



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC
Agenția Elvețiană pentru Dezvoltare și Cooperare
Швейцарское управление по развитию и сотрудничеству

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове

Read in English



Citește în limba Română



Эта публикация была подготовлена при поддержке Швейцарского Бюро по Сотрудничеству/Представительства Посольства Швейцарской Конфедерации в Республике Молдова. Его содержание необязательно отражает мнение донора.

	Представляем вам Руководство по ведению малого бизнеса в Молдове	Предстартовая компания	Фаза развития компании	Зрелые МСП	Страница
	Использование примеров: наглядный пример				
<u>Книга 1: Предварительные Лекции</u>					
1	<u>Книга 1: Предварительные Лекции по Ведению Малого Бизнеса в Молдове</u>				
2	<u>Глава 2: открытие бизнеса в Молдове</u>				
2.1	Подготовительная лекция 2.1 : Как выбрать соответствующую форму собственности для вашего бизнеса	x			
2.2	Подготовительная лекция 2.2 : Регистрация SRL в Молдове	x			
2.3	Подготовительная лекция 2.3 : Лицензирование и авторизации	x			
3	<u>Глава 3: ведение бизнеса в Молдове</u>				
3.1	Подготовительная лекция 3.1: Отношения с сотрудниками				
3.2	Подготовительная лекция 3.2 : Общие сведения о бухгалтерском учете в Молдове	x			
4	<u>Глава 4: Нормативная Информация</u>				
4.1	Подготовительная лекция 4.1 : Публичные закупки	x	x	x	
4.2	Подготовительная лекция 4.2 : IT- парки в Молдове	x			
4.3	Подготовительная лекция 4.3 : Обзор налогов в Молдове	x			
5	<u>Chapter 5: Threats and Mitigation</u>				
5.1	Подготовительная лекция 5.1: Что делать в случае проверки Не паниковать!!		x	x	

5.2	Подготовительная лекция 5.2: Коррупция	x	x	x	
5.3	Подготовительная лекция 5.3 : Защита ваших инвестиций	x	x		
5.4	Подготовительная лекция 5.4 : Бизнес и культура управления в Молдове	x	x	x	
<u>Книга 2 - Бизнес-Инструменты</u>					
1	<u>Глава 1: Что такое бизнес-инструмент?</u>				
2	<u>Глава 2: Знакомство с вашими партнерами и самим собой</u>				
2.1	Инструмент 2.1: Выбор партнеров	x	x		
2.2	Инструмент 2.2: Построение намеренных отношений - ПНО	x	x	x	
2.3	Инструмент 2.3 : Схема Типов Личности Майерса Бригга (Myers Briggs Type Indicator – MBTI)	x	x	x	
2.4	Инструмент 2.4 : Персональный и командный SWOT-анализ	x	x		
3	<u>Глава 3: создание идей и мозговой штурм</u>				
3.1	Инструмент 3.1: Основы брэйнсторминга – неверных ответов не существует	x	x	x	
3.2	Инструмент 3.2 : 6 Думающие шапки	x	x	x	
	6 Думающие шапки (Рабочий Лист)	x	x	x	
4	<u>Глава 4: Инструменты Бизнес-Планирования</u>				
4.1	Инструмент 4.1: SWOT- Анализ	x	x		
4.2	Инструмент 4.2 : Опорное Полотно	x	x	x	
4.3	Инструмент 4.3 : Проблемные интервью с клиентами	x	x	x	
4.4	Инструмент 4.4 : Анализ затрат	x			
4.5	Инструмент 4.5 : Формирование рабочего бюджета	x	x	x	

	Операционный Бюджет (Шаблон)	x	x	x	
4.6	Инструмент 4.6 : Ценовые стратегии	x			
4.7	Инструмент 4.7: Разработка маркетингового плана	x	x	x	
4.8	Инструмент 4.8: Анализ конкуренции и позиционирование	x	x	x	
4.9	Инструмент 4.9: Приложение для планирования бизнеса Centro	x			
4.10	Инструмент 4.10 : Проверочные списки и инструменты подчинения		x	x	
	Послесловие и особая благодарность				

Представляем вам Руководство по ведению малого бизнеса в Молдове

Добро пожаловать!

От имени авторов данного руководства и Альянса Малых Предприятий Молдовы (AIM) я имею честь представить вам эту книгу. Мы упорно трудились, чтобы создать полезное и практичное руководство по ведению успешного малого бизнеса в Молдове. Даже если вы сегодня начинаете с идеи или уже создали компанию несколько лет назад, мы надеемся что в этой книге вы найдете информацию, которая облегчит вам жизнь и сделает вашу компанию более успешной.

