем продажи активов предприятия. Что касается убыточных предприятий, то использование этих источников становится ограниченным. Предприятие нуждается в инвестициях капитала для наращивания производственных мощностей: новых технологий, модернизации и расширения производственных активов.

<p>7. Национальное благосостояние</p>	<p>Подавляющая часть средств производства, торговых и общественных услуг, а также технологических «ноу-хау», необходимых для удовлетворения наших нужд, имеют своим источником деятельность предприятий, т.е. появляются в результате экономического развития ресурсов, находящихся в частной собственности.</p>
--	--

Цели отдельных лиц и общества в целом

Постановка целей и последующая работа по их достижению являются признаком зрелости и ответственности общества, точно так же как и признаком зрелости отдельных лиц. Какие цели люди устанавливают для себя в своей экономической жизни? И насколько успешно эти цели достигаются? Вот вопросы, обсуждаемые в данном резюме.

Одной из важнейших целей, которые люди устанавливают для своей экономики - это **ПОЛНОМАСШТАБНОЕ ПРОИЗВОДСТВО**. Мы хотим в **полной мере использовать** имеющиеся производственные ресурсы - труд, капитал, природные ресурсы, - и использовать эти ресурсы **эффективно**.

В какой мере мы достигают цели полной занятости и полномасштабного производства? В действительности нация не может ожидать, что работа на постоянной основе будет обеспечена для 100% мужчин и женщин, которые способны и хотят работать. Всегда будет существовать **некоторая** безработица - ориентировочно от 2% до 5% трудоспособного населения. Но если миллионы людей без какой-либо необходимости в этом относятся к безработным, то это означает, что они не вносят полезный вклад в благосостояние своей страны и не зарабатывают денег. По этой причине цель полномасштабного производства, которая требует как полной занятости, так и высокой эффективности труда, является одной из важнейших для нашей экономики.

Вторая важная цель - **СТАБИЛЬНЫЙ РОСТ**. Мы хотим, чтобы наша экономика год от года становилась все больше и лучше. Мы оцениваем количественно наше национальное производство товаров и услуг наблюдая за изменением такого статистического показателя как валовой национальный продукт (**ВНП**). **Экономический рост** - это постоянное увеличение **ВНП на душу населения** (совокупный ВНП деленный на численность населения). Мы стремимся к тому, чтобы ВНП увеличивался более или менее постоянными темпами - от 4% до 5% в год — без каких либо спадов деловой активности или быстрого роста цен (инфляция), или роста безработицы.

Производство, занятость и рост ВНП - все эти показатели прекрасно поддаются измерению. Однако когда мы переходим к рассмотрению некоторых других экономических целей, мы должны рассуждать о них с более общих позиций.

СВОБОДА ВЫБОРА - это цель, которую практически каждый ставит в первые строки перечня целей. Но что это означает в конкретных терминах? Экономисты указывают, что свобода выбора важна для **потребителей**, для **работников** и для **бизнеса**.

Свобода **потребительского выбора** означает, что потребители смогут выбирать товары, которые они хотят купить, из исключительно широкого диапазона альтернативных товаров, основываясь при этом на своих потребностях и предпочтениях. Нас совершенно не будет удовлетворять система, при которой потребителю будут говорить: «Вы можете иметь шляпу любого размера и цвета, какого захотите, но при условии, что эта будет шляпа среднего размера и черного цвета!»

Свобода **выбора профессиональной деятельности** - важная сторона экономической свободы. Мужчины и женщины хотят иметь возможность выбирать ту работу, которую они

будут делать с удовольствием и при этом получать адекватную заработную плату и личное удовлетворение.

Наконец, мы часто слышим разговоры о важности «свободного предпринимательства». Это - важный аспект свободы выбора. Оно дает людям возможность свободно создавать свои собственные бизнесы и использовать факторы производства таким образом, чтобы в результате этого они получали прибыль. В основном современная экономическая система построена на фундаменте этого частного вида свободы.

РАВЕНСТВО ВОЗМОЖНОСТЕЙ - еще одна цель. Она тесно связана со свободой выбора, поскольку утверждает, что все люди должны иметь приблизительно одинаковую степень

свободы - свободы реализовывать свои права в качестве потребителей, работников и предпринимателей.

Цель **ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ** означает, что мы стремимся к тому, чтобы члены нашего экономического общества имели достаточную сумму денег для приобретения адекватной пищи, одежды, жилья и других необходимых вещей. Широкое распространение бедности свидетельствует не только о провале попытки достичь цели экономической безопасности для людей, но также поднимает серьезный вопрос о возможности достижения цели **ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СПРАВЕДЛИВОСТИ** в обществе. Не всякий согласится с трактовкой понятий беспристрастности и справедливости в экономической жизни, но почти все понимают важность провозглашения этой цели и работы, направленной на ее достижение.

Наконец, существует еще одна экономическая цель, которая не ограничивается государственными границами страны, а распространяется и на другие страны. Это - цель **МЕЖДУНАРОДНОГО РАВНОВЕСИЯ** (баланса). Мы хотим поддерживать прочные и сбалансированные связи в областях внешней торговли и международных платежей. Неспособность достичь этой цели чревата не только серьезными экономическими проблемами как внутри страны, так и за рубежом, но также и высокой вероятностью повышения международной напряженности, что создает угрозу миру.

1. **ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАНЯТОСТИ:** Предприниматели обеспечивают занятость как самих себя, так и других людей. Предприниматели являются работодателями и, следовательно, помогают в решении проблемы безработицы.
2. **МЕСТНЫЕ РЕСУРСЫ:** когда предприниматели используют местные ресурсы, стоимость этих ресурсов увеличивается.
3. **ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ БИЗНЕСА:** предприниматели способны выявлять возможности, открывающиеся перед бизнесменами, и располагают свои предприятия в подходящих местах, включая и сельские территории.
4. **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ:** являясь личностями творческими, предприниматели способны внести свой вклад в применение и развитие новых технологий.
5. **ФОРМИРОВАНИЕ КАПИТАЛА:** предприниматели интенсифицируют создание капитала.
6. **СОДЕЙСТВИЕ РАСПРОСТРАНЕНИЮ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА:** пропаганда успешных примеров предпринимательства способствует тому, что предприниматели становятся образцами для подражания у молодежи.

ДОВОДЫ В ПОЛЬЗУ ЗАНЯТИЯ БИЗНЕСОМ

Занятие бизнесом позволяет реализовать:

1. ПРЕДСТАВИВШИЙСЯ СЛУЧАЙ (ЭКОНОМИЧЕСКИЙ, ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ, СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ)

- Унаследовано семейное состояние.
- Увольнение, сокращение, выход на пенсию.
- Перевод на другую работу ли переезд.
- Влияние окружающих людей.
- Недовольство своим начальником или коллегами.
- Отсутствие вакансий на момент окончания обучения.

2. Практические соображения (экономические, психологические, социологические)

- Повысить уровень жизни и (или) стать богатым.
- Подготовиться к выходу на пенсию. Это значит «что-то делать» на пенсии, либо обеспечить прибавку к пенсии, либо и то и другое.
- Получить дополнительный доход и накопить капитал, например, в виде недвижимости.
- Заполнить делом свободное время (уйти от скуки).
- Создать общее дело для всей семьи и через это достичь ее сплоченности.

3. АБСТРАКТНЫЕ ЛИЧНЫЕ СООБРАЖЕНИЯ

В число абстрактных личных причин входят:

- Получение эмоционального вознаграждения, реализация представлений о собственной значимости, своего воображаемого образа, удовлетворение от того, что собственные творческие устремления развиваются и расширяются.

- Желание уйти от необходимости работать на кого-либо еще.
- Желание иметь гибкий график - свобода делать то, что вам нравится, и когда захочется.

Желание уйти от исполнения чужих распоряжений.

Как жизненные ценности и интересы отдельных людей связаны с выбранными ими работой и образом жизни
Ваши жизненные ценности - это то, что вы считаете наиболее важным. Ваш выбор работы может зависеть от того, что вы цените более всего.

- 1. Выбранная вами работа может оказать влияние на место вашего жительства.**
Если вы хотите стать егерем, то скорее всего вам придется жить рядом с национальным парком, заповедником. Если же вы решили стать продюсером кинофильмов, то вероятно вам придется жить рядом с большим городом.
- 2. , Работа, которую вы выбрали, может повлиять на ваш образ жизни.** Например, если ваша работа позволяет вам зарабатывать десять тысяч у.е. в год, то вы будете жить иначе, чем тот, кто зарабатывает сто тысяч у.е. в год. Вы должны решить, насколько деньги важны для вас.
- 3. Работа, которую вы выбрали повлияет на ваш образ жизни:**
 - Виктор, помощник медсестры, зачастую задерживается на работе допоздна или даже остается на ночь, не рассчитывая на полноценный ночной сон. Однако ему нравится помогать людям чувствовать себя лучше.

- Сара работает на заводе пластмассовых изделий. Она работает в ночную смену и спит днем. Но она любит выходить в ночные смены, так как это приносит ей больше денег, к тому же она любит работать на станках и с различными инструментами.
- Тимур, продавец, зачастую работает по 70 часов в неделю, включая время нахождения в командировках. Однако он любит бывать в новых местах.

- 4. Работа, которую вы выбрали, может повлиять на круг ваших друзей.** Многие ваши сотрудники станут вашими друзьями. Вы можете потерять контакты с теми из друзей, с которыми часто встречаетесь сейчас.
- 5. Работа, которую вы выбрали, может повлиять на образ жизни вашей семьи.** Например Алина, администратор гостиницы, работает по 80 часов в неделю. Она решила, что у нее нет времени на родственников и детей.
- 6. Работа, которую вы выбрали, может повлиять и на ваше личное поведение.** Некоторые из видов работ вызывают больший стресс, чем другие. Такое давление на вашу нервную систему может сделать вас раздражительным и ворчливым.

Только вы можете решить как вам хочется жить. Выберите ту карьеру, которая в наибольшей степени соответствует вашим жизненным ценностям.

Преимущества самозанятости и накладываемые ею ограничения

ПРЕИМУЩЕСТВА РАБОТЫ НА САМОГО СЕБЯ

Те, кто рассчитывает построить свою карьеру на принципах самозанятости, обычно делает это руководствуясь следующими основными пятью причинами: стремлением к личному удовлетворению, независимости, получением прибыли, гарантией занятости и личным статусом.

- а. Личное удовлетворение.** Для некоторых людей основным вознаграждением, связанным с работой на самого себя, является личное удовлетворение. Личное удовлетворение выражается в возможности творить со своей жизнью то, что вы хотите. Самозанятость позволяет вам тратить каждый рабочий день на выполнение той работы, которая доставляет вам удовольствие. Например, если вы любите фотографировать, вы можете создать свою собственную студию. Каждый раз, когда клиент выражает удовлетворение своим фотопортретом вы также получаете личное удовлетворение.

Вы можете получать удовлетворение и от того, что помогаете сообществу, в котором живете. Самозанятые люди поставляют товары, оказывают услуги жителям сообщества, а также предоставляют им рабочие места. Они также покупают товары и услуги других местных предприятий, занимают деньги в местных банках, платят налоги.

- б. Независимость.** Другим преимуществом самозанятости является независимость. Независимость - это отсутствие контроля со стороны других. Вы можете использовать ваши знания, навыки и способности так как считаете нужным. В отличие от тех, кто работает на других, самозанятые люди имеют большую свободу действий. Они сами облечены необходимыми полномочиями и могут принимать решения без предварительного одобрения со стороны кого-либо еще.

с. Прибыль. Одним из основных вознаграждений, которые люди ожидают получить основывая новое предприятие, является прибыль. Прибыль - это тот доход, который остается после финансирования всех расходов. Прибыль идет владельцу предприятия. Став самозанятым, вы могли бы управлять своим доходом. Очень часто посвящение предприятию большего времени и больших усилий оборачивается большим доходом. Это не часто случается в тех случаях когда вы работаете на кого-либо еще. Сколько вы хотите зарабатывать в год после того как ваш бизнес приобретет стабильность? Вы хотите зарабатывать 200,000, 500,000, 1 000,000 или больше в год? Важно принять решение по поводу дохода, потому как разные типы бизнеса предполагают различные возможности дохода. У ресторана фаст-фуд один потенциальный доход, а у маленькой производственной фирмы совсем другой. Очень соблазнительно высоко поставить свою планку - скажем, 1 500,000 в год. Многие предприятия могут стать очень прибыльными через длительный промежуток времени, но очень немногие становятся успешными очень быстро. Один из способов обозначить планку своего личного дохода - ответить на вопрос «Сколько я хочу получать через шесть лет?».

d. Гарантия занятости. Многие предприятия создаются людьми, которые хотели бы иметь гарантии занятости, что недостижимо в случае наемного труда. Гарантия занятости позволяет вам не зависеть от других с точки зрения наличия работы и выплаты дохода. Самозанятые люди не могут быть уволены, выставлены за ворота предприятия или вынуждены уйти по достижении определенного возраста.

e. Статус. Статус - это термин, используемый для описания социального ранга отдельного лица или его положения в обществе. Самозанятые люди привлекают к себе внимание и получают признание благодаря контактам с потребителями и освещению их деятельности в средствах массовой информации. Как результат этого, они могут наслаждаться своим статусом, который выше статуса многих других работающих. С общественным статусом тесно связана гордость владельца; многие люди испытывают гордость взирая на собственные имена на зданиях, автомобилях, канцтоварах и в рекламе. Все люди в какой-то мере стремятся к статусности. У каждого бизнеса также есть свой статус - высокий или низкий. Например, сбор мусора это низкостатусный бизнес. Некоторые люди придают важность статусу своего бизнеса, другие нет. Некоторые люди придают значение статусу своего бизнеса, другие - нет. При выборе типа бизнеса вам стоит задуматься об этой детали. Важно выбрать бизнес, чей статус будет вас устраивать.

f. Гибкость: В зависимости от своих возможностей самозанятые люди могут открыть предприятие любого типа и размера. Самозанятость также предоставляет человеку возможность быть работодателем и лидером, а не работником и последователем.

2. ОГРАНИЧЕНИЯ, СВЯЗАННЫЕ С РАБОТОЙ НА САМОГО СЕБЯ

Вы должны знать не только о тех преимуществах, которые несет с собой самозанятость, но и быть осведомленными о тех неприятностях, которые связаны с ней: возможной потерей инвестированного капитала, ненадежным или низким доходом, большими затратами времени и необходимостью выполнять нудную рутинную работу.

a. Возможная потеря инвестированного капитала: С самозанятостью связан риск потери инвестированного вами капитала. Термином «инвестированный капитал» обозначаются деньги, которые предприниматель потратил при основании собственного предприятия. Как правило, чем рискованнее бизнес, тем потенциально большую прибыль он приносит. Если предприятие преуспевает, прибыли могут быть большими. Если предприятие терпит неудачу, инвестированный в него капитал может быть потерян; предприниматель имеет все шансы потерять впустую какую-то

часть своей жизни либо личные или семейные сбережения. Годы могут уйти на выплаты банку, поставщикам и лицам, ссудившим деньги на основе собственного предприятия.

Б. Ненадежный или низкий доход: Еще одним недостатком владения собственным предприятием является возможность получения ненадежного или низкого дохода. В отличие от заработной платы наемных работников сумма прибылей может меняться от месяца к месяцу. Это справедливо даже для устоявшегося предприятия. Но даже если доход и поступает, его может быть недостаточно для удовлетворения личных и семейных потребностей. Такое часто имеет место на протяжении первых шести - двенадцати месяцев функционирования.

с. Большие затраты времени: Предприниматели не ограничивают свое рабочее время сорока часами в неделю; они не компостируют карточки в автомате фиксации времени прибытия/ухода. Многие самозанятые предприниматели работают по четырнадцать и более часов в день, шесть или семь дней в неделю. Зачастую владелец первым приходит на работу утром и последним уходит с нее вечером. Часы работы предприятия устанавливаются с учетом удобства для потребителей, а не по желанию владельца. Например, многие магазины работают с 8:00 до 21:00. Некоторые предприниматели считают, что они не могут оставить свой бизнес без присмотра более, чем на один или два дня подряд.

А. Рутинная работа: Занятие бизнесом может быть связано с необходимостью выполнения той работы, которую вы обязаны, но совершенно не хотите выполнять. Вам нужно также быть мастером на все руки. Это может стать проблемой, если вы не найдете партнеров или не будете обладать достаточными средствами для найма других людей.

е. Риски: У вас есть все шансы на успех, если вы готовы брать на себя взвешенные риски. Взвешенные риски позволяют вам определить шансы на провал или удачу заранее. Бизнес с очень низкими рисками приносит меньше дохода и могут привести к ограничению ваших идей и их воплощения.

Время: Начать свой бизнес - серьезная работа. Возможно, работа будет занимать у вас большую часть вашего времени в первые несколько лет. В дальнейшем, усердие и личная заинтересованность в бизнесе со стороны владельца предприятия может очень разниться. Во многих стабильных предприятиях малого бизнеса каждодневные обязанности можно переложить на плечи управляющего. Решите насколько вы хотите быть лично вовлечены в бизнес и как усердно работать в будущем (скажем, через 6 лет). Возможно, что вы захотите быть полностью вовлечены в свой бизнес или только отчасти **или** захотите совсем отстраниться.

Контакт с людьми. Вам нравится работать с людьми или вам хотелось всегда работать наедине с собой? Или вы остановитесь где-то посередине? Существует три типа межличностного контакта в малом бизнесе - контакт с потребителями, с работниками и с поставщиками. Большинство владельцев малого предприятия **не** возражают против контактов с работниками и поставщиками, так как владелец находится в более выгодной позиции по отношению к ним. Отношения владелец-потребитель, однако, сильно зависят от типа вашего бизнеса. Например, при продаже недвижимости важен напор, даже агрессивность. Если вам не нравятся индивидуальные продажи, не выбирайте бизнес, где это потребуется. Во многих других типах бизнеса подход к продажам куда более безличностен. В розничной торговле чаще всего успешные продажи больше зависят от хороших товаров, приемлемых **цен и** удачной рекламы, чем от личного контакта с потребителем. Крайним примером безличностной торговли может послужить заказ по почте, Интернету **или** электронной почте, где вы никогда не увидите потребителя (потребитель посылает заказ, а владелец посылает товар).

ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Всё больше и больше работников становятся неудовлетворёнными системой наёмного труда по целому ряду причин:

1. Нежелание выполнять чужие распоряжения.
2. Нет возможности реализовать все свои способности.
3. Доход установлен на фиксированном уровне.
4. Ответственность ограничена.
5. Много трудностей на пути реализации собственных идей.
6. Неудовлетворенность зависимостью от работодателя.

Неудовлетворённые работники могут заняться поиском новых возможностей через обеспечение самозанятости. Они стремятся заняться бизнесом в силу ряда иных причин:

1. Независимость - стремление быть самому себе хозяином.
2. Непосредственная потребность в работе.
3. Поиск источника дополнительного дохода.
4. Создание предприятия с целью последующей передачи его детям.
5. Желание зарабатывать денег больше, чем в данный момент.
6. Возможность доказать свою состоятельность.

Хотя термин «предприниматель» как правило используется для указания на людей, обеспечивающих самим себе занятость (самозанятость), быть предпринимателем значит больше чем просто иметь работу или строить карьеру; это образ жизни.

Поэтому вы должны с реальных позиции взглянуть на свои личные качества. Ответы на нижеперечисленные вопросы б3 являться в некоторой степени показателем вашей способности быть предпринимателем.

1. Собственными ли мотивами вы руководствуетесь обычно при достижении своих целей?
2. Хорошо ли вы работаете с другими людьми?
3. Берете ли вы обычно на себя роль лидера, находясь в группе людей?
4. Способны ли вы хорошо общаться с другими людьми?
5. Умеете ли вы слушать?
6. Есть ли у вас чувство уверенности в себе?
7. Позитивно ли вы оцениваете самого себя?
8. Решительны ли вы в принятии решений?

Чем больше ответов ДА вы можете дать на эти вопросы, тем более предпринимательским можно считать ваш характер. Одним из основных факторов предпринимательской деятельности является то, что предприниматель обеспечивает некоторыми результатами своей деятельности, имеющими определенную цену, других. Чем большей будет потребность людей в ваших товарах и услугах, тем большей будет ваша потенциальная выгода. Если ваша работа направлена на оказание помощи людям в повышении их стандарта жизни и вообще на то, чтобы сделать их жизнь лучше, то это будет свидетельствовать о том, что вы служите интересам общества. Это - часть смысла предпринимательской деятельности.

ВАЖНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ КАЧЕСТВА

- 1. Высокая трудоспособность:** управление бизнесом требует больших затрат энергии и

целеустремленности. Это связано с умением работать при необходимости в течение длительного времени, работать очень напряженно в критических ситуациях и умением сохранять работоспособность даже тогда, когда нормально выспаться не удается.

2. **Уверенность в собственных силах:** для преуспевания в бизнесе люди должны верить в самих себя и в свою способность достигать самими же собой поставленных целей. Это зачастую выражается следующим убеждением: «Если вы к чему-то очень стремитесь и готовы работать над этим, то вы своего обязательно добьетесь».
3. **Построение собственного будущего:** целью большинства преуспевающих бизнесменов является создание для себя надежной работы и дохода; уверенность в достижении этой цели базируется на их собственных способностях. Это означает понимание того, что может пройти несколько лет, пока размер получаемого от бизнеса дохода не достигнет разумного стандарта.
4. **Ориентация на получение прибыли:** интерес к зарабатыванию денег является четким признаком пригодности человека к управлению собственным предприятием. Это подразумевает осознание первичности бизнеса. Деньги должны генерироваться в рамках предприятия и задача предпринимателя принять решения относительно того, как использовать деньги на предприятии таким образом, чтобы они генерировали новые деньги.
5. **Ориентация на достижение целей:** преуспевание в бизнесе зависит от способности устанавливать реальные цели, а также работать с твердой решимостью достичь их. Эта способность к постановке целей (в отношении того, что человек считает заслуживающим приложения усилий) и работать в направлении их достижения является фундаментальной для предпринимателя.
6. **Упорство:** у большинства людей любой бизнес периодически приносит трудности и разочарования. Упорное продолжение работы и настойчивость в преодолении проблемы, вплоть до того момента, когда она решается, - ключевые факторы достижения успеха.
7. **Умение справляться с неудачами:** любой бизнес неизбежно содержит в себе подводные камни разочарования и неудач, но также и высоты успеха. Умение справляться с неудачами предполагает умение выявить источник неудачи, сделать соответствующие выводы и попытаться найти в ней ростки новых возможностей. Если такое качество отсутствует, то первые же неудачи будут означать конец попыткам человека обеспечить самозанятость.
8. **Умение пользоваться обратной связью:** еще одним важным качеством является умение быть в курсе того, как идут дела, как выполняются планы, умение распознавать сигналы обратной связи, а также советоваться с другими.
9. **Инициативность:** исследования показывают, что преуспевающие бизнесмены ищут возможность проявить инициативу, взять инициативу в свои руки, ставя себя в такое положение когда они лично становятся ответственными как за успех, так и за неудачу.
10. **Желание слушать:** к группе преуспевающих бизнесменов не относится группа обращенных внутрь себя индивидуумов, которые не прислушиваются к другим и не пользуются внешними ресурсами. Упование на собственные силы не исключает способности при необходимости просить о помощи таких лиц как банковские служащие, бухгалтеры и бизнес-консультанты.
11. **Установление собственных стандартов:** установление стандартов функционирования и последующая работа по их достижению - еще один показатель процветающего предприятия. Эти стандарты могут определять уровень дохода, качества, продаж или оборота. Большинство предприятий стремятся к тому, чтобы дела их шли год от года лучше, устанавливают и достигают более высоких стандартов чем те, что были установлены для текущего года.

12. **Умение действовать в условиях неопределенности:** предпринимательство связано с большей неопределенностью, чем наемный труд. Эта неопределенность может относиться к объему продаж и обороту, но зачастую касается и других областей, таких как поставки материалов и цены, банковская поддержка. Способность действовать в условиях такой неопределенности без эмоциональной перегрузки весьма необходима.
13. **Полная отдача** делу: создание предприятия и управление им требуют полной отдачи, в том числе времени, денег, а также изменения образа жизни. Бизнес должен стать первым приоритетом в жизни предпринимателя.
14. **Опора на сильные стороны своего характера:** преуспевающие бизнесмены основывают свою работу на тех сильных сторонах, которыми они обладают, таких как навыки выполнять исключительно качественную ручную работу, хорошие навыки установления межличностных отношений, умение продавать, хорошие организационные способности, умение красиво оформлять документы и другие письменные материалы, знание конкретного товара или услуги, знание людей в системе торговли, а также способность устанавливать и использовать контакты.
15. **Надежность и честность:** такие качества как честность, порядочность в деловых отношениях и надежность, заключающаяся в исполнении обещанного, являются ключевыми факторами успешного управления предприятием.
16. **Умение брать риск на себя:** деятельность любого предприятия связана с риском. Показателем здесь является способность принять на себя измеренный или просчитанный риск. Такое отношение к риску предполагает определение наиболее вероятных цен и прибылей, вероятности достижения успеха и веры в свои способности сделать так, что этот риск полностью окупится.

СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

Предприниматели отвечают за постановку целей и верстку планов функционирования своих предприятий. Работники своим трудом вносят значительный вклад в реализацию этих планов и достижение целей. Воспитание и поддержание на высоком уровне этических норм общения является поэтому важнейшей задачей предпринимателя.

Лидерские качества должны быть воспитаны в процессе саморазвития, поскольку изначально эти качества различны у разных людей. Осознание того, что вы лично ответственны за наличие у вас способности быть лидером, поможет вам стремиться к совершенствованию. Не существует какого-то одного наилучшего пути становления в качестве лидера. Предприниматели - это люди, которые выработали свои собственные, личные стили лидерства. Чаще всего встречаются при стили лидерства:

1. «железный кулак» или автократический лидер - это тот, кто принимает решения и раздает распоряжения без консультации с членами группы относительно того, что они хотят;
2. «давайте проголосуем» или демократический лидер - это тот, кто дает членам группы право голоса при принятии решений;
3. «не докучайте» или попустительствующий лидер - это тот, кто оставляет все решения принимать членам группы.

Для большинства лидеров характерно комбинирование этих стилей, в зависимости от состава группы и ситуации.

Лидеры в мире бизнеса несут два основных вида ответственности:

- а) ответственность за выполнение **задач** или «надо сделать так, чтобы работа была выполнена», а также;
- б) ответственность за людей или поддержания этических норм.

В значительной степени лидерство - это жизненная позиция, находящая свое отражение в подходе, которым предприниматель руководствуется «делая так, чтобы работы была выполнена». Лидер обычно готов принять вызов, который несет в себе как большой риск, так и большие возможности. Лидер осознает всю полноту задачи, которая должна быть выполнена, и способен определить новые и новаторские пути выполнения этой задачи. Для поддержания высоких этических норм нужно руководствоваться хорошим правилом лидеров, которое формулируется так: «относись к людям так, как хотел бы, чтобы они относились к тебе». Стремление видеть ситуацию глазами других людей, с которыми работаешь, поможет развить антиэгоистическую жизненную позицию.

Хороший лидер достигает равновесия между этими двумя типами ответственности. Подчас некоторые ситуации, такие как создание новой группы, требует уделения большего внимания человеческой (**люди**) стороне дела, а не функциональной (**задачи**). В иных случаях, таких как внедрение новых процедур, требует уделения большего внимания задачам. Понимание сути лидерства может помочь людям стать более эффективными лидерами.

ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Чтобы быть предпринимателями, люди должны обладать определенными творческими задатками, особенно если речь идет о принятии решений. Предприниматели должны иметь сильную веру в себя самих и в свою способность принимать правильные решения. Именно способность принимать решения является отличительной чертой предпринимателей. Они принимают все главные решения, которые оказывают огромное влияние на будущее их организаций. Интуитивное принятие решений - наиболее ценный предпринимательский ресурс - появляется в результате накопления опыта принятия решений в ситуациях постоянно увеличивающейся сложности.

В своем подходе к принятию решений предприниматели должны демонстрировать более творческий подход, чем обычные менеджеры. Они должны подходить к решению проблем с различных точек зрения и искать более новаторские способы решения. В любой конкретной ситуации они пользуются своей проницательностью для установления потенциальных результатов решения проблемы, а также выявления последствий альтернативных решений.

Поскольку многие предпринимательские решения являются субъективными, они не могут быть полностью свободными от эмоциональной компоненты. Для того, чтобы представить эмоциональные аспекты своего решения, предприниматели должны выявить преимущества и недостатки потенциального решения; это помогает предпринимателям более объективно оценивать результаты конкретного решения.

«Научный метод» принятия решения показывает, что существует несколько специфических процедур, которым необходимо следовать для решения проблемы и принятия соответствующего решения. Этот процесс обычно включает следующие шаги:

- (1) идентификация основных проблем,
- (2) определение основных причин проблемы,
- (3) определение потенциальных решений проблемы,
- (4) оценка потенциальных решений,
- (5) выбор наилучшего решения,

- (6) реализация решения, а также
- (7) проверка правильности принятого решения.

Хотя такой рациональный подход является вполне логичным и рассудительным путем решения большинства деловых проблем, сам по себе «научный метод» не приводит к решению проблемы. Лидерские качества и властные полномочия предпринимателя необходимы для успешной реализации принятого решения. Для реализации решения необходимы определенная твердость и энтузиазм. Предприниматели должны позитивно рассматривать будущие результаты реализации принятого решения. Они не тратят времени на обдумывание своего решения «задним числом». С началом реализации уже принятого решения все сомнения и неопределенности должны быть отброшены.

Предприниматели должны быть решительны в своих действиях. Организации должны иметь ясные задачи, которые должны быть решены, и четко поставленные цели, которые должны быть достигнуты. Большинство предпринимателей практически не испытывают страха перед необходимостью принимать решения, так как они не боятся потерпеть неудачу. У них установлены собственные стандарты достижения успеха.

Своевременность - исключительно важная сторона принятия решения, особенно если бизнес растет. В некоторых случаях решения должны приниматься быстро и реализовываться незамедлительно. Некоторые предпринимательские решения принимаются без учета возможной выгоды, либо без знания будущих условий, без учета предстоящих разработок или изменений в условиях реализации решений. Эффективный мониторинг процесса реализации принятого решения позволит обнаружить любые слабые места решения и даст информацию о необходимых последующих действиях.

Весьма непросто принимать критически важные решения, но потребность в этом может быть довольно частой. Единственной вещью, которая еще хуже, чем принятие неправильного решения, является стремление предпринимателя уйти от необходимости принимать вообще какое бы то ни было решение. Помните, что принятие решений - это искусство; чем больше предприниматель практикуется в этом деле, тем большим экспертом он становится.

Как только проблема сформулирована и вся необходимая информация, все данные собраны, предприниматели должны определить возможные решения проблемы. Они могут начать с сеанса мозгового штурма, когда люди разрабатывают перечень возможных альтернативных решений во взаимодействии друг с другом. Хотя проблемы, требующие высокого творческого подхода, не имеют единственного правильного решения, предприниматель должен уметь выявлять наилучшее из возможных решений.

ЗАДАНИЕ 1 показывает один из способов оценки альтернативных решений проблемной ситуации. Основное преимущество использования этого Плана заключается в том, что оценивающий может сравнить различные альтернативные решения с точки зрения потенциальных преимуществ, потенциальных недостатков и потенциальных последствий. Перечисление потенциальных преимуществ покажет в какой мере потенциальное решение будет выгодным. Перечисление потенциальных недостатков покажет в какой мере потенциальное решение будет невыгодным. Одинаковые преимущества и недостатки могут быть характерны для двух и большего числа альтернативных решений.

Потенциальные последствия должны быть приведены в последней колонке и будут являться результатом анализа потенциальных преимуществ и недостатков; они должны «равняться» потенциальному нетто-результату реализации данного конкретного решения. Использование Плана может помочь предпринимателям проанализировать основные проблемы, которые будут иметь огромное воздействие на их бизнес.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Существует старинная поговорка: «Один ум - хорошо, а два - лучше». Это справедливо и во многих ситуациях, когда надо принимать решения. Существуют многочисленные преимущества вовлечения членов рабочей группы в процесс принятия решений. Если в этом процессе участвует несколько человек, то, естественно, совокупный творческий ресурс становится гораздо большим. Как правило это выражается в генерировании большего числа лучших альтернативных решений. Второе преимущество заключается в том, что члены группы становятся приверженцами выбранного решения. Люди с гораздо большей легкостью признают те решения, в выработке которых они принимали участие, чем те, которые навязываются им. Человек, участвовавший в выработке решения, чувствует обязанность сделать все от него зависящее, чтобы это решение было претворено в жизнь. Ценность такого подхода ограничивается не только принятием окончательного решения. Более полное понимание альтернатив, которые рассматривались, и того, как оценивалась каждая из альтернатив, дает огромный вклад в готовность группы принять грядущие изменения. Это особенно верно в том случае, когда те, кто будет внедрять изменения, были среди участвовавших в принятии решений об этих изменениях.

Существуют и некоторые потенциальные недостатки метода мозгового штурма, которые в некоторых ситуациях делают индивидуальное принятие решений более предпочтительным. Поскольку принятие решений группой почти всегда требует больших затрат времени, личное принятие решений обычно дает лучшие результаты в ситуациях с ограниченным временем. Другой потенциальной проблемой является тенденция к тому, что кто-то один будет доминировать над членами группы или даже будет управлять ими. Естественное стремление к конформизму также может угнетающе действовать на некоторых членов группы. Внутри группы дух соревновательности может развиваться до такой степени, что стремление превзойти других может заслонить собой понимание важности принять решение по существу. Группы демонстрируют тенденцию к принятию первого потенциально позитивного решения и уделению меньшего внимания другим альтернативам. В целом, групповые решения как правило более предпочтительны в тех случаях, когда необходимость избежать ошибок более важна, чем быстрота принятия решения.