Когда мы говорим о “предпринимательской деятельности”, мы в первую очередь должны понимать, что непосредственно в данный момент ее нет. На самом деле, некоторые из лучших предпринимателей в мире (подумайте о Стиве Джобсе) известны потому, что “думали по-другому” и решали старые проблемы новыми способами. Творческий подход и желание действовать совершенно по-новому – вот ключевые условия успешного бизнеса. Поэтому наше Руководство не преследует в качестве цели вести ваш бизнес к успеху шаг за шагом. Никто не может привести вас к успеху, вам придется самому найти себе дорогу. Это можете сделать только вы. Мы пытаемся предоставить вам информацию и самые современные приемы, позволяющие вам решать любые проблемы предпринимательской деятельности, располагая наилучшей информацией и инструментами.

С этой целью мы разделили данное Руководство на два раздела: **Подготовительные лекции по ведению Бизнеса в Молдове и Бизнес-инструменты.** В Книге 1: **Подготовительные лекции по ведению Бизнеса в Молдове** мы представляем введение в ключевые аспекты предпринимательской деятельности в Молдове. Эти темы очень специфичны для страны, в них есть введение в местные налоги, нормативные акты и иные аспекты. Ни один из этих разделов не следует рассматривать как “подробное руководство” по тому или иному вопросу. Например, изучив раздел, посвященный

налогообложению в Молдове, вы не получите научную степень в бухгалтерском учете и не обретете способность самостоятельно вести бухгалтерский учет. Напротив, мы попытались дать вам словарь и разъяснить основные понятия, чтобы вы могли 1) планировать и прогнозировать деятельность 2) знать, какие вопросы следует задавать бухгалтерам, юристам, бюрократам и иным лицам или группам лиц, с которыми вам может потребоваться контактировать.

В Книге 2: **Бизнес-инструменты** мы представляем вашему вниманию некоторые из самых современных инструментов планирования наряду с более классическими инструментами и приемами. Наша цель состоит в том, чтобы вы могли подойти максимально научно к развитию вашего бизнеса. Эти инструменты универсальны и не привязаны сугубо к рынку Молдовы, они применяются здесь таким же образом, как и в других странах.

Наконец, очень важно понимать, что это руководство, а не план действий. Мы не ожидаем, что кто-то прочитает эту книгу от начала до конца и посчитает каждый раздел полезным или применимым к его предприятию. Мы считаем, что в данной книге есть идеи, инструменты и приемы, применимые во всех компаниях. Поэтому мы рекомендуем вам использовать те разделы, которые относятся к вам и всегда помнить, что никто не знает вашу компанию лучше, чем вы. Соответственно, никто не знает лучше вас, в какой помощи вы нуждаетесь.

Еще раз благодарим вас за то, что обратили внимание на Руководство по ведению малого бизнеса в Молдове и желаем вам удачи! Вне зависимости от того, создаете вы новую компанию или пытаетесь улучшить уже существующую, мы желаем вам успеха и широкой дороги!

Дэвид Смит

Главный редактор, Руководство по ведению малого бизнеса в Молдове

Использование примеров: наглядный пример

В нашем примере есть человек по имени Иван Иванович. Иван любит и умеет готовить, ему довелось поработать в ресторанах в Кишинэу и за рубежом в Европе. Проработав несколько лет, Иван решил, что хочет воплотить свою мечту и открыть собственный ресторан. Но где начать?

Иван осознал, что ему нужна помощь. Денег у него не так много и он стал подумывать о деловом партнере, чтобы разделить ношу. Он начал с **Инструмента [x]: Построение Намеренных Отношений - ПНО**, из него он узнает, что ему следует быть более контактным и заняться поиском людей в своей среде, которые могли бы ему помочь. На этом этапе Иван встречался с разными людьми и понял, что ему нежно лучше понимать свои потребности, поэтому он воспользовался **Инструментом [x]: SWOT-анализ** – в первую очередь, чтобы проанализировать свою идею об открытии ресторана, а затем **Инструментом [x]: Персональный и Командный SWOT-анализ**, чтобы оценить свои Сильные и слабые стороны, которые могут повлиять на успех его компании. Основательно обдумав эти идеи, Иван читает **Инструмент [x]: Выбор партнеров** и составляет список качеств, которыми должны обладать члены его команды. Ему улыбается удача и он встречает Мирчу, страстного повара, который тоже мечтает открыть ресторан. Вместе они повторно используют **Инструмент [x]: Персональный и Командный SWOT-анализ** и даже прочли **Инструмент [x]: MBTI**. Теперь они оба знают, что обретение делового партнера подобно браку, а поэтому партнерство следует тщательно обдумать перед принятием решения.