Процедура

Мозговой штурм - это форма групповой работы по принятию решения, которая заключается в представлении проблемы участникам и последующем генерировании ими идей для выработки решений. Для стимулирования беспрепятственного потока идей на первом этапе не допускается критика предлагаемых решений. Только после того, как будут представлены и зафиксированы (документированы) все идеи группа начинает оценивать их. Основным подходом является поощрение высказывания любых идей, которые только приходят в голову, всеми участниками. Эти идеи могут показаться непрактичными, но именно они могут привести к созидательному решению. В идеале, сеанс должен длиться от 30 минут до 45 минут. Рассматриваемая проблема не должна обсуждаться до начала сеанса. Небольшая комната и «круглый» стол могут быть использованы для стимулирования беспрепятственного общения.

Мозговой штурм в наибольшей степени применим при решении не слишком сложных проблем, требующих выдвижения творческих идей, таких как присвоение имени новому продукту или услуге, поиск новых вариантов использования известного продукта (товара), либо выявления новых способов снижения непроизводительных затрат времени.

ПРОСЧИТАННЫЙ РИСК

Большинство предпринимателей допускают просчитанный умеренный риск. Предприниматели избегают как малорискованных ситуаций, поскольку в этом случае им недостает остроты, заключающейся в вызове, который им приходится принимать, так и ситуаций, связанных с большим риском, поскольку они хотят удержаться на волне успеха.

Они ставят большие цели и наслаждаются возбуждением от преодоления вызова, но в то же время они являются азартными игроками. Следовательно, ситуации, связанные как с низким, так и с высоким риском, избегаются, так как они не удовлетворяют предпринимателей. Коротко говоря, предприниматели любят трудные, но достижимые цели.

Определение рискованной ситуации

Рискованная ситуация имеет место тогда, когда необходимо сделать выбор среди двух или большего числа альтернатив, потенциальный результат осуществления которых неизвестен и должен быть оценен с субъективной точки зрения. Рискованная ситуация влечет за собой и потенциальный успех и потенциальные потери. Чем больше возможные потери и (или) возможный выигрыш, тем с большим риском они связаны.

Те, кто готов принять риск на себя, принимают решения в условиях неопределенности, стремясь уравновесить потенциальным выигрышем потенциальные потери. Выбор рискованной альтернативы зависит от:

- a. притягательности данной конкретной альтернативы,
- б. той степени, в которой предприниматель готов принять потенциальные потери,
- с. относительной вероятности успеха или неудачи, а также
- d. той степени, в которой собственные усилия предпринимателя повышают вероятность достижения успеха и уменьшают вероятность неудачи.

Например, у вас есть надежная работа, вы получаете хорошую зарплату и есть высокая вероятность продвижения в среднем каждые пять лет вверх по служебной лестнице. И вдруг у вас появляется возможность купить фирму, будущее которой неопределенно, но владелец которой зарабатывает на 50% больше, чем вы зарабатываете в настоящий момент. Эта фирма может остаться в числе весьма преуспевающих, но может и разориться в течение одного-двух лет. Вы должны сделать выбор между сохранением за собой надежного рабочего места с умеренными и предсказуемыми финансовым и карьерным вознаграждениями, либо принять на себя риск и возможность достижения очень больших финансовых и карьерных выгод.

Большинство людей и не собираются рисковать таким образом, невзирая на вероятность достижения успеха. Они предпочитают оставаться в надежном положении. Другие в своем нынешнем положении нетерпеливы и имеют чувство неудовлетворенности, из-за чего ищут свой «волшебный горшок с золотом», который сделает их богатыми. Эти люди, как правило, не удовлетворены размером и перспективами увеличения вознаграждения. Они уделяют мало внимания такому фактору как вероятность достижения успеха и мало думают о том, какие усилия с их стороны потребуются. Притягиваемые надеждой получить много за малую цену, они являются типичными азартными игроками.

Оценка рискованных ситуаций

Оценка, которую предприниматели дают рискованной ситуации, очень сильно отличается от того, как ее оценивают люди обоих вышеописанных типов, хотя предприниматели и имеют с ними ряд общих черт. Существенная разница заключается в том, что предприниматели будут системно и тщательно оценивать вероятность достижения фирмой успеха и то, в какой степени их усилия смогут повлиять на эту вероятность. Они изучают рыночную ситуацию, оценивают прибыльность альтернативных направлений бизнеса, продукцию, станки и оборудование, процессы, финансовое состояние фирмы, и

делают соответствующие сравнения перед тем, как принять свое окончательное решение. Они хотят влиять на окончательные результаты посредством своих собственных усилий и затем испытать чувство завершенности работы. Планирование можно рассматривать как склонность предпринимателя к поведению, описываемому словами «просчитанный риск». Планирование - это защита от последующих трудностей, которые относятся к ожидаемым. Если предприниматели способны оказывать существенное влияние на вероятность достижения фирмой успеха, то они с большой вероятностью совершат покупку фирмы, которая предлагается в вышеприведенном примере.

Предприниматели хотят взять на себя персональную ответственность за последствия решения независимо от того, будут эти последствия благоприятными или неблагоприятными. Другие люди не считают допустимым взять на себя персональную ответственность за решения, осуществление которых может привести к неудаче, и зачастую связывают последствия событий, произошедших в их жизни, с влиянием фортуны или сил, неподконтрольных им, таких как конкуренция или вмешательство правительства. Эти лица отвергают рискованные ситуации из-за своей искренней веры в то, что они не имеют возможности повлиять на конечный результат действий в этих ситуациях.

Большинство предпринимательских качеств взаимосвязаны друг с другом. Такое качество, как умение брать риск на себя тесно связано с другими качествами:

- способностью творить и принимать нововведения, которые являются основной предпосылкой претворения идей в жизнь,
- уверенностью в собственных силах. Чем больше вы уверены в своих силах, тем в большей степени вы сможете влиять на конечные результаты реализации ваших решений и с большей готовностью будете рисковать.

Предприниматели испытывают возбуждение когда им приходится действовать в условиях неопределенности, когда обстоятельства «щекочут нервы», а также обладают целеустремленностью и энтузиазмом, что дает определенные гарантии достижения успеха.

Типы предпринимателей, берущих риск на себя

Предпринимательский тип, к которому вы относитесь с точки зрения готовности брать риск на себя, зависит в определенной мере от степени влияния других людей на вас, от вашего прошлого опыта, вашей нынешней ситуации и от того, чего вы ожидаете в будущем. В деловых кругах имеется потребность в предпринимателях, относящихся к различным типам с точки зрения готовности брать риск на себя.

На уровне рядовых работников вы нуждаетесь в людях, характеризующихся низкой готовностью брать риск на себя; от них требуется выполнять рутинные операции и обеспечивать организационную стабильность.

На уровне среднего управленческого звена есть большой простор для любителей рисковать. Руководитель среднего звена должен обладать определенной свободой с тем, чтобы вносить в работу компании новаторский дух и в минимальной степени изменять процедуры и функции. Они могут рассматриваться как люди, берущие риск на себя, но их влияние на организацию в целом должно быть минимальным. Предприниматели на верхушке организационной структуры имеют необходимую компетенцию для формулирования и реализации творческих идей. Для достижения успеха в бизнесе предприниматели должны рисковать с тем, чтобы их идеи стали реальностью.

Предприниматели-практики - это люди, ориентированные на достижение целей, которые достаточно уверены в собственных силах для того, чтобы рисковать, претворяя свои идеи в жизнь. В то же время они достаточно практичны для того, чтобы видеть границы, в пределах которых они могут развивать свои идеи, и умеют ограничивать свою деятельность рамками возможного.

Предприниматели с высоким потенциалом творчества и новаторства готовы брать риск на себя в умеренно высокой степени; они готовы к внедрению изменений, готовы испробовать различные альтернативы и реализовывать инновации в сфере товаров и услуг, в том числе и в новых областях бизнеса. Эти в высшей степени новаторские предприниматели обычно являются лидерами в бизнесе. Они являются носителями идей, а также способны находить правильные комбинации человеческих и других ресурсов для реализации своих идей.

Полномочия и ответственность

Предприниматели являются лидерами в том смысле, что они направляют действия других на достижение организационных целей. Формирование команды и достижение организационных целей - вот в чем заключается их ответственность. В качестве лидера организации, состоящей из людей, они должны иметь желание применять власть и нести ответственность за определенную деятельность своего персонала.

Делегирование полномочий и ответственности связано с определенными рисками. Оно может быть связано с положительными или отрицательными эффектами и предприниматели должны будут мириться с ними. Для достижения максимальной выгоды работники должны иметь определенную степень полномочий и свободы для эффективного выполнения своих обязанностей и обязательств. Предприниматели нуждаются в помощи других людей; однако они как правило не имеют времени тщательно следить за их работой.

Готовность рисковать особенно важна в том случае, когда необходимо делегировать полномочия и ответственность персоналу; готовность разделить с другими свою власть - характерная черта предпринимателей, ориентированных на рост своего бизнеса. Чем большая ответственность может быть успешно делегирована, тем больше времени остается предпринимателю на осуществление деятельности, оказывающей наибольшее влияние на будущий успех организации.

Осуществление перемен

При осуществлении любой деятельности предприниматель должен первым делом оценить связана или нет эта деятельность с каким-либо риском. Наличие рискованной ситуации может бросить вызов вашей власти, вашему положению или авторитету. Если что-то в бизнесе пошло не так, предприниматель должен реально оценить ситуацию и попытаться решить проблему. Предприниматель должен быть способен предпринять необходимые корректирующие действия, которые скорее всего также будут в некоторой степени рискованными. Если существование рискованной ситуации очевидно, то решение рисковать или не рисковать становится исключительно важным. Если предприниматель принимает решение рисковать, он должен руководствоваться четко определенным планом инициирования соответствующих действий. Должны быть разработаны альтернативные планы на случай провала первоначального плана. Такие альтернативные планы обеспечивают необходимую гибкость в случае изменения условий, в которых осуществляются связанные с риском действия.

Разработанный план должен быть приведен в действие. Только после начала реализации плана предприниматель сможет узнать и понять реальные риски, связанные с осуществлением его плана. На начальном этапе обратная связь с процессом осуществления решения может быть весьма слаба. Недостаточная обратная связь может

привести к двусмысленным ситуациям. Уже на самых ранних стадиях осуществления процесса (после начала реализации принятого решения предприниматель должен отбросить все колебания и стать ярким приверженцем своего же решения; вплоть до того момента, когда проблема будет решена. Критически важной является тут убежденность, с которой предприниматель приступает к решению возникшей перед ним проблемы. После того, как предприниматель осознает, что определенная им последовательность действий приведет к решению проблемы, реальная конкретная деятельность предопределяет конечный результат. Всяческое содействие претворению решения в жизнь и поддержка ее стороны других людей помогут успешной реализации решения.

Примеры риска

Несмотря на то, что готовность принять риск на себя есть стиль поведения, просчитанный риск -это навык, который может совершенствоваться. Вот предлагаемые процедуры оценки рискованных ситуаций.

1. Оцените риск

В качестве первого шага установите связана ли рассматриваемая деятельность с риском; это значит, необходимо установить влечет ли выбор какой-то одной конкретной альтернативы потенциальные потери. Например, вы можете столкнуться с необходимостью увеличения производства с целью удовлетворения возрастающего спроса. Вы имеете одну из следующих альтернатив:

- оставить объем производства на уровне, удовлетворяющем текущий уровень спроса;
- закупить дополнительное оборудование для удовлетворения возрастающего спроса;
- взять в лизинг дополнительное оборудование для удовлетворения возрастающего спроса;
- увеличить производство путем заключения договоров с подрядчиками.

Если предприятие позволяет иметь хорошие суммы наличных денег или имеет значительный резерв наличности, или может привлечь кредиты на выгодных условиях, а также если есть уверенность в том, что спрос в обозримом будущем будет расти, то можно остановиться на любой из альтернатив, так как любая из них влечет за собой низкий риск; хотя первая альтернатива будет игнорировать возможность увеличения прибылей. Однако продолжающееся увеличение спроса может оказаться вовсе не гарантированным. Например, продукт или услуга могут стать устаревшими из-за вывода конкурентами на рынок новых изделий или услуг; на данном сегменте рынка могут появиться новые компании; либо же рынок может оказаться близким к насыщению. Более того, предприятие может оказаться неспособным позволить себе инвестиции в требуемой сумме без гарантий возврата этой суммы. В этой ситуации существует явный риск, связанный с принятием решения, предполагающего расширение производства. Вместе с тем существуют явные различия в степени риска и, соответственно, в степени потенциального выигрыша (успеха) для различных альтернатив. Каким образом вы можете оценить эти альтернативы?

2. Определите цели и задачи

Следующим шагом могло бы стать рассмотрение политики ведения бизнеса и целей компании. Цель компании может заключаться в достижении медленного роста или достижении постоянного роста, или функционировании в условиях нулевого роста, или обеспечении роста производства товаров, относящихся к другим сегментам рынка. Необходимо решить в какой мере потенциальный риск совместим с целями компании. Если совместим, то процесс принятия решения стоит продолжать и, как следствие, предпринимается детальная оценка альтернатив.

3. Четко обозначьте альтернативы

При условии, что некоторая доля риска (например, связанного с принятием решения о расширении производства) совместима с целями компании, следующим шагом является

обзор различных альтернатив. Эти альтернативы должны быть определены достаточно детально с тем, чтобы можно было объективно оценить издержки, связанные с их реализацией. Большинство издержек будут издержками финансирования, но в соответствующих случаях сюда необходимо включить расходы на персонал, социальные издержки и материально-технические расходы. Например, необходимо оценить, потребует ли альтернативное решение дополнительных усилий персонала? Не повлечет ли неудача реализации альтернативного решения потерю общественного престижа? Итак, должны быть определены издержки финансирования и другие издержки для каждой жизнеспособной альтернативы.

4. Соберите информацию и взвесьте альтернативы

Следующий этап - интенсивный сбор информации с тем, чтобы можно было реально оценить шансы на осуществление каждой из альтернатив. Необходимо провести рыночное исследование с целью определения перспектив изменения спроса и других прогнозируемых условий. Необходимо оценить более, чем вероятную реакцию конкурентов и просчитать последствия этой реакции. Необходимо проследить различные последствия вплоть до их логического завершения:

- Если спрос приближается к точке насыщения, то может ли модификация изделия стимулировать повышение спроса на новых рынках?
- Имеется ли возможность выхода на новые рынки в случае, если конкуренция уменьшает имеющуюся в текущий момент долю рынка?
- Может ли технологическое оборудование быть сравнительно легко модифицировано для выпуска других изделий?
- Не повысят ли свои расценки поставщики и подрядчики в случае увеличения спроса?

Вероятный доход компании при реализации каждой альтернативы должен быть оценен на основании информации о состоянии рынка, прогнозов будущего спроса, оценки реакции конкурентов, ряда других прогнозов, включая поведение тех, кто тем или иным образом связан с данной ситуацией, например, финансовых компаний или производителей технологического оборудования.

5. Минимизируйте риск

Этот критически важный шаг связан с реальной оценкой степени вашего влияния на шансы достижения поставленных целей. Он предполагает:

- четкое знание способностей предпринимателя и возможностей компании;
- некоторую долю творчества в определении того, каким образом можно было бы склонить шансы в свою пользу (расширить благоприятные перспективы предпринимателя);
- способность планировать стратегию и тактику осуществления перемен, а также
- целеустремленность, энергию и энтузиазм в реализации стратегии.

6. Планируйте и осуществляйте выбранное альтернативное решение

После выбора наиболее подходящей альтернативы составьте план ее проведения в жизнь. Это может быть связано с составлением графика проведения работ, четким определением цели, составлением совокупности планов действий в чрезвычайных обстоятельствах, а также формированием системы обратных связей таким образом, чтобы необходимые изменения могли быть осуществлены достаточно быстро.

СПОСОБНОСТИ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ УСПЕШНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Существуют три ключевых способности, необходимых для успешного предпринимательства. Они могут быть определены следующим образом:

- владение соответствующим объемом **знаний**
- умение использовать набор **навыков**
- обладание совокупностью **качеств характера**

Рассмотрим их по порядку.

Знания

Знания были определены как подмножество или объем накопленной информации, которая может быть вызвана в подходящий момент времени. В контексте бизнеса знания могут проявлять себя как владение информацией о (или знакомство с) таких аспектах как:

- | | |
|---|------------------------------|
| • возможностях, открывающихся в бизнесе | • рынке |
| • потребителях | • конкурентах |
| • производственных процессах | • технических деталях |
| • управлении бизнесом | • источниках оказания помощи |

Знание такой сферы человеческой деятельности как бизнес или предпринимательство, однако, еще не достаточно для достижения успеха в основании своего предприятия и управлении им, точно так же как, например, чтение или изучение информации в области самолетовождения, вождения автомобиля или плавания само по себе не будет достаточным для того, чтобы вы могли пилотировать самолет, управлять автомобилем или плавать в бассейне.

Навыки

Навыки были определены как способность применять знания; они могут быть приобретены или развиты посредством практической деятельности, например, путем пилотирования, вождения автомобиля или плавания. В контексте бизнеса можно провести различие между навыками **технической** и **управленческой** природы. Некоторые примеры приводятся ниже:

Технические

- Инженерная деятельность
- Использование компьютеров
- Столярное искусство
- Механика
- Общественное питание

Управленческие

- Маркетинг (включая сбыт)
- Управление финансами
- Организация процессов
- Планирование
- Лидерство

Знания и навыки можно сравнительно легко приобрести или развить. В противоположность этому развитие определенных черт характера занимает определенное время; не так-то легко они меняются или приобретаются.

КАЧЕСТВА ХАРАКТЕРА

Качества (черты) характера были определены как совокупность личных особенностей или характеристик, которые составляют индивидуальность личности. В результате исследований, проведенных в Индии, Малави и Эквадоре с участием представителей различных культур, были выявлены 14 личных качеств предпринимателя (ЛКП), которые позволяют всесторонне описать поведение преуспевающих предпринимателей. Это исследование финансировалось Агентством США по международному развитию (ЮСАИД) и было предпринято фирмами «МакБер и компани» и «Менеджмент Системз Интернэйшнл». Эти 14 ЛКП сведены в таблицу:

<ul style="list-style-type: none"> • Инициативен • настойчив • озабочен повышением качества • ориентирован на повышение эффективности 	<ul style="list-style-type: none"> • видит возможности и реализует их • лично занимается поиском информации • добивается полного выполнения контрактов • систематически планирует свою
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • решает проблемы оригинальными способами • рискует расчетливо • убедителен 	<p>деятельность</p> <ul style="list-style-type: none"> • демонстрирует чувство уверенности в себе • напорист • пользуется стратегиями подчинения своему влиянию
---	--

Ниже кратко описаны эти качества.

Гораздо более вероятно то, что человек, не владеющий всеми тремя способностями (знания, навыки, характер) в применении к своему бизнесу, встретится с трудностями на пути успешного управления своим предприятием, чем то, что он не столкнется с такими трудностями.

Что может случиться, если человек обладает:

- **Только знаниями и навыками**

Тот, кто обладает только знаниями и навыками вряд ли сможет долго выживать в бизнесе, даже если ему (ей) вообще удастся начать свое дело. Например, без наличия соответствующих личных качеств (черт характера) он (она) может продемонстрировать невысокую настойчивость при столкновении со сколько-нибудь серьезными препятствиями; либо же этот человек может не увидеть и не реализовать открывающиеся возможности; или же он (она) может просто отказаться принять на себя риск (даже просчитанный) ввязаться в выгодное предприятие на правах ответственного участника.

- **Только знаниями и предпринимательскими качествами характера**

Лицо, обладающее только знаниями и предпринимательскими качествами характера, может не найти ничего стоящего, к чему он их мог бы применить, если у него не будет технических навыков. Либо же он может обнаружить, что слишком сильно зависим от посторонних и поэтому, возможно, очень уязвим. Решение проблемы может заключаться в нахождении партнера или привлечении людей с требуемыми навыками.

- **Только навыками и предпринимательскими качествами характера**

Потенциальный предприниматель с подходящими навыками и предпринимательскими качествами характера, но не обладающий знаниями, может основать свое предприятие. Однако в конкурентной среде отсутствие знаний или, по крайней мере, знакомства, к примеру, с потребителями, рынком (включая развивающиеся на нем тенденции) может в конечном итоге привести к краху. Информация очень важна для любого предприятия, стремящегося успешно развиваться.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО БИЗНЕСА - НА ПРИМЕРЕ ИНТЕРНЕТ КАФЕ

РЕСУРСЫ

- Компьютеры, локальная сеть
- Беспроводной Интернет (\У1-РГ), выделенная линия, модемная связь
- Договор с поставщиком Интернет услуг или спутниковым провайдером
- Необходимое программное обеспечение
- Столы и стулья
- Система кондиционирования или вентиляторы

- Сотрудники

СПОСОБНОСТИ

- Навыки и умения работы с компьютерами
- Умение устанавливать программное обеспечение, обслуживать и чинить оборудование
- Бухгалтерские и базовые организационные навыки
- Умение обучать клиентов простейшим операциям на компьютере, включая поиск информации в Интернете
- Знакомство с поисковыми машинами Интернет.

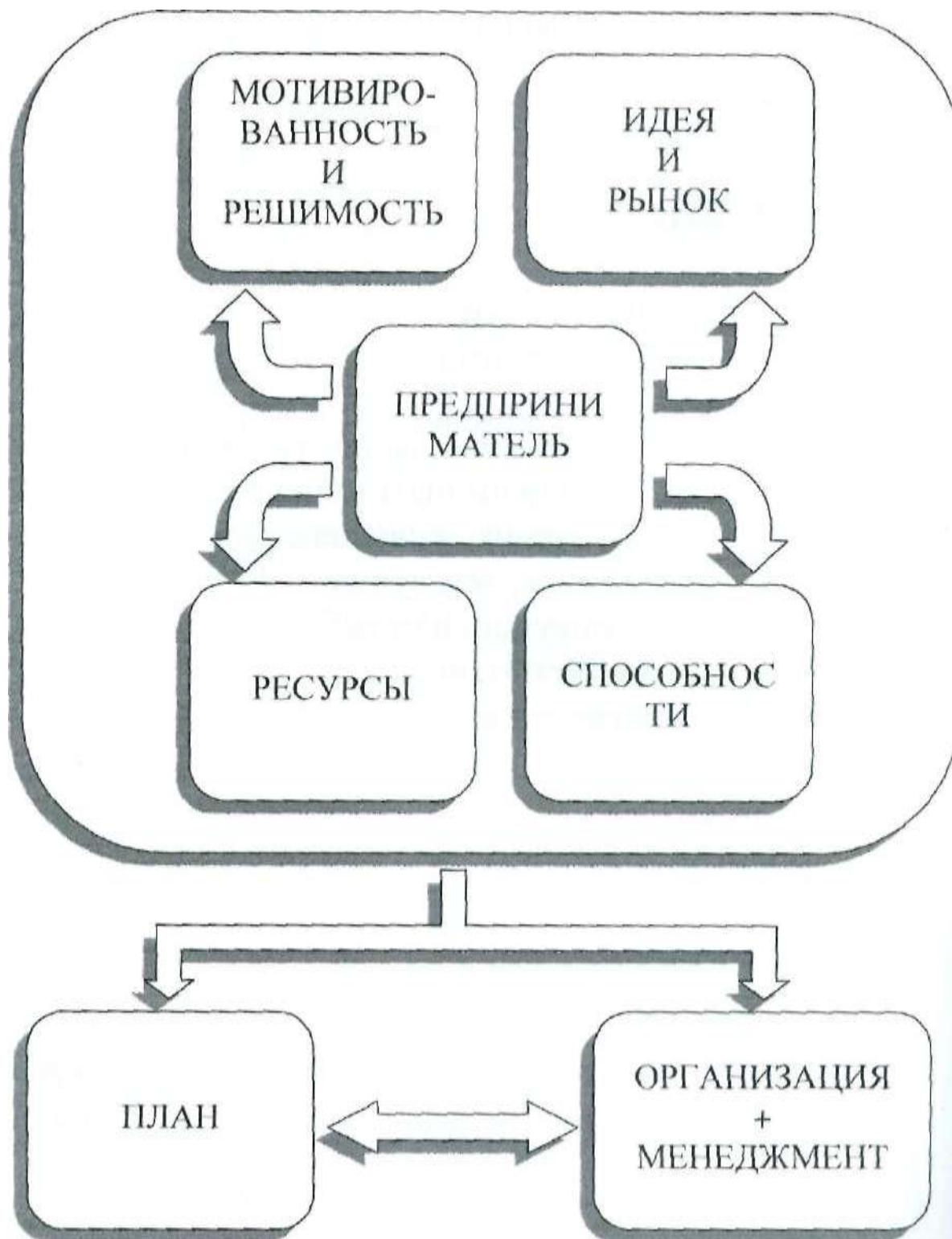
МОТИВИРОВАННОСТЬ И РЕШИМОСТЬ

- Готовность работать допоздна 6-7 дней в неделю
- Новаторские способности
- Умение использовать стратегии влияния
- Умение решать проблемы
- Инициативность
- Стремление повысить эффективность бизнеса

ИДЕЯ И РЫНОК

- Жизнеспособность: количество и характер интернет кафе в районе, радиусом примерно 3 км, - чем меньше, тем лучше
- Скорость соединения и цены по сравнению с другими кафе в районе - должны быть конкурентоспособны
- Численность населения, живущего\работающего, в районе - чем больше, тем лучше
- Статус людей, живущих или работающих в районе: люди с доходом от низкого до среднего - ваши клиенты - не столь обеспеченные, чтобы иметь собственный компьютер и Интернет доступ, в то же время не столь бедные, чтобы иметь возможность покупать услугу
- Уютная обстановка - продажа безалкогольных напитков и закусок, хорошо вентилируемое помещение, фоновая музыка
- Предоставление дополнительных платных услуг, таких как факс, вывод на печать, ксерокопирование, продажа дискет, СБ-КОМ-ов и др.

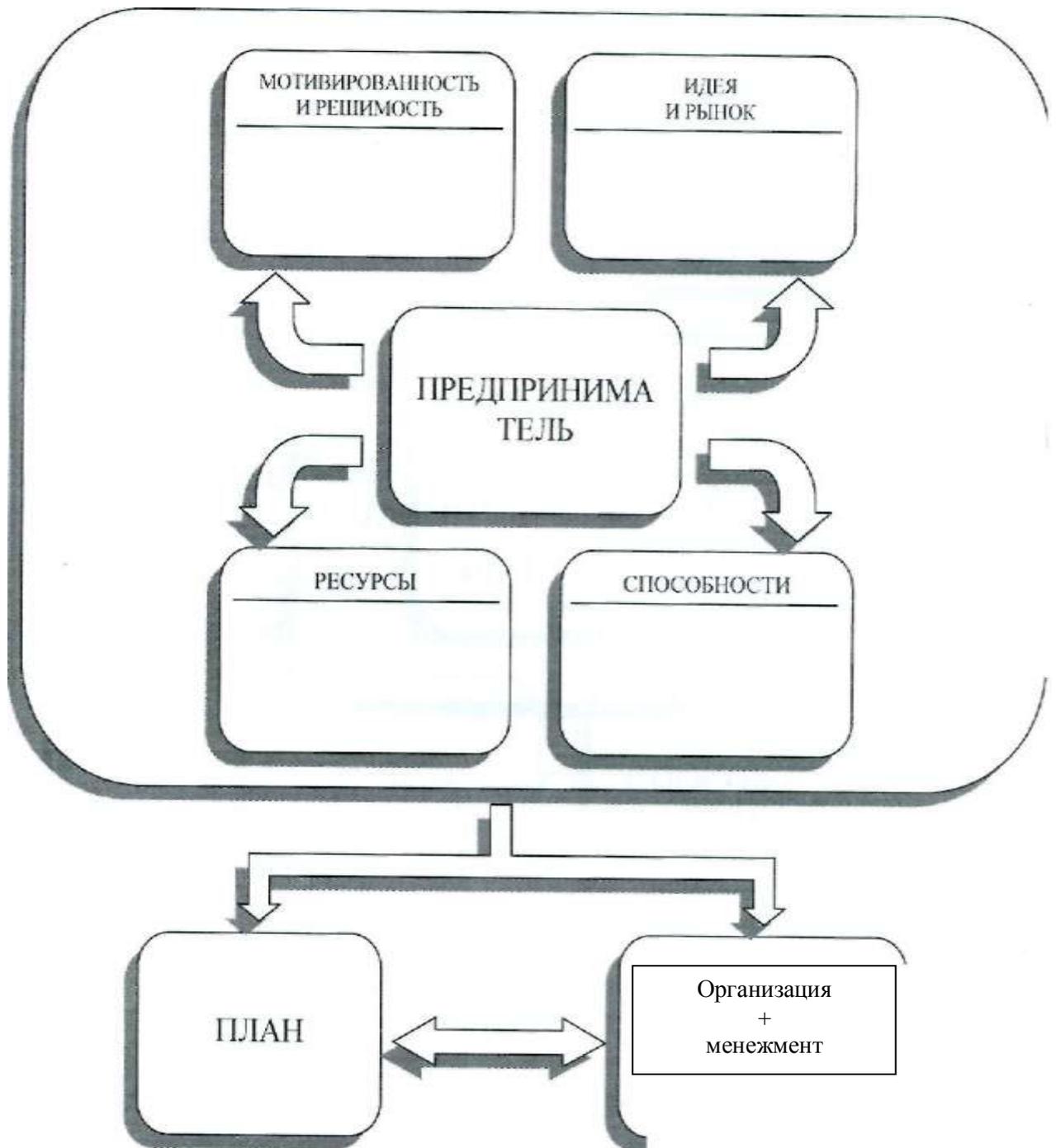
Ключевые факторы становления малого предприятия



**Факторы достижения успеха в деле основания малого
предприятия**



Ключевые факторы достижения успеха в деле создания малого предприятия



Ключевые факторы достижения успеха в деле основания малого предприятия

Как стать предпринимателем? Каким образом я мог бы создать успешное предприятие? Вот вопросы, которые люди часто задают. Если вы знаете ответы на эти вопросы, то значит существуют шансы на то, что вы в одночасье можете стать мультимиллионером и, в то же самое время, стать очень известным во всем мире.

К сожалению, однако, до сих пор не появились простые ответы или рецепты на этот счет. И тем не менее успех, как свидетельствуют о том литературные источники, наблюдения и опыт, зависит от наличия особых способностей, позволяющих высветить открывающиеся на рынке возможности и целеустремленно действовать в направлении их реализации путем мобилизации необходимых ресурсов для создания чего-нибудь привлекательного для потребителей, а также умения принимать на себя сопутствующий этому риск. Это - суть предпринимательства в контексте бизнеса.

Критически важной составляющей всего этого процесса является предприниматель. Он (она) берет на себя инициативу и несет риск основания и (или) организации предприятия по созданию тех или иных ценностей для потенциальных покупателей. Способность предпринимателя делать это успешно зависит от четырех факторов, а именно, Мотивации, Способностей, Идеи и Ресурсов. Сокращенное обозначение этих факторов - МСИР - может помочь вам запомнить эти факторы. Ниже они описываются по порядку.

Идея и Рынок

Важным фактором, который должен быть определен здесь, является жизнеспособность идеи, проекта, товара или услуги, который планируется предложить. Другими словами, способна ли идея, товар или услуга удовлетворить потребности или желания тех потребителей, которые могут себе их позволить и готовы использовать или покупать в количествах, достаточных для того, чтобы сделать весь проект имеющим смысл (т.е. приносящим прибыль в экономическом контексте)? Действительно ли то, что предполагается предложить, будет более привлекательным или лучшим чем то, что сейчас имеется на рынке, и как на это прореагируют конкуренты?

Мотивация и решимость

Широко признано, что для обеспечения процветания человек или группа людей должны быть сильно мотивированы и иметь полную решимость основать предприятие и сделать его успешным. Это будет отражаться, например, в том, насколько они настойчивы в преодолении трудностей, которые могут встретиться на их пути, насколько тщательно они собирают информацию и как они действуют в плане реализации открывающихся возможностей. Дополнительными признаками наличия мотивации и решимости являются их приверженность идее и готовность работать (качественно, эффективно, в течение длительного времени), предыдущие попытки основать собственное предприятие и поддержка со стороны семьи и партнеров.

Способности

Еще один важный вопрос заключается в том, имеет ли потенциальный предприниматель и другие связанные с ним лица конкретные способности, которыми могут являться способность накапливать знания, приобретать технические или руководящие навыки, необходимые с точки зрения управления предприятием или реализации проекта. Одним из способов компенсации отсутствия способностей в этой области может быть создание команды из людей, обладающих необходимыми способностями, или покупка услуг этих людей.

Ресурсы

Наконец, та степень, в которой потенциальный предприниматель может приобрести или мобилизовать адекватные ресурсы, влияет не только на функционирование созданного предприятия, но, в некоторых случаях, и на возможность создать его вообще. Примерами ресурсов являются капитал, денежная наличность, площади, материалы, оборудование и трудовые ресурсы. Наличие инфраструктуры (например, электричества, телефонной связи, дороги и др.) и обеспечивающих служб также может быть весьма важным.

Бизнес-план

Для того, чтобы четыре вышеописанных компонента обеспечили претворение предпринимательской идеи в жизнь может потребоваться план. В бизнесе такой план повсеместно называется бизнес-планом. В целом бизнес-план должен отразить четыре основных момента, а именно:

- на какой стадии воплощения в жизнь предпринимательская идея, проект или предприятие находится в данный конкретный момент;
- что вы хотите делать;
- каким путем вы предполагаете осуществить все это;
- то, что проект заслуживает реализации.

Дополнительная информация о том как НАПИСАТЬ бизнес-план может быть найдена в Модуле 8 пакета «Знакомство с бизнесом».

Организация и менеджмент

Предприятие должно начать функционировать, и как только это произойдет, ему потребуется эффективное управление. Могут иметь место правовые или иные законодательно установленные требования, которые должны быть удовлетворены на этапе создания предприятия или до начала его функционирования. При этом может возникнуть потребность попросить совета у профессионалов, таких как юристы, бухгалтеры и (или) персонал агентств поддержки малого бизнеса. Самим предприятием и процессами, протекающими на нем, необходимо управлять, и от того, насколько хорошо поставлено управление, - в частности, привлечение потребителей и обращение с ними, управление денежной наличностью и финансами, маркетинг, кадровая работа, работа с поставщиками, система управления и контроля качества, - зависит эффективность функционирования предприятия. Дополнительная информация о том как следует организовать бизнес и управлять им может быть найдена в Модулях 7 и 8.