Иван и Мирча уверились в том, что они сформируют хорошую команду и теперь они думают о том, как бы им усовершенствовать свою идею. Оба мечтают о ресторане, но их видения не

конкретны. Настало время проработать более детально их бизнес-идею. Они начинают с **Инструмента [x]: Основы брейнсторминга** и учатся приемам генерирования новых идей с уважением вклада каждого члена команды. После многочисленных сеансов брейнсторминга они начинают концентрировать свою идею на открытии бара, в котором подают легкие закуски. Иван и Мирча ранее побывали в Испании и сейчас думают, что такая новая концепция приживется в Кишинэу. Но чтобы в этом убедиться, они пробуют **Инструмент [x]: Проблемные интервью** с клиентами. В ходе этого процесса они учатся проверять новые идеи и напрямую говорить с будущими клиентами. Имея эту обратную связь, Иван и Мирча решают, что наступило время составить бизнес-план.

Вместо того, чтобы усесться и попытаться составить формальный официальный план, Иван и Мирча используют **Инструмент [x]: Опорное полотно**. Это позволяет им быстро составить (менее чем за час) бизнес-план и получить множество новых идей о своих потенциальных клиентах, о маркетинге и прочих ключевых вопросах. Основываясь на идеях, полученных в ходе разработки бизнес-плана, команда решает использовать **Инструмент [x]: Тестирование вашего Продукта и Рынка**. Используя данный инструмент, они создают тестовую мини-кухню для друзей и знакомцев, чтобы узнать, как они отреагируют на их идею с закусками (tapas) и получить обратную связь. Они многое узнают, в большей части получают положительные отзывы! Вот и наступило время подойти к делу серьезно открыть свою компанию.

Иван и Мирча знают нескольких друзей и несколько родственников, готовых инвестировать в их новую идею. Но они не знают как на деле сформировать компанию и привлечь инвестиции. Поэтому они используют **Подготовительную лекцию №[x] - Выбор**

организационно-правовой формы для вашего бизнеса. Соответственно, они решают, что лучше всего для них – это создать SRL. Располагая соответствующей информацией, они используют **Подготовительную лекцию №[x] – Регистрация предприятия в Молдове** и изучают процесс начала деятельности. И вот они решают разделить между собой усилия. Согласно их командному SWOT-анализу и беседам, проведенным на ранних этапах, они знают, что Иван на самом деле очень внимателен к деталям и поэтому они решили, что официальными бумагами, связанными с государственной регистрацией их предприятия, будет заниматься Иван.

Иван начинает работу с изучения **Подготовительной лекции [x] Лицензирование и авторизации**, чтобы понять, если им нужны лицензии для осуществления деятельности и с кем следует говорить по поводу получения разрешения на открытие компании. Также он читает **Подготовительную лекцию №[x] – Обзор бухгалтерского учета в Молдове**, так как ему известно, что им потребуется бухгалтер, который помог бы им с бумажной работой и с заключением соответствующих договоров когда они найдут подходящее место для работы.

Тем временем Мирча начинает работу над меню и использует **Инструмент[x]: Расходы и анализ предельных затрат**, чтобы определить себестоимость предлагаемых блюд. Прочитав **Инструмент[x]: Ценовые стратегии**, он начинает работу над бюджетом, используя **Инструмент №[x] : Формирование операционного бюджета (и Шаблон[x]: Общий операционный бюджет)**. Поэтому Мирча знает, какие следует назначать цены и сколько сотрудников они смогут позволить себе нанять, исходя из предполагаемых продаж.

Тем временем, они начинают подыскивать место для их компании мечты. Они встречаются с агентами по недвижимости и ходят по городу в поисках помещений, сдающихся в аренду. Мирча и Иван знают, что денег у них не так много, поэтому они ищут небольшое помещение – предпочтительно, в котором ранее уже находился ресторан. Мирча находит несколько вариантов и ему особенно нравится одно помещение по соседству с

множеством уже существующих кафе. Он использует **Инструмент[x]: Анализ конкуренции и Позиционирование**, чтобы исследовать свою идею более подробно в контекст потенциальных новых соседей. Вместе Мирча и Иван используют **Инструмент №[x] : 6 Thinking Hats** для проведения структурированного брейнсторминга по поводу данного варианта размещения. Они действительно хотят хорошо все обдумать перед принятием какого-либо решения.