Характеристики мини предприятия

Концепция и план продуман учащимися, начато и управляется также учащимися

Учащиеся принимают участие покуда они обучаются в заведении

Предприятие реально и востребовано

Предприятие продается или распускается когда некоторые из учащихся не могут долее принимать участие

Области работы разбиты на ряд заданий, которые будут выполняться определенными учащимися

Учащиеся получают реальную прибыль или терпят реальные убытки

При необходимости преподаватель выступает в роли патрона или консультанта

Учащиеся смогут открыть подобные предприятия в будущем или выкупить существующий бизнес и продолжать его за пределами учебного заведения после его окончания.

ИНФОРМАЦИЯ О РЫНКЕ

Что такое рынок?

С точки зрения бизнеса рынок - это все люди в пределах какой-то географической территории, которые нуждаются в товаре или услуге, хотят и могут их приобрести. Каждое предприятие связано с продажей людям товара или услуги какого-то типа. Потенциальных покупателей можно характеризовать как:

1. Людей, которые нуждаются или желают иметь товар или услугу.
2. Людей, которые способны приобрести товар или услугу.
3. Людей, которые хотят приобрести товар или услугу.

Во внимание должна приниматься конкуренция. Если конкуренты обслуживают один и тот же рынок, необходимо решить достаточно ли емкость рынка для того, чтобы на нем могли действовать и другие предприятия. Необходимо также решить насколько товар или услуга должны отличаться от товара или услуги конкурентов.

2) Что предприниматель должен знать о потенциальных покупателях?

а. Знать покупателей: Рынок может быть сегментирован путем деления его на содержательные группы покупателей или путем деления рынка в соответствии с такими характеристиками покупателей как:

- возраст;
- пол;
- семейное положение;
- занятость;
- доход;
- тенденции изменения любой из этих характеристик.

б. Знать желания покупателей: Путем сегментирования рынка на группы предпринимателю легче определить какие товары или услуги тот или иной сегмент хотел бы иметь или в каких товарах или услугах он нуждается.

с. Знать где покупатели делают свои покупки: Предприниматели должны определить где покупатели того или иного рыночного сегмента делают в настоящее время свои покупки, а также определить какие факторы могут привести к тому, что они переключатся и станут приобретать товары/услуги новых предприятий.

d. **Знать когда покупатели делают свои покупки:** Имея ответ на вопрос когда покупатели делают покупки (ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежегодно или по сезонам) предприниматель может определить такие вещи как наиболее подходящее время работы предприятия, время проведения рекламных кампаний, какое количество товара необходимо иметь в наличии в то или иное время года.

e. **Знать как покупатели делают свои покупки:** Имея ответ на вопрос как покупатели расплачиваются за приобретенные товары и услуги предприниматель может выработать политику продаж в кредит, а также политику ценообразования на продукцию своего предприятия.

Где можно найти информацию о покупателях?

- a. Торговые союзы (публикации).
- b. Торговые палаты.
- c. Правительственные агентства (чиновники из районных управлений торговли).
- d. Газеты и журналы.
- e. Индивидуальные исследования. Проводите рыночные исследования. Выходите в народ: смотрите вокруг и задавайте вопросы.

Что такое рыночная концепция?

Одной из величайших потребностей для владельцев малых предприятий является умение понять и разработать Мавлонетинговые программы для своих товаров и услуг. Успех малого предприятия базируется на способности сформировать все увеличивающуюся совокупность покупателей, удовлетворенных его товарами или услугами. Современные программы строятся вокруг «рыночной концепции» и тех принципов функционирования предприятия, которые заставляют владельца предприятия фокусировать свои усилия на выявлении, удовлетворении и дальнейшем отслеживании потребностей покупателей, что должно сопровождаться получением прибыли. Мавлонетинговая концепция базируется на постулате о важности покупателя для бизнеса и утверждает, что: (a) вся политика и деятельность предприятия должна быть ориентирована на удовлетворение потребностей покупателя, а также что (b) достижение объема продаж, приносящего прибыль, является более предпочтительной политикой предприятия чем политика максимизации объема продаж.

Применяя рыночную концепцию малое предприятие должно:

- a. Определить потребности своих покупателей (рыночное исследование);
- b. Проанализировать свои конкурентные преимущества (Мавленетинг-овая стратегия);
- c. Выбрать конкретные рынки для собственного присутствия на них (целевой Мавлонетинг);
- d. Определить каким образом можно было бы удовлетворить эти потребности (Мавлхлтстинговая смесь или Мтггонстннгевые составляющие).

Что такое рыночное исследование?

Для успешного выполнения рыночных функций необходима информация о рынке. Зачастую небольшая программа рыночного исследования, основывающаяся на анкете, предлагаемой существующим и (или) перспективным покупателям, может вскрыть проблемы и области неудовлетворенности, которые могут быть легко скорректированы (либо же в ответ на эти проблемы и неудовлетворенность могут быть разработаны новые товары или услуги, успешно реализуемые на рынке).

Рыночное исследование должно также выявить тенденции, которые способны повлиять на объем продаж и уровень рентабельности. Изменения в структуре народонаселения, на правовом поле, локальная экономическая ситуация должны отслеживаться с целью идентификации проблем и открывающихся возможностей на самом раннем этапе их появления. Необходимо также отслеживать деятельность конкурентов; конкуренты могут посягать на вашу долю рынка или покидать ее. Например, очень полезно знать стратегии ваших конкурентов (т.е. каким образом они конкурируют с вами и другими).

Что такое рыночная стратегия

Микромаркетинговая стратегия включает выявление групп покупателей (целевых рынков), которые малое предприятие может обслуживать лучше, чем его более крупные конкуренты, а также «настройку» своего ассортимента продукции, цен на нее, каналов распределения, усилий по продвижению товаров и услуг на этот конкретный рыночный сегмент (управление маркетинговой смесью). В идеале эта стратегия должна пытаться удовлетворять и реально удовлетворять те потребности покупателей, которые в настоящее время еще не удовлетворяются рынком и которые характеризуются адекватными потенциальными размером и рентабельностью. Хорошая стратегия подразумевает, что малое предприятие не может удовлетворить все потребности всех людей и поэтому должно анализировать рынок, а также свои собственные возможности с тем, чтобы сфокусировать свои усилия на целевом рынке.

Что такое целевой маркетинг

Владельцы малых предприятий обладают ограниченными ресурсами, которые могли бы быть направлены на маркетинговую деятельность. Основой целевого маркетинга является концентрация маркетинговых усилий на одном или двух ключевых рыночных сегментах. Основными направлениями сегментирования рынка являются:

- a. **Географическая сегментация:** специализация на обслуживании потребностей покупателей, проживающих на конкретной географической территории (например, местный магазин может посылать рекламные листки только тем людям, которые живут в радиусе полутора километров от магазина).
- b. **Покупательская сегментация:** идентификация (и продвижение к ним продукции) тех групп людей, которые скорее всего будут покупать ваш товар. Другими словами, ориентация на продажу прежде всего устойчивым покупателям, а уж затем привлечение новых покупателей.

Что такое маркетинговая смесь?

Существуют четыре ключевых области принятия решений в рамках выполнения маркетинговой программы. Ими являются: (a) товары и услуги; (b) продвижение на рынок; (c) распределение и (d) ценообразование. Маркетинговая смесь используется для описания того, как владельцы могут комбинировать эти четыре области в единую маркетинговую программу.

- a. **Товары и услуги:** эффективные стратегии малого предприятия в области новых товаров могут включать концентрацию усилий на узкой линейке товаров, разработку высокоспециализированных товаров или услуг, либо предложение пакета "товар + услуги", содержащего необычный комплекс услуг.

- б. Продвижение на рынок:** эта область ~~Мавленет-ин~~решений включает рекламу, совершенство искусства продавать, а также другую деятельность по стимулированию продаж. В целом, высокоэффективный процесс продажи товара - это все, что необходимо малому предприятию в силу его ограниченной способности вести интенсивную рекламную кампанию.
- с. Распределение:** производитель и оптовый торговец должны решить как они будут распространять свою продукцию. Обычно для малых предприятий наиболее предпочтительной является работа через действующих дистрибьюторов или агентов производителей. Мелкие розничные торговцы должны рассматривать стоимость торгового места и интенсивность протекающих мимо потоков людей как два важных фактора выбора местонахождения. Другими словами, если ваше место стоит немного, но и поток людей мимо него невелик, то вам потребуется затратить больше средств на рекламу, чтобы сместить маршруты людей в свою сторону.
- д. Цена:** определение ценовых уровней и (или) политики ценообразования (включая политику кредитования покупателей) является основным фактором, влияющим на величину выручки. В целом, чем выше цены, тем ниже объемы продаж, и наоборот; однако, малое предприятие зачастую имеет возможность устанавливать повышенные цены по причине оказания персонализированных услуг.

Природа выпускаемого товара или оказываемой услуги важна также и при принятии решения о местонахождении предприятия. Если покупки совершаются преимущественно импульсивно (например, содовой воды или леденцов), то наличие большого потока проходящих мимо людей и внешнего вида заведения, привлекающего внимание, критически важны. С другой стороны, местонахождение не так важно при продаже таких изделий или услуг, которые покупаются специально и для приобретения которых покупатели могут отклониться от обычного пути или даже специально идут за ними (например, фирменное постельное белье для отелей).

Как может быть оценено качество Мавленет-инра?

После принятия решений относительно ~~Мавлон4т4~~шговой программы владельцы должны оценить насколько хорошими оказались эти решения. Предприятием должны быть установлены стандарты функционирования, относительно которых должны оцениваться реальные результаты. Достоверные данные о нормах, действующих в данной отрасли, а также прежние результаты функционирования являются основой, с которой сравниваются текущие результаты. Владельцы должны оценивать функционирование своего предприятия по крайней мере ежеквартально.

Ключевыми вопросами являются:

- а. Делает ли предприятие все возможное для того, чтобы сохранить первоочередную ориентацию на покупателя?
- б. Действуют ли работники так, чтобы нужды покупателей действительно были удовлетворены, и они уходили с чувством, что придя сюда снова они могли бы получить такое же качественное обслуживание?
- с. Легко ли покупатели находят то, что им необходимо и по конкурентоспособной цене?

Как может быть проанализирована осуществимость реализации товара или услуги?

Рынок покупателя состоит из людей, которые покупают товары или услуги для собственного потребления, но не для того, чтобы с их помощью сделать себе какую-то дополнительную прибыль.

Покупатели приобретают товары или услуги для удовлетворения желаний и потребностей своей семьи и себя лично. Когда они приобретают товар или услугу, они делают это исходя из того, что они ожидают для себя от этого товара или услуги.

Люди производят покупки по двум основным причинам:

- Эмоциональный порыв: гордость за свой внешний вид, потребность в каком-то социальном достижении, амбиции, чистоплотность, удовольствие, увеличение свободного времени.
- Рациональная потребность: долговечность, экономия в эксплуатации, экономия при покупке, простота управления, эффективное функционирование, надежность в использовании.

Психологи установили, что покупательское поведение человека прежде всего направлено на удовлетворение определенных основных потребностей. В число самых основных потребностей входят: пища, жилье и одежда. Попытки человека удовлетворить эти самые основные потребности определяются рациональными мотивами. Те, кто ограничен в средствах, нуждаются в приобретении наилучших (с точки зрения качества, количества и надежности) товаров и услуг за свои деньги.

Многие покупатели не могут позволить себе покупать товары и услуги для удовлетворения эмоциональных потребностей. Однако большинство психологов согласны в том, что гордость за свой внешний вид относится к эмоциональным мотивам для покупки. Обычно некоторые мотивы выглядят более рациональными, чем другие. Так как люди считают себя рациональными личностями, они стремятся формулировать причины своей покупки очень логичным путем. Для эффективного Мавлнетинга товара или услуги предприниматели должны знать чем могут быть мотивированы покупатели при их приобретении.

11) Какие факторы влияют на потребительский рынок?

Потребительский рынок находится в состоянии непрерывных изменений. Многие из нижеперечисленных факторов сделали свой вклад в изменение потребительских предпочтений в течение последних нескольких лет.

- Демографические изменения, такие как сдвиг в распределении доходов по возрастным категориям, в том числе и повышение общей покупательской способности, а также количество денег, расходуемых на товары категории «люкс».
- Изменения образа жизни и жизненных установок.
- Увеличение процента женщин среди работающих.
- Увеличение свободного времени для отдыха.
- Расширение возможностей для покупки в кредит.
- Увеличение числа инженерно-технических работников и квалифицированных рабочих.
- Более высокий общий уровень образования населения.
- Высокие темпы инфляции.
- Новинки технологии (например, мобильные телефоны)

Предприниматели должны тщательно отслеживать изменения. Чтобы правильно отреагировать на них предпринимателям может потребоваться изменить или уточнить

свою Мавлонетинговую политику и соответствующие процедуры. Прогнозирование изменений на рынке и соответствующая реакция на них - важная и трудная задача.

Рыночная информация должна собираться и анализироваться на постоянной основе.

ЗНАЙ СВОИХ КОНКУРЕНТОВ

Анализ конкуренции

При создании нового предприятия необходимо ожидать присутствия конкуренции, но слишком большая конкуренция - ненужный риск. В случае, если конкурентов слишком много, лучше выбрать другой тип деятельности. Вы должны знать своих конкурентов так же хорошо, как и своих потребителей.. Вы получите вознаграждение от вашего бизнеса когда обойдете конкурентов. Лучшим способом для этого будет узнать кто ваши конкуренты и чем они занимаются. К сожалению, большинство предпринимателей не интересуются своими конкурентами, пока не становится слишком поздно. С целью узнать своих конкурентов, предприниматель должен сделать следующее:

Шаг 1: определите своих конкурентов

А. Прямые конкуренты: составьте список с ФИО, адресом и типом бизнеса

Б. Косвенные конкуренты: составьте список с ФИО, адресом и типом бизнеса каждого предприятия, поставляющего продукцию или услуги, которые не абсолютно такие же как ваши, но могут их заменить.

Шаг 2: анализируйте недавно созданные предприятия и свежие случаи провала бизнеса

А. Составьте список конкурентов, которые начали работу за последние два года

Б. Составьте список конкурентов, которые вышли из бизнеса за последние два года

В. Проанализируйте возможные причины провала предприятий за последние два года. Какой фактор или комбинация факторов объясняет оптимизм недавно созданных, но уже преуспевающих предприятий? Какой фактор или комбинация факторов оказали влияние на провалы?

Шаг 3: проанализируйте существующий бизнес

А. Оцените продажи и оборот всех своих конкурентов

Б. Составьте рейтинг конкурентов по ценам, качеству продукта/услуги, условий, рекламы, продвижения товара и продажам.

- Какие у них цены? Какое качество товара? Как много они рекламируют себя?
- Какие дополнительные услуги предоставляют? Каковы их условия продаж - либеральные? Месторасположение - дорогое, умеренно дорогое или дешевое?
- Производственные процессы и оборудование современное? Работники хорошо обучены? Работники хорошо оплачиваемы?

В. Определите есть ли связь между высокими продажами в фирме и ее методами работы. То есть, у тех фирм такие же цены, методы продажи/производства? Тщательный анализ методов работы и продажи фирмы предоставит вам очень ценную информацию.

Шаг 4: Сравните вашу предпринимательскую деятельность с конкурентами

А. Определите какими преимуществами ваши продукты и/или услуги будут обладать по сравнению с конкурентами - цена, технические характеристики, качество, срок действия и востребованность.

б. Будьте в состоянии объяснить почему ваши методы ведения бизнеса будут более успешными, чем у конкурентов.

с. Если вы собираетесь вести бизнес в той же манере, что и конкуренты, вы должны объяснить свой выбор:

д. Либо рынок достаточно большой, чтобы прибыли хватило и на вас и на другие фирмы;

е. Либо рынок не сможет принести прибыль всех конкурентам, но ваш бизнес будет более эффективным.

ф. Если вы собираетесь вести бизнес другим образом, нежели ваши конкуренты, то поясните, почему до сих пор никто не работал так, как собираетесь вы. Другие предприниматели не знают о подобных возможностях? Или они знают некие обстоятельства, о которых не осведомлены вы?

ПРОВЕДЕНИЕ РЫНОЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Вы можете иметь отличный товар или услугу для того, чтобы предложить их покупателям. Одним из ключевых моментов, которые в конечном итоге определяют будет ваше предприятие процветающим или неудачным, является необходимость определить достаточно ли на рынке покупателей, желающих покупать ваш товар или услугу на регулярной основе. Цена товара или услуги должна обеспечивать вам прибыль достаточную для того, чтобы обеспечить вашу жизнь и дать возможность дальше развивать предприятие.

Перед тем, как задействовать имеющиеся у вас ресурсы на создание своего предприятия вы должны узнать существует ли достаточно большой неудовлетворенный рынок для вашего товара или услуги. Для определения того, что делают ваши конкуренты в выбранной вами области деловой активности, вам необходимо иметь ответы на следующие вопросы.

- Растет ли совокупный (общий) рынок темпами достаточными для того, чтобы в нем оставался простор для развития новых предприятий?
- В рамках стабильного или сокращающегося рынка вы должны будете перехватить бизнес у ваших конкурентов. Возможно ли это?
- Каким образом ваши товары или услуги отличаются от того, что предлагается вашими конкурентами?
- Выявили ли вы рыночный сегмент с потребностями, которые в настоящий момент не удовлетворяются?

Этапы проведения рыночного исследования

Для предпринимателей-новичков процесс проведения рыночного исследования связан с выполнением следующих этапов.

1. Определение целей рыночного исследования и указание того, какая информация необходима.
2. Детальная разработка таких аспектов исследования, как:
 - выявление источников получения информации,
 - затраты времени и денег на проведение исследования,
 - методика сбора информации,
 - разработка плана действий.
3. Выбор объектов исследования и принятие решения о контактах и визитах, которые должны быть осуществлены.
4. Подготовка анкет, а также планов обследований и интервью.
5. Сбор и анализ данных.
6. Подготовка отчета о результатах исследования.

Для новых предпринимателей главной проблемой при проведении рыночного исследования является незнание конкретных источников и контактных лиц для получения информации.

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

Источники информации могут быть разделены на:

1. **Первичные источники информации:** когда информация является результатом установления контактов с теми, кто непосредственно связан с соответствующей деятельностью. Например, при исследовании рынка мебели информация, полученная от производителей мебели или торговцев ею будет информацией, полученной из первичных источников.
2. **Вторичные источники информации:** когда искомые данные уже существуют и могут использоваться в исследовании. Это может быть информация, собранная вовсе не для данной конкретной цели. Эта информация может быть получена от торговых союзов или ассоциаций производителей, либо это могут быть опубликованные данные.

Советы проводящим рыночное исследование

Приведенные ниже советы могут быть полезны предпринимателям, которые хотят провести рыночное исследование эффективно и системным образом.

- Ваши личные предубеждения могут стать отрицательным фактором при сборе информации у различных групп людей.
- Будьте терпеливы и настойчивы при сборе информации во время проведения исследования.
- Не передавайте информацию другим.
- Записывайте полученную информацию немедленно по окончании визита к кому-либо. Старайтесь не записывать ничего на бумагу и не обращаться к письменным подсказкам во время интервьюирования кого бы то ни было.
- Правильное выстраивание вопросов, ваша увлеченность делом и ваше упорство в деле получения информации являются ключевыми факторами успешного проведения рыночного исследования.
- Лучший способ узнать что делают ваши конкуренты - это «прикинуться» их потенциальным клиентом. Вы можете проявить заинтересованность в

приобретении их продукции.

В качестве заключительного этапа проведения исследования должен быть подготовлен в письменной форме отчет о результатах выполненной работы. Отчет о результатах рыночного исследования поможет вам оценить осуществимость плана Мавлонетинга вашей продукции; это будет также важный документ, который позволит убедить финансовые учреждения в том, что вы достаточно хорошо знаете рынок.

Разработка плана продаж

Важным элементом отчета об исследовании рынка является план продаж. Предприниматель должен обладать реалистичной идеей относительно того, как много товаров или услуг он сможет продать в ближайшем будущем. Для этой цели, основываясь на результатах рыночного исследования предприниматель составляет ежемесячный план продаж на следующие 12 месяцев. В случае, если бизнес предлагает несколько товаров или услуг с разными ценами, необходимо составить прогноз отдельно для каждого продукта или услуги, но зачастую бизнесмен-оптовик или розничный торговец с большим перечнем товаров составляет план продаж для основным групп товаров одной ценовой категории.

План продаж включает в себя три элемента: количество товара для продажи, цена товара и стоимость товарооборота. Товарооборот это сумма денег, которую предприятие получает от продаж в течение одного месяца (месячный товарооборот) или в течение года (годовой товарооборот).

План продаж компании АБВ Год _____

Месяц	Янв	Февр	Март	Апр	Май	Июнь	Июль	Авг	Сент	Окт	Нояб	Дек
Товар 1												
Цена												
Товарооборот												

План продаж также отражает сезонные колебания бизнеса, например пляжный ресторан будет привлекать больше посетителей летом, чем зимой, а мастерская по пошиву школьной формы сделает больше всего продаж в начале учебного года.

Из плана продаж предприниматель будет знать когда необходимо закупать сырье или товары и сколько прибыли ожидать ежемесячно. Предприниматель, давно занимающийся бизнесом по опыту знает как идет бизнес в течение года. Однако, необходимо регулярно проводить рыночные исследования, особенно когда продажи не достигли запланированных цифр или предприниматель хочет расширить бизнес и предлагать новые продукты.

Начинающий предприниматель должен обращать серьезное внимание на рыночные исследования, чтобы быть уверенным, что его товары или услуги востребованы на рынке по ценам, установленным в рамках развития реалистичного плана продаж.

Помните, весь бизнес зависит от денег, полученных в результате продаж.

Местонахождение предприятия

Выбор местонахождения предприятия - один из нескольких факторов, жизненно важных с точки зрения достижения успеха или провала малого предприятия. Во многих случаях предприниматель не заглядывает дальше того ближайшего места, которое обозначено как вакантное для создания предприятия. Для повышения шансов на успех важно тщательно изучить и продумать проблему выбора местонахождения. Необходимо подчеркнуть, что выбор хорошего местонахождения может обеспечить выживание посредственного предприятия, а вот плохое местонахождение может подписать приговор даже наилучшим образом управляемому предприятию.

Анализ местонахождения должен быть непрерывным процессом на протяжении всего времени работы предприятия. Такие факторы как изменение демографической ситуации, изменение покупательских предпочтений потребителей, появление новых методов транспортировки людей и грузов, а также новые направления роста населенных пунктов могут неблагоприятно повлиять на пригодность существующего местонахождения. Существуют два основных фактора выбора местонахождения предприятия:

- (1) принятие решения о выборе конкретного сообщества (населенного пункта);
- (2) принятие решения о выборе места в пределах выбранного сообщества.

Важность выбора местонахождения предприятия

Выбор правильного местонахождения для некоторых типов предприятий более важен, чем для других. Для предприятий розничной торговли и обслуживания правильное местонахождение -исключительно важный фактор. Выживаемость магазинов готового платья, химчисток и автозаправочных станций в значительной степени зависит от потока клиентов и покупателей мимо них. Для получения высоких прибылей предприятия такого типа должны располагаться рядом с потребителями своих товаров/услуг.

Для других типов предприятий в сфере розничной торговли и обслуживания, а также для большинства предприятий оптовой торговли местонахождение не столь важно с точки зрения привлечения покупателей и клиентов. Розничные магазины по продаже таких предметов как мебель, бытовая техника сами притягивают покупателей к себе; компании, консультирующие в сфере бухгалтерского учета и налогообложения, а также предприятия оптовой торговли могут располагаться «вне проторенных тропинок» и при этом будут получать высокие прибыли. Потребители сами будут тратить некоторое время в поисках товаров или услуг, предлагаемых этими предприятиями.

Производственные предприятия, строительные фирмы и некоторые обслуживающие предприятия вовсе не заинтересованы в привлечении покупателей благодаря своему выгодному местонахождению. Компании такого типа находят свою клиентуру либо посредством персональных продаж, либо через рекламу. Выбор местонахождения этих предприятий может производиться исходя из стоимости нахождения в соответствующем месте, влияния на окружающую среду или поставку сырья. Важными факторами, которые должны быть учтены при этом, являются состояние экономики, демографическая ситуация, а также конкуренция. Учет этих факторов поможет выбрать многообещающий город или поселок.

Основные факторы выбора местонахождения предприятия

Состояние экономики

Важным соображением, принимаемым во внимание при выборе сообщества, в котором планируется основать собственное предприятие, является его (сообщества) экономическое положение. Почему люди живут в этой местности и каков их уровень жизни? Почему другие предприятия выбрали для себя эту территорию? Необходимо изучить структуру промышленной в данной местности. Не отмечается ли такая особенность, что более 80% населения сообществ занято в одной отрасли промышленности или на нескольких предприятиях, либо же сообщество имеет широкое разнообразие предприятий? Отмечается ли здоровое развитие отрасли в этом районе? Не носит ли работа отрасли сезонный характер? Нет ли тяготения предприятий к центру сообщества, а может они располагаются равномерно везде? Вам необходимо изучить в какой степени ответы на эти вопросы могут повлиять на ваше собственное предприятие.

Поскольку заработки жителей сообщества определяют спрос на товары и услуги предприниматели должны собирать информацию о структуре доходов жителей того района, в пределах которого они планируют основать свое предприятие. В число конкретных вопросов *т* этот счет входят: какова величина среднего дохода в абсолютном выражении? Каков уровень дохода (низкий, средний или высокий) в этой местности? Какие тенденции в сфере занятости действуют здесь? В число других важных экономических факторов входят наличие хороших автомобильных и железных дорог.

Демографическая ситуация

Предприниматели должны определить группы людей, которые будут их покупателями (клиентами). Например, если вы заинтересованы в открытии магазина музыкальных компакт-дисков, вам следует узнать где самая высокая плотность проживания подростков и взрослых молодых людей, поскольку именно они больше всего интересуются музыкой. Вот другие вопросы, касающиеся демографической ситуации: насколько стабильна жизнь на этой территории? Наблюдается ли регулярная миграция населения (отток, приток, движение в обе стороны)? Растет или уменьшается население? Если территория испытывает интенсивный рост, то вскоре следует ожидать увеличения числа молодых семей. Все эти факторы должны учитываться при выборе местонахождения предприятия.

Конкуренция

Вы должны узнать своих конкурентов. Соберите информацию об их сильных и слабых сторонах. Вы должны знать сколько конкурентов вас окружают и где они располагаются. Вы должны также установить как много предприятий, аналогичных вашему, открылось и закрылось в течение двух предыдущих лет. Следует также изучить вопрос о косвенных конкурентах, которые производят товары и оказывают услуги хотя и иные, но способные быть заменой вашим.

Три условия благоприятствуют открытию нового предприятия. Во-первых, отсутствие конкурентов в выбранной вами местности. Во-вторых, недостаточно эффективное управление своими предприятиями у ваших конкурентов. В-третьих, возрастающий спрос покупателей на ваш товар.

В число основных факторов, которые должны быть учтены при выборе местонахождения предприятия каждого типа, являются: условия аренды или приобретения, уровень конкуренции, наличие мест стоянки автомобилей и стоимость нахождения в этом месте. В дополнение к этим основным соображениям необходимо также иметь ответ и на ряд других. Процедуры выбора конкретного местонахождения

При выборе местонахождения предприятия рекомендуется руководствоваться следующими процедурами:

1. Составьте перечень факторов, которые являются «обязательными» для места расположения вашего предприятия. Здесь же перечислите факторы, которые

являются желательными, но не являются необходимыми.

2. Определите все возможные места в пределах сообщества, которые удовлетворяют этому перечню факторов.
3. Посетите эти места с целью получения общего представления о них и отсеивания тех из них, которые не вполне подходят. Оставьте в своем списке 2 или 3 места, которые выглядят наиболее подходящими.
4. Посетите эти места снова с контрольным листом, где указаны описанные выше факторы, и определите, насколько характеристики этих мест совпадают с требованиями вашего контрольного листа. Рассмотрите факторы, являющиеся критически важными для вашего предприятия.
5. Возвращайтесь на эти места в различные часы дня и вечера для того, чтобы лучше узнать, что связано с этими местами.
6. Для каждого места составьте графики движения людей. Подсчитайте число автомобилей и пешеходов, перемещающихся мимо каждого из этих мест в различное время суток, что даст вам оценку числа потенциальных покупателей и клиентов.
7. Посоветуйтесь с опытными консультантами и предпринимателями района перед тем, как принять решение.
8. Проанализируйте все факты и ощущения перед тем, как принять окончательное решение.

, специфических вопросов, связанных, с тем, какое предприятие вы открываете: предприятие розничной торговли, производственную фирму, предприятие оптовой торговли или сферы услуг.

Предприятия розничной торговли

Наличие автостоянок и подъездных дорог от автомагистралей стало серьезной проблемой для многих предприятий розничной торговли. Розничные магазины, располагающиеся в огромных суперМагнететах имеют меньше проблем с парковкой автомобилей. Розничные торговцы должны установить, предприятия каких типов окружают их. Например, исследования показали, что магазины готового платья не должны соседствовать со станциями техобслуживания.

Количество людей, проходящих мимо предприятия, также очень важно для розничного торговца. К примеру, он должен задаться вопросом: «Пешеходы проходят мимо моего заведения к остановке общественного транспорта или направляясь в местный театр?» Тот, кто идет в театр вряд ли остановится и будет совершать покупки.

Предприятия оптовой торговли

Предприятия розничной торговли закупают товары у производителей крупными партиями, после чего в малых количествах продают их предприятиям розничной торговли. При выборе местонахождения предприятия оптовой торговли должны быть учтены два важных фактора. Один - хорошее транспортное обеспечение, включающее наличие железнодорожного и автомобильного сообщения. Второй - наличие надлежащих производственных мощностей, в том числе зданий и сооружений, складского оборудования, магистралей коммунальных служб. При их отсутствии оптовый торговец может оказаться неспособным поддерживать запасы товарно-материальных ценностей на уровне, обеспечивающем удовлетворение потребностей покупателей и клиентов. Большинство городов имеют законы о зонировании, которые ограничивают размещение предприятий оптовой торговли в некоторых зонах. Необходимо изучить эти законы.

Предприятия оптовой торговли также должны располагаться как можно ближе к своим покупателям и клиентам.

Сервисные фирмы

Нахождение неподалеку от крупных торговых центров обычно рассматривается как идеальное для сервисных фирм. Однако, мастерским по ремонту радио- и телевизионного оборудования, химчисткам, практикующим врачам-дантистам, обувным мастерским или коммерческим детским садам вовсе нет необходимости располагаться в местах с высокой арендной платой. Клиенты обычно готовы сами их искать и пройти несколько дальше для получения хорошего обслуживания, так что эти предприятия могут находиться в определенной степени вне проторенных маршрутов. Однако далее среди сервисных фирм существуют важные различия в отношении к тому, какое место лучше. Например, экспресс-химчистка, располагающаяся рядом с гастрономом и аптекой - обычно хороший выбор. Однако это же место может быть неподходящим для врача-дантиста, которому вовсе не требуется большой поток идущих мимо пешеходов и удобное соседство с местами входа/выхода торгового центра, что обеспечило успех предприятию экспресс-химчистки.

Производственные предприятия

Удобные места для расположения производственных предприятий отличаются от мест, подходящих для предприятий розничной и оптовой торговли, сервисных фирм. Если вы рассматриваете возможность открытия производственного предприятия, изучите транспортную инфраструктуру и расстояния от источников поставки сырья. Близость покупателей, наличие надлежащих мощностей и действие законов о зонировании — вот другие важные факторы. В процессе изучения общих и конкретных факторов при выборе местонахождения предприятия лучше всего ориентироваться на будущие перспективы, чем на текущие обстоятельства.

Соображения, касающиеся местонахождения

Для ряда предприятий интенсивность пролегающего мимо потока пешеходов и транспорта, а также доступность более важны, чем для других предприятий. Подумайте о том, как происходит продажа вашей продукции покупателям: в чем могут заключаться их ожидания относительно вашего предприятия? Что в действительности важно для них? Вам потребуется уравновесить преимущества и недостатки конкретных мест, определенных как хорошие для вашего предприятия.

Предположим, вы решили, что наилучшими с точки зрения вашего предприятия могли бы быть окрестности торговых зон вашего городка. Теперь вы готовы осмотреть конкретные места в границах этих торговых зон. Первым делом вы обратите внимание на интенсивность движения пешеходов и транспорта, а также на доступность этих мест для потенциальных покупателей. Вы твердо знаете, что контингент ваших покупателей будет достаточно обширным при расположении вашего предприятия в любом из этих мест; теперь ваша задача заключается в отыскании наилучшего места в каждой зоне.

В центре городка и в деловых пригородах функционирование малых предприятий розничной торговли зависит от потоков покупателей, обусловленных деятельностью соседних крупных торговых центров. Крупные торговые центры, как и малые магазины, должны привлекать покупателей из числа тех, кто составляет поток движения мимо них; то же самое справедливо и для ресторанчиков, других предприятий, зависящих от тех покупателей, которые принимают решение импульсивно, исходя из соображений удобства. Если вы владеете одним из предприятий такого типа, то чем больше денег вы потратите на получение лучшего местонахождения, тем меньше денег вы израсходуете затем на рекламу.

Изучите потоки движения, особенно в окрестностях торговых центров и крупных универсамов. Запомните где располагаются улицы с односторонним движением, автостоянки, определите ширину улиц. Подумайте, какая конфигурация потоков устроила бы вас больше всего.

После того как диапазон наилучших для вас альтернатив сузится до нескольких мест, определите насколько важной для достижения успеха является интенсивность потока движения. В зависимости от этого вам потребуется рассмотреть следующие факторы:

Движение общественного транспорта, что может быть важным как с точки зрения увеличения потока покупателей, так и удобства для работников предприятия; особое внимание уделите местам, располагающимся рядом с остановками общественного транспорта.

Наличие автостоянок (возможность остановки), что важно с точки зрения привлечения покупателей из числа автовладельцев. Наиболее важными соображениями в этом случае являются стоимость и наличие мест на стоянках. Помните, что для покупателя не должны составлять трудностей остановка и совершение покупки. Нахождение на очень загруженных транспортом улицах не поможет вам если покупатель не сможет остановиться для посещения вашего заведения.