В конечном итоге они решают, что это помещение – лучший выбор для них. Они показывают его своим инвесторам, но им нужен более конкретный бизнес-план. Поэтому они используют **Инструмент [x] : Centro Business Planning App**. Также они внимательно изучают **Подготовительную лекцию [x]: Обзор налоговой системы Молдовы**, чтобы узнать, сколько им потребуется платить налогов, а также не допустить слишком низких цен. Им везет! Инвесторам нравится помещение и они впечатлены бизнес-планом. Наступило время открыть ресторан.

Иван работает над уведомлением о начале деятельности, а Мирча занимается поиском поставщиков (прочитав предварительно **Подготовительную лекцию [x]: Культура бизнеса и государственного управления в Молдове**, конечно же). Медленно, но верно они приближаются к дню открытия их ресторана. Одновременно они работают с **Инструментом[x]: Разработка плана маркетинга**, чтобы убедиться, что у них будет достаточно клиентов для исполнения бюджета. Наконец, они читают **Подготовительную лекцию №[x] – Защита ваших инвестиций**, из которой узнают, что установка камер наблюдения и принятие иных мер предосторожности стоят своих денег.

К сожалению, на своем пути к успеху они столкнулись с определенными затруднениями, правительственные чиновники усложнили получение документов и разрешений. По этой причине они прочли **Подготовительную лекцию №[x] – Коррупция** и подготовили план на будущее, используя **Подготовительную лекцию [x] Что делать в случае проверки**. Эти меры предосторожности не решают всех их проблем, но это помогает им понять, какие

меры они могут предпринять.

И вот наступил день открытия! Партнеры работают в ресторане каждый день и работают как никогда прежде не работали. Временами им приходится тяжело, но они счастливы, что заранее так много спланировали, так как сейчас времени на обдумывание у них не осталось совершенно. Через несколько месяцев работы они поняли, что некоторые из их сотрудников не совсем ответственны при отсутствии босса поблизости. Поэтому они изучили **Инструмент[х]: Проверочные списки и Инструменты ответственности**. Они разработали стратегии, позволяющие их команде работать лучше и быстрее. Благодаря этому Мирча и Иван уже могут дышать легче и стали задумываться о том, насколько далеко они продвинулись.

Получив время для обдумывания своего положения, они определили насколько хорошо они работали до сих пор, так как у них имелся первоначальный план. Кроме того, они поняли как много ошибок они совершили (их было действительно много). Ошибаться естественно, но это не делает ошибки приемлемыми. Поэтому они начали пересматривать свои предположения. Они обновили свое Опорное Полотно (решили это делать один раз в четыре месяца) и пересмотрели бюджет, чтобы определить, какие из их предположений оказались верными, а какие нет. С годами они все реже и реже пользуются этим Руководством, так как их системы постепенно организуются, их компания находит свою стезю. Но это не означает, что они не оглядываются назад – они продолжают обновлять свое Опорное Полотно и разрабатывать новые маркетинговые планы. В конце концов,

предпринимательство никогда не статично, вы никогда не можете достоверно знать, какие испытания и возможности встретятся у вас на пути. Поэтому следует быть постоянно готовым к составлению новых планов!

Следует отметить, что Иван и Мирча никогда не просматривали Подготовительную лекцию [х] Публичные закупки или Подготовительную лекцию №[х] – IT- Парки в Молдове, так как эти лекции к ним не применяются. В вашей компании будет то же самое! Не каждый раздел будет к вам применяться, используйте только те разделы, которые вам полезны!

Книга 1: Предварительные Лекции

Книга 1:

Предварительные Лекции по Ведению Малого Бизнеса в Молдове

Введение

Представляем вам Книгу 1 Руководства по ведению малого бизнеса в Молдове: Предварительные Лекции по Ведению Малого Бизнеса в Молдове! Первый вопрос, который вы можете задать – это что означает Предварительная Лекция по ведению бизнеса? В этой книге вы найдете разделы, в каждом из которых рассматриваются темы, имеющие значение для ведения бизнеса в Молдове. Налоги, нормативные акты и прочие темы позволят вам законно и успешно управлять своим бизнесом в Молдове.