Расстояние от жилых районов или других деловых центров будет важным для заведений некоторых типов.

Возможность образования автомобильных пробок может привести к тому, что потенциальные покупатели будут избегать посещения торговых заведений рядом с перекрестками или торговыми центрами. Как и во всех других случаях, все что для покупателя будет неудобно или неэффективно, будет вредить процессу продаж.

Как ни странно, важным является и *выбор стороны улицы*. Большинство исследований, которые были выполнены применительно к автозаправочным станциям, оказались применимыми и к другим предприятиям торговли, которые хотели бы продавать свои товары и услуги тем, кто находится за рулем. Было установлено, что некоторые вещи люди хотели бы покупать по пути домой или от своего дома. Например, газеты и бензин обычно приобретаются по пути на работу, тогда как продовольственные товары и услуги химчистки приобретаются по пути домой.

Прозорливые торговцы располагают свои заведения на той стороне улицы, где отмечается пик движения «их» покупателей. Если ваши продажи наиболее интенсивны после полудня, привязывайтесь к послеполуденному пику движения и располагайтесь на той стороне улицы, по которой люди выезжают из центра в направлении своих жилищ.

Точно так же *важна и ширина улиц*. Ширина улицы указывает на то, насколько удобно двигаться по этой улице. В общем, чем шире дорога, тем лучше местонахождение. Главная транспортная магистраль предпочтительнее «питающих» ее улиц, поскольку плотность движения по ней потенциальных покупателей выше. Широкая дорога также дает потенциальным покупателям возможность остановиться без больших трудностей. Не забывайте как мыслит перспективный покупатель в моменты спешки: «Не будет ли движение заблокировано двойным рядом припарковавшихся машин?»

Может быть также важным то, в какой *части квартала* вы собираетесь расположиться. Место на углу более заметно, чем место внутри квартала, поскольку его можно обозреть с пересекающихся улиц; арендная плата обычно отражает такое преимущество.

Соседние предприятия могут оказать вам самую большую помощь если вы выберете место хорошо. Соседние магазины дают рекламу с целью привлечения к себе клиентов. Имея это в виду многие владельцы магазинов объединяют свои ресурсы, выделяемые на продвижение товаров к потребителю, для финансирования торговых ассоциаций, стимулирующих приток покупателей в четко обозначенные места торговли. Будьте

разборчивы в выборе соседей; держитесь подальше от тех соседей, которые бросают тень на ваш бизнес, включая книжные магазинчики и театры с сомнительными ассортиментом и репертуаром.

Вопросы, касающиеся владения предприятием

1. Сколько владельцев должно быть в случае индивидуального предпринимательства, частного предприятия, общества с ограниченной ответственностью и открытого акционерного общества?
 - А. Индивидуальное предпринимательство осуществляется одним физическим лицом - индивидуальным предпринимателем.
 - В. Частное предприятие имеет только одного владельца.
 - С. Общество с ограниченной ответственностью может иметь от одного до пятидесяти совладельцев.
 - И. Открытое акционерное общество (ОАО) - это общество уставный фонд которого поделен на одинаковые доли, выраженные акциями. Количество акционеров ОАО не ограничено.
2. Каковы правовые издержки и процедуры для начала деятельности организаций всех трех типов?
 - А. Индивидуальное предпринимательство.** Для начала деятельности в качестве индивидуального предпринимателя требуется пройти государственную регистрацию в инспекции по регистрации субъектов предпринимательства по месту жительства и уплатить фиксированный налог. Также необходимо определить требуется ли лицензия для осуществления данного конкретного вида деятельности. Количество документов для прохождения регистрации и соответствующие затраты минимальны.
 - В. Частное предприятие.** Для начала деятельности частного предприятия, единственное, что необходимо - это определить требуется ли лицензия для осуществления данного конкретного вида деятельности. Подготовка учредительных документов (только устав) и государственная регистрация предприятия предельно упрощены. Размер уставного фонда определяется собственником предприятия. Из-за малого числа ограничений частное предприятие основать легче всего и начальные затраты также обычно невелики.
 - С. Общество с ограниченной ответственностью (ООО).** Затраты на организацию ООО также обычно низки. В дополнение ко всем необходимым лицензиям рекомендуется утвердить устав **ООО** и оформить договорные отношения между участниками ООО в форме учредительного договора ООО, который составляют в письменном виде, обычно поручая это дело компетентному адвокату. Устав ООО должен содержать, как минимум, следующие положения:
 - предмет деятельности общества;
 - сведения о размере уставного фонда общества и размере доли каждого из учредителей общества;
 - сведения о составе и полномочиях органов управления общества;
 - права и обязанности участников общества;

- сведения о порядке и последствиях выхода участника общества из общества.

В. Открытое акционерное общество (ОАО). Создать ОАО сложнее, чем два других типа организаций, и как правило обходится это дороже. Необходимо строго следовать установленным правовым процедурам. Должностные лица ОАО должны подать в регистрирующий орган соответствующий пакет документов для прохождения государственной регистрации, заплатить регистрационный сбор, а также провести официальное общее собрание акционеров для принятия решений по конкретным вопросам функционирования и организации.

Почему необходимо консультироваться с юристом в процессе создания нового предприятия

До принятия решения о выборе конкретной организационно-правовой формы предприятия все формы правовой организации должны быть обсуждены с компетентным адвокатом. Адвокату необходимо будет знать как можно больше о будущем предприятии и о его владельцах, включая и сведения о личном финансовом положении каждого из них, на основании чего он предоставит правильные рекомендации.

Какая ответственность связана с этими организационно-правовыми формами бизнеса?

А. Индивидуальное предпринимательство. Индивидуальный предприниматель несет ответственность по обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

В. Частное предприятие. Владелец частного предприятия лично отвечает по всем долгам его предприятия. Ответственность владельца частного предприятия не ограничивается имуществом предприятия и распространяется на всю личную собственность и активы владельца.

С. Общество с ограниченной ответственностью. Ответственность общества по обязательствам ограничена принадлежащим обществу имуществом. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

В. Открытое акционерное общество. Ответственность открытого акционерного общества по обязательствам ограничена принадлежащим обществу имуществом. Акционеры, или владельцы акционерной компании, отвечают по ее обязательствам только в пределах их личных вкладов. Хотя акционеры могут потерять деньги, которые они вложили в бизнес, они все же не могут быть принуждены выплачивать долги акционерного общества за счет своих личных средств.

Как организационно-правовая форма влияет на преемственность предприятия?

А. Индивидуальное предпринимательство. Бизнес прекращается со смертью или недееспособностью индивидуального предпринимателя.

В. Частное предприятие. После смерти или недееспособности владельца частного предприятия право управления имуществом предприятия переходит к наследнику по закону или по завещанию. После получения свидетельства о наследовании новый владелец предприятия вступает в полные права с регистрацией в уполномоченных органах.

- С. Общество с ограниченной ответственностью.** Порядок и последствия выхода (выбытия) одного из участников общества из общества регулируется в соответствии с уставом и учредительным договором общества, а также законодательством.
- Д. Открытое акционерное общество.** Акционерное общество «живет» отдельной непрерывающейся жизнью само по себе и не ликвидируется со смертью акционера или с продажей акций другому лицу.

Как организационно-правовая форма влияет на порядок управления предприятием?

- А. Индивидуальное предпринимательство** осуществляется самим индивидуальным предпринимателем самостоятельно на усмотрение предпринимателя.
- В. Частное предприятие.** Частное предприятие управляется владельцем предприятия. Он (она) может управлять своим предприятием как захочет, **но** только в рамках закона. Однако все управленческие решения принимаются одним лицом и эти решения иногда могут быть неправильными.
- С. Общество с ограниченной ответственностью.** Высшим органом управления ООО является общее собрание участников общества. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется исполнительным органом общества (директором или дирекцией), который назначается и подотчетен общему собранию участников общества.
- Д. Открытое акционерное общество (ОАО).** Высшим органом ОАО является общее собрание акционеров. Между общими собраниями акционеров акционерным обществом управляет наблюдательный совет общества, избираемый из числа акционеров. Текущее руководство деятельностью ОАО осуществляет исполнительный орган общества - правление или дирекция, который подотчетен наблюдательному совету общества и общему собранию акционеров.

Как организационно-правовая форма влияет на порядок налогообложения?

- А. Индивидуальное предпринимательство.** Индивидуальный предприниматель уплачивает фиксированный налог, размер которого зависит от вида деятельности и места осуществления бизнеса.
- В. Частное предприятие.** Частное предприятие уплачивает налог на доход (прибыль). Прибыль частного предприятия после уплаты налогов и других обязательных платежей поступает в распоряжение его собственника и не подлежит налогообложению.
- С. Общество с ограниченной ответственностью.** Общество уплачивает налог на доход (прибыль). Участники общества уплачивают налог с дохода по дивидендам
- Б. Открытое акционерное общество.** Акционерное общество уплачивает налог на доход (прибыль). Акционеры при получении дивидендов по акциям уплачивают налог с дохода по дивидендам.

РАСЧЕТ НАЧАЛЬНОГО КАПИТАЛА

Предприниматель, начинающий собственное дело, должен осознавать, что необходимо располагать определенной суммой денег на расходы в период создания бизнеса, до того как предприятие начнет приносить доход. Эта сумма называется начальным капиталом, и необходима для покрытия:

- первоначальных затрат, или в качестве инвестиционного капитала
- первичных производственных расходов, или в качестве оборотного капитала

Первоначальные затраты - это расходы, которые предприниматель несет до того, как предприятие начинает работу (в сфере торговли, производства или оказания услуг). Средства, используемые для покрытия этих расходов, называются также инвестиционным капиталом. Покупка земли, строительство цеха, закупка оборудования, инструментов, техники, офисной мебели и т.д. - все это первоначальные затраты. В эту же группу входят уплата различных пошлин и сборов при регистрации, подведение водопровода, электричества, установка телефонной связи, затраты на рекламу об открытии предприятия и так далее.

Первичные производственные расходы появляются с началом работы предприятия. Определенные средства направляются на покрытие текущих расходов до наступления того этапа, когда доходы с продаж начинают поступать обратно на предприятие. Длительность этого периода зависит от специфики бизнеса. Как правило, в сфере торговли он может длиться менее месяца, а в производственной сфере промежуток времени от запуска предприятия до поступления средств на банковский счет или в кассу (здесь учитывается время на производство продукта, период нахождения продукта в системе распределения, например, на заводском складе готовой продукции, и время в пути до оптового покупателя, розничного торговца или конечного потребителя) может растянуться на несколько месяцев. Расходы предпринимателя на этом этапе называются первичными производственными расходами, или **оборотный капитал**.

В зависимости от времени совершения того или иного платежа - до начала деловых операций либо после - мы относим его к одной из двух групп расходов. В этом и состоит различие между группами.

Начальный капитал для создания предприятия - это сумма начальных инвестиционных расходов и оборотного капитала. Исходя из общей суммы начального капитала, будущий предприниматель решает, сколько денег ему необходимо будет задействовать из собственных источников, и сколько придется брать займы.

Вопросы, касающиеся получения капитала

1. Может ли весь необходимый капитал быть заемным?
 - А. Практически любое кредитное учреждение потребует, чтобы предприниматель сам вложил в предприятие значительную сумму денег, необходимых для того, чтобы начать свой бизнес. Величина доли собственного капитала в значительной степени зависит от ситуации на рынке и экономических условий. Немного найдется кредитных учреждений или индивидуальных инвесторов, которые рискнут вложить деньги в предприятие в том случае, если будущие собственники не имеют собственных денег, чтобы вложить их в свое предприятие.
 - В. Деньги будущего собственника, вложенные в его предприятие, называются собственным капиталом. Это - его инвестиции в его же бизнес. Если этот собственник занимает необходимую сумму денег, то это называется заемным финансированием или финансированием путем получения займов.

С. Заимодатель должен видеть личную приверженность заемщика его собственному предприятию и определенную степень участия в финансировании этого предприятия. Эта личная приверженность может выражаться во времени, в энергии или деньгах, которые будущий владелец готов вложить в собственное предприятие.

2. Где может быть получен собственный капитал?

А. Личные сбережения.

В. Деньги друзей и родственников.

С. Деньги партнеров. Владелец может создать товарищество с одним или несколькими лицами для получения большей суммы собственного капитала, необходимого для создания своего бизнеса.

Э. Корпорация. Можно инкорпорировать (зарегистрировать в качестве корпорации) свой бизнес и продавать акции для мобилизации собственного капитала.

3. Где может быть получено кредитное финансирование

А. Банки.

В. Финансовые компании.

С. Правительственные агентства.

О. Коммерческий кредит. Поставщики, распространяющие те или иные условия кредитования на оборудование, материалы и т.п. позволяют предприятию начать продажи своей продукции еще до наступления сроков платежей.

Е. Организации микрокредитования

4. Как можно повысить шансы на получение займа?

А. Предприниматели не могут быть уверены в том, что они непременно получат заем, однако, если они хорошо подготовятся к посещению кредитного учреждения, то шансы на то, что такой заем будет получен, существенно увеличиваются.

В чем заключаются четыре предпосылки получения кредита?

А. Банкир или служащий кредитного учреждения при оценке заявителя и рассмотрении вопроса о предоставлении займа примет во внимание четыре предпосылки кредитования:

Характер: будет тщательно изучено отношение заявителя к выполнению условий кредитования, в том числе будет изучено как заявитель раньше выполнял свои обязательства.

• **Дееспособность:** для определения способности заявителя вернуть деньги кредитной организации будет изучен его (ее) доход.

• **Капитал:** будет определено, сколько «стоит» заявитель, включая имеющиеся у него сбережения и любую личную собственность или недвижимость.

- **Условия:** на возможность получения кредита повлияют такие факторы как экономическое положение сообщества (населенного пункта), района, области, региона.
- В. Будущие владельцы предприятий должны продемонстрировать, что у них имеется стратегия развития предприятия или план действий, которые приведут к успеху.
- С. Заимодатель захочет быть уверенным в том, что будущий владелец предприятия обладает опытом или знаниями в сфере осуществления предлагаемого бизнеса.
- Б. Независимо от того, будет сделана попытка привлечь собственный (акционерный) капитал или получить кредитное финансирование, существенно важным является наличие хорошо продуманного и реального плана.
- Е. Женщинам-предпринимателям должна предоставляться необходимая информация, контакты и пути облегчения их доступа к кредитам.

Как будет использоваться капитал?

Занимаясь вопросами финансирования нового предприятия прежде всего определите конкретно вашу потребность в деньгах. Определить потребность в деньгах поможет разбиение всех издержек и затрат по трем основным группам: первоначальные затраты, производственные расходы и личные расходы.

А. Первоначальные затраты - это те затраты, которые предприниматель несет один раз во время создания собственного предприятия. После того, как ваш бизнес начнет работать, вам скорее всего не потребуется нести соответствующие расходы еще и еще раз. Некоторыми примерами первоначальных затрат являются:

- приобретение приспособлений и оборудования;
- создание начального товарно-материального запаса;
- отчисления на оплату аренды и коммунальных услуг;
- приобретение коммерческих лицензий и разрешений;
- некоторые законодательно установленные сборы и платежи; а также
- реклама торжественного открытия бизнеса.

При открытии ресторана вам потребуются большие первоначальные затраты, например, потребуется приобрести столы и стулья, печи и жаровни, все ингредиенты для приготовления указанных в меню блюд, тарелки, ножи, вилки и ложки. Вам потребуется также приобрести или арендовать помещение, заплатить за коммерческую лицензию, разрешение открыть ресторан, необходимо будет отпечатать меню. Это всего лишь несколько примеров первоначальных затрат.

В. Производственные расходы: До тех пор, пока не начнет поступать прибыль в объемах, достаточных для поддержания предприятия «на плаву», вам потребуются деньги на производственные расходы. Примерами производственных расходов являются: поддержание запаса товарно-материальных ценностей (ТМЦ), обеспечение поставок, реклама, заработная плата, налоги, ремонт помещений и оборудования, уплата страховых взносов, ежемесячная арендная плата, оплата коммунальных услуг.

Как только ваш ресторан откроется, вам сразу же придется нести регулярные производственные расходы. У вас возникнет постоянная необходимость покупать продукты питания, платить поварам и официантам, платить налог с оборота, ежемесячную арендную плату и многое другое. Важно определить сколько денег необходимо иметь ежемесячно для ведения бизнеса.

С. Личные расходы: сюда входят расходы, которые вам лично необходимы на жизнь. Вам необходимы деньги на такие личные расходы как квартплата или оплата закладной, покупка продуктов питания, оплата транспортных расходов, внесение страховых взносов, покупка одежды, оплата коммунальных услуг, медицинской страховки, развлечений.

Как правило новые предприятия далеко не сразу становятся прибыльными; может пройти от года до трех пока предприятие не станет приносить прибыль. Вы должны запланировать расходы на весь этот период. Некоторые люди начинают свой бизнес не оставляя прежнего места работы, другие имеют супруга, зарабатывающего деньги на другой работе. Это помогает ограничить количество денег, необходимых для финансирования предприятия.

Учебный пример

Недавняя выпускница колледжа Тахмина обладает отличными навыками работы на компьютере и применения компьютерных технологий. Тахмина хочет открыть Интернет-кафе недалеко от института, где студенты могли бы встречаться, общаться и пользоваться пятью компьютерами, которые она надеется приобрести для кафе. Тахмина возможно предстоит занять средства для начала этого бизнеса. Если бы вы оказались на ее месте, как бы вы отвечали на нижеприведенные вопросы?

1. Какова стоимость пяти компьютеров для Интернет кафе?
2. Получится ли у нее взять кредит в магазине, где она купит компьютеры?
3. Где еще Тахмина могла бы взять кредит:
А) акционерный капитал?
Б) долговое финансирование?
4. Если ей придется обратиться в банк за кредитом, как ей увеличить шансы на получение?
5. Сколько средств понадобится Тахмине для финансирования Интернет кафе?

Источники финансирования бизнеса

Многие потенциальные предприниматели обладают многообещающими предпринимательскими идеями и планами. Однако капитал, необходимый для претворения их планов в жизнь, может оказаться не слишком легко доступным. В результате этого многие потенциальные малые предприятия так и не начинают работать. Владелец малого бизнеса должен инвестировать некоторую сумму личных денежных средств в создание своего предприятия. Однако, при условии надлежащей подготовки и планирования, финансирование может быть получено и из других источников. Двумя основными источниками финансирования создания нового предприятия могут являться собственный капитал владельца и заем, полученный от кредитных учреждений.

Финансирование путем инвестирования собственного капитала. Основным источником финансирования путем инвестирования собственного капитала для большинства предпринимателей являются их личные сбережения. Эксперты считают, что половина денег, необходимых для создания своего предприятия, должна поступить от будущего владельца. Это означает, что будущий предприниматель должен работать и откладывать деньги в течение нескольких лет, прежде чем в его руках будет достаточно средств для основания собственного предприятия.

Еще одним популярным источником финансирования путем инвестирования собственного капитала являются деньги членов семьи и друзей. Однако необходимо подумать и дать ответ на ряд следующих вопросов. Не захотят ли они участвовать в управлении предприятием? Что будет если предприятие потерпит неудачу? Не разрушит ли это ваши взаимоотношения?

Финансирование путем инвестирования собственного капитала может быть также реализовано путем продажи части предприятия одному или нескольким партнерам. Когда партнеры инвестируют свои деньги собрать общую необходимую сумму становится легче. Однако партнеры должны уметь ладить друг с другом, а это подчас бывает не очень легко сделать. Поскольку многие люди, начинающие свой бизнес, хотят принимать решения самостоятельно, такая альтернатива как товарищество может быть нереальной.

Получение займа в кредитных учреждениях

Если привлекаемый собственный капитал граждан недостаточен, предприниматель имеет возможность занять деньги у других источников. Заемодатели обычно ссужают деньги на создание собственного предприятия тем людям, которых они знают и которым доверяют. Заемодатели осторожны и не дают денег в том случае, если риск слишком велик. Они не хотят терять деньги, вкладывая их в провальный бизнес. Поэтому большинство заемодателей тщательно рассматривают бизнес-план. Этот план должен описывать порядок создания предприятия и управления им, содержать информацию о том, сколько денег потребуется и как они будут использованы, а также когда предприятие станет приносить прибыль.

При необходимости занять деньги многие люди думают о посещении банка. Однако малому предприятию не очень легко занять деньги в банке. Банки ссужают деньги только в том случае, когда риск их потери очень мал. Обычно они ссужают деньги только тем клиентам, которых знают в течение длительного времени. Если кто-то в будущем собирается взять заем, дальновидным решением будет наладить хорошие взаимоотношения с сотрудниками местных банков.

Соображения, которые должны быть учтены при обращении за коммерческим займом

Различные кредитные учреждения устанавливают различные процедуры, которым должно следовать лицо, испрашивающее заем. Конечно, кредитные учреждения хотят помочь потенциальным заемщикам, но они в то же время должны быть уверены в том, что возврат предоставленных сумм будет иметь место в сроки и на условиях, согласованных заемодателем. Необходимо знать факторы, которые принимаются во внимание при рассмотрении заявки на предоставление займа.

- **Тип займа:** краткосрочный (до года) или долгосрочный (больше одного года).
- **Назначение займа:** очень важно убедиться в том, что заявитель не станет инвестировать деньги в незаконный бизнес или бизнес, не поддерживаемый правительством, либо бизнес, который нежелателен для сообщества, где заявитель предполагает основать свое предприятие.
- **Кредитоспособность и честность заемщика:** можно ли доверять заемщику?
- **Наличие требуемых способностей:** индикатором способности предпринимателя реализовать проект профессионально и эффективно служит история предыдущей деятельности заявителя в сфере бизнеса. Знание личных качеств помогает заемодателю понять сможет заемщик использовать заем по назначению или нет.
- **Срок погашения займа:** это - очень важное требование как с точки зрения заемодателя, так и с точки зрения заемщика. Заемодатель должен знать является ли предложение заемщика вернуть деньги в тот или иной срок реальным. Заемодатель может выяснить это путем составления статистического и финансового прогнозов, на

основании которых может порекомендовать заявителю реальный срок погашения займа, а также другие детали, такие как величина ежемесячного взноса в погашение основной суммы займа.

- **Обеспечение:** какой вид обеспечения или залога приемлем для данного конкретного заимодателя? Даже в том случае, когда все остальные условия выполняются, заимодатель может не предоставить заем в том случае, если сроки и условия обеспечения возврата денег, установленные банком, невыполнимы. Это особенно справедливо для тех случаев, когда кто-то обращается за коммерческим займом впервые.
- **Гаранты:** некоторые заимодатели требуют предоставления обеспечения как форме недвижимости так и в виде материальных активов, а также гарантий от друзей.
- **Бизнес план:** это - основной инструмент, используемый любым кредитным учреждением при принятии решения о возможности предоставления займа заявителю. Бизнес план показывает, жизнеспособен проект в предполагаемом варианте или нет. Обычно предприниматель, испрашивающий заем (заявитель), имеет своего эксперта, который готовит бизнес план проекта с целью доказать, что представленный заявителем проект заслуживает рассмотрения кредитным учреждением. Заимодатель всегда оценивает представленный заявителем бизнес план и приходит к своему собственному заключению, либо же готовит свой бизнес план для оценки жизнеспособности проекта. Очень важными составляющими бизнес плана являются расчет затрат, связанных с осуществлением проекта, и определение потока денежной наличности. Таблица движения денежной наличности, финансовый и статистический прогнозы показывают в какой степени проект может обеспечить превышение притока денег над затратами, связанными с его осуществлением, а также показывает заимодателю насколько безопасным для него будет предоставление займа и сможет ли заемщик вернуть деньги согласно договорным условиям.
- **Постоянные клиенты кредитного учреждения имеют преимущества при обращении за**

коммерческим займом с целью пополнения оборотных средств. Банк изучит предыдущие дела, которые велись с клиентом, а также отчеты компании и примет решение о том, что ему следует предпринять. Если же клиент намеревается запустить новый проект, то процедуры рассмотрения его заявки будут практически такими же, как и в случае рассмотрения заявки нового клиента.

Предприниматели могут рассчитывать на несколько источников денег. Зачастую решением ключевой важности является выбор наиболее подходящего для удовлетворения текущих нужд источника. Выбор правильного источника финансирования своих потребностей зачастую оказывает очень серьезное влияние на будущее предприятия.

Получение краткосрочного банковского займа в том случае, когда необходим долгосрочный заем, может спровоцировать кризис. Продажа части бизнеса с целью получения капитала, который в принципе мог бы быть занят, может оказаться излишне дорогим удовольствием. Заем, рассчитанный на срок более долгий, чем это требуется, может оказаться дорогостоящим и ограничивающим функционирование бизнеса.

При выборе источника заемного капитала могут быть допущены многочисленные ошибки. Но правильный выбор источника может обеспечить капитал, необходимый для освобождения предпринимателя от нежелательных расходов, рисков и возможности потерять контроль над своим собственным предприятием.

4. Критерии оценки источников займов

Для определения наилучшего источника заемного капитала в конкретной ситуации необходимо рассмотреть следующие пять вопросов.

- Насколько сопоставимы выгоды от использования займа и расходы, связанные с получением займа? [стоимость]
- Какой из источников займов подвергает предприятие риску в наименьшей степени? [риск]
- Не смогут ли условия, выставленные источником заемного капитала, уменьшить гибкость предпринимателя в дальнейших поисках дополнительного капитала или в использовании капитала, полученного в результате управления предприятием наилучшим с вашей точки зрения образом? [гибкость]
- Не окажется ли под угрозой контроль владельца над собственным предприятием? Не сможет ли потеря контроля ограничить предпринимателя в принятии текущих решений, которые рассматриваются как наилучшие для предприятия? [контроль]
- Какие источники доступны для предприятия? [доступность]

Стоимость. Стоимость займа обычно измеряется его влиянием на доходы нынешних владельцев, а не просто увеличением затрат, понесенных этим предприятием. Рассмотрим компанию, которой приходится делать выбор между получением кредита в сумме 300 млн. сум. под 10% годовых и продажей 25% акций с целью привлечения тех же 300 млн. сум. В случае получения займа предприятие будет выплачивать проценты в сумме 30 млн. сум в год, что приведет к уменьшению чистого дохода фирмы до налогообложения на 30 млн. сум. Если фирма ожидает получение поступлений в сумме 450 млн. сум, то выплата процентов уменьшит их до 420 млн. сум. При выборе варианта с продажей акций чистый доход составит 450 млн. сум., поскольку расходов на выплату процентов не будет. Однако на долю нынешних владельцев будет приходиться только 337,5 млн. сум., так как 112,5 млн. сум. (450 млн. сум. x 25%) составит участие в прибылях новых акционеров. Выходит, что чистый доход предприятия в случае продажи акций будет выше, но участие в прибылях нынешних владельцев будет меньшим.

Каждый источник капитала характеризуется своей стоимостью. Использование внутренних источников, таких как продажа за безналичный или за наличный расчет активов компании, может привести либо к уменьшению поступлений в случае продажи части товарно-материальных запасов, либо к увеличению операционных расходов в том случае, когда для получения наличных денег продается технологическое оборудование. Принимая решение важно рассмотреть все возможные затраты для каждого из возможных источников.

Риск. Мобилизация капитала влечет за собой несколько типов риска. Использование коммерческого кредита (когда товарно-материальные ценности предоставляются вам без предоплаты, в кредит) может привести к недовольству поставщика и возможному ущербу вашему кредитному рейтингу. Поскольку занятые деньги должны возвращаться с процентами, заемный капитал накладывает некоторые дополнительные обязательства на ваш поток денежной наличности и эти обязательства должны быть удовлетворены во избежание дефолта (объявления неплатежеспособным). Дефолт может вызвать ряд последствий, таких как отчуждение залога или принудительное банкротство. Единственным источником денег, использование которого не влечет риска для предприятия, является собственный капитал, поскольку инвестор этого капитала, а не предприятие, берет на себя весь риск.

Гибкость. Возложение надежд только на прибыль как на источник покрытия потребности в капитале может привести к тому, что предприятие будет весьма осторожно относиться к возможности работать на условиях кредитования или к дополнительным закупкам товарно-материальных ценностей, а это может привести к упущенной выгоде из-за снижения объемов продаж. Использование коммерческого кредита в качестве основного источника капитала может сделать предприятие излишне зависимым от нескольких поставщиков и лишить его возможности воспользоваться более выгодными ценами других поставщиков.

Контроль. Использование внутреннего финансирования и коммерческого кредита вряд ли окажет какое-либо влияние на полноту контроля над предприятием со стороны нынешних владельцев. Инвесторы собственного капитала обычно уполномочены на приобретение (в некоторой степени) контроля над операциями компании. Заимодатели обычно не участвуют в делах предприятия и не уполномочены (на законных основаниях) голосовать по вопросам деятельности корпорации в качестве обычных акционеров.

Доступность. Очень часто способность предприятия мобилизовать дополнительный капитал ограничена отсутствием доступа к наиболее предпочтительным источникам. Независимо от того, какой источник рассматривается наиболее подходящим, предприятие может воспользоваться только тем источником, который имеется в наличии.

Относительная важность оценочных факторов. Каждый рассматриваемый источник капитала должен оцениваться с позиций стоимости, риска, гибкости, сохранения контроля и доступности. Какой из этих факторов наиболее важен? Какой важен в наименьшей степени? Ответ будет зависеть от конкретной ситуации. Во многих случаях определяющая важность будет принадлежать такому фактору как доступность. В других случаях решающим фактором будет стоимость. Решение может быть принято только на основании благоразумного рассмотрения этого вопроса собственником после сбора и анализа всех уместных фактов.

Точка зрения служащего кредитного учреждения

Зачастую служащие банка-заимодателя отказывают в займе или существенно уменьшают запрошенную сумму. Прежде всего заимодатель задается следующим вопросом: "сможет ли фирма погасить полученный ею заем?" Заимодатель может отклонить заявку по той причине, что владелец поспешно, что называется «на удачу», составил заявку на предоставление займа под воздействием давящих на него обстоятельств. В результате служащий кредитного учреждения ощущает атмосферу нестабильности и отсутствие планового начала в составленном владельцем описании его дел. Запрос предпринимателя на предоставление займа отвергается и лучшей реакцией на это будет принятие отказа с благодарностью и последующий поиск слабых мест для их устранения при обращении за займом в будущем.

Вопросы, касающиеся заемных средств

Заимодатель требует ответа на несколько уместных вопросов для того, чтобы определить сможет или нет заемщик вернуть деньги. Один из этих вопросов звучит следующим образом: «Каким образом заемщик намеревается использовать деньги?»

Какой вид займа спрашивается? При рассмотрении вопроса о займе определите какой вид займа необходим. Осуществляя свои операции предприятие использует деньги четырех типов. Конкретный тип занимаемых денег определяется целью займа.

- **Коммерческий кредит.** Деньги этого типа не занимают в прямом смысле этого слова. Это - деньги, которые вы должны вашим поставщикам, разрешившим вам получать товарно-материальные ценности с периодической оплатой задолженности на так называемый открытый счет. Хороший кредитный рейтинг является наилучшим доказательством вашей способности возратить занятые средства.
- **Краткосрочный кредит.** Банки и другие заимодатели предоставляют деньги такого типа для осуществления закупок товарно-материальных ценностей для каких-то специальных причин, таких как закупка ТМЦ для выпуска товаров следующего сезона. Эти займы называются краткосрочными подтоварными по той причине, то они выдаются под выпуск товаров, продажа которых приносит возвращаемые заимодателю деньги. Краткосрочные займы погашаются в течение года или менее продолжительного периода.
- **Долгосрочный кредит.** Займы, выдаваемые на срок более года, используются на цели

расширения и модернизации предприятия. Они погашаются из накопленной прибыли. Обычно к займам такого типа относится заем под недвижимость или вексель.

- **Средства акционеров.** Деньги этого типа никогда не погашаются. Инвестор вкладывает деньги в предприятие в обмен на долю собственности в нем.

Многие собственники не могут понять отличий между этими четырьмя типами денег. Имейте в виду, что деньги, занятые на цели временного характера, должны использоваться в прибылеобразующих направлениях деятельности предприятия и будут погашаться из прибыли, приносимой соответствующими операциями. Средства акционеров - это те деньги, которые остаются в бизнесе и увеличивают чистую "стоимость владельца".

Адекватны ли объемы продаж? Для каких целей испрашивается заем: для увеличения объема продаж, для закупки дополнительных запасов расходуемых в больших количествах товаров, которые могут иметь еще больший потенциал для торговли, или для создания нового имиджа через всеохватывающую рекламную кампанию?

Как обстоят дела с дебиторами? Не остается ли дебиторская задолженность невостребованной и устаревающей? Нужны ли в действительности предприятию деньги для пролонгирования старой задолженности?

Адекватен ли коэффициент прибыльности? Не получается ли так, что предпринимательская деятельность бьет ключом, а результаты показывают отсутствие прибыли? Это может быть свидетельством того, что расходы не контролируются. Не является ли рынок недостаточным? Где находится точка безубыточности на кривой изменения прибыли? Есть ли план погашения займа? Реален ли прогноз притока наличности и расходов?

Заимодатель внимательно рассмотрит прогноз движения денежной наличности предприятия для того, чтобы определить достаточно ли наличных денег обеспечит фирма для того, чтобы обязательства фирмы были выполнены. Заимодатель также должен быть уверен, что деньги, необходимые для пополнения оборотного капитала, не будут направлены бизнесменом в другие области собственного капитала, в результате чего может уменьшиться приток наличности.

Содержание

Значение и рамки понятия «предприятие».....	3
Различные виды предприятий.....	5
Типы предпринимателей.....	6
Слабые и сильные стороны малых предприятий.....	9
Функции предпринимательства в бизнесе.....	12
Роль, которую предпринимательство в бизнесе играет в обществе.....	15
Доводы в пользу занятия бизнесом.....	18
Выявление потенциальных предпринимателей.....	22
Способности, необходимые для успешного предпринимательства.....	34
Ключевые факторы успеха организации малого бизнеса.....	36
Ключевые факторы становления малого предприятия.....	38
Информация о рынке.....	43
Проведение рыночного исследования.....	49
Расчет начального капитала.....	59