В данном Руководстве мы рассматриваем разные вопросы и не ожидаем, что каждая тема будет применима к любой компании. Поэтому каждый раздел начинается с блока заголовка. В этих блоках мы пытаемся разъяснить, для кого предназначен тот или иной раздел? Чего вам следует ожидать от него? Что наиболее важно в предпринимательской деятельности? Также обсуждаются дополнительные моменты. Мы рекомендуем вам самостоятельно выбирать для чтения те разделы книги, которые считаете необходимыми для того, чтобы ваша компания была успешной

Читать онлайн



Чтобы узнать больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Глава 2: открытие бизнеса в Молдове

Читать онлайн



Чтобы узнать больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Подготовительная лекция 2.1: Как выбрать соответствующую форму собственности для вашего бизнеса

Почему это полезно?	Выбор формы собственности вашего бизнеса будет иметь последствия для ваших налоговых обязательств и административных расходов, также он может ограничивать виды деятельности вашей организации.
Кто в этом нуждается?	Любой, желающий создать предприятие в Молдове.
Почему они в этом нуждаются?	Перед началом [x] На этапе роста [x] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям []
Чего следует ожидать от подготовительной лекции?	В данной предварительной лекции представлен обзор различных организационно-правовых форм, которые следует изучить каждому, кто желает открыть новое предприятие, чтобы понимать преимущества и недостатки каждой из этих форм. Как и все наши предварительные лекции, данная лекция не является исчерпывающей, ее следует рассматривать как отправную точку для будущих вопросов и принятия решений.

Шаг 1:

Понимание основных организационно-правовых форм собственности в Молдове

При определении структуры вашего предприятия в Молдове первый вопрос, который вы должны задать себе – это “я хочу вести бизнес как частное лицо или юридическое лицо?” В обоих случаях имеются различные варианты, имеющие как преимущества, так и недостатки.

Физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность

- Юридически идентифицируются как лица, несущие личные обязательства (и ответственность) по любым юридическим вопросам и обязательствам предприятия
- Их регистрация осуществляется в упрощенном порядке
- Они оплачивают налоги по упрощенной схеме
- Могут вести бухгалтерский учет по кассовому методу, могут представлять упрощенную налоговую отчетность
- Имеют ограничения в

Юридические лица

- Идентифицируются как юридические лица
- Ограничивают ответственность учредителей / владельцев
- Требуется ведение бухгалтерского учета методом начисления с двойной записью и полной финансовой отчетности
- Имеют доступ к кредитам

- кредитам и капиталу
- Имеют ограничения по деятельности, которые они могут осуществлять

Наиболее широко распространенной организационно-правовой формой в Молдове являются **“Индивидуальные предприятия” или ИП**. Наиболее распространенной организационно-правовой формой юридических лиц является **“Общество с ограниченной ответственностью” или SRL**. На эти две формы приходится более 90% всех предприятий, зарегистрированных в Молдове. В данной предварительной лекции мы рассмотрим более подробно эти две организационно-правовые формы и изучим некоторые исключения.

Шаг 2:

Что такое индивидуальное предприятие (ИП)

Люди, управляющие малым бизнесом в форме индивидуальных предприятий, составляют около 35% всех компаний, зарегистрированных в Молдове.

2.1 Что такое ИП?

Индивидуальное предприятие – это способ, которым частное лицо может самостоятельно (или с помощью членов семьи) осуществлять предпринимательскую деятельность. Вам в таком случае присваивается отдельный фискальный код для предпринимательской деятельности, но во всех остальных отношениях ваше предприятие рассматривается как частное лицо. Каждое физическое лицо может создать только одно индивидуальное предприятие. В индивидуальном предприятии нет долей участия, нет инвесторов – только предприниматель и члены его семьи. ИП *могут* нанимать работников.

2.2 Налогообложение

- 12% от годового налогооблагаемого дохода

2.3 Преимущества и недостатки индивидуальных предприятий

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Регистрация проста<input type="checkbox"/> Налоговая отчетность представляется в упрощенной форме	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Учредитель и его семья неограниченную ответственность по обязательствам ИП<input type="checkbox"/> Активы ИП неотделимы от активов их учредителей<input type="checkbox"/> Очень ограниченные возможности привлечения кредитов и займов

Пример компаний, работающих в таком формате

- Мастера (маляры, сантехники, и т.д.)
- Частные лица, осуществляющие профессиональную деятельность

- 
- (бухгалтеры, специалисты по маркетингу в социальных сетях, юристы и т.д.)
 - ☐ Народные умельцы (изготовление свечей, предметов кустарного промысла и т.д.)

Что означает общество с ограниченной ответственностью (SRL)

3.1 Что такое SRL?

SRL (общество с ограниченной ответственностью) – это наиболее популярная организационно-правовая форма предприятий в Молдове, на нее приходится более 55% зарегистрированных предприятий. SRL может осуществлять практически все виды деятельности (включая лицензируемые), при этом ответственность обладателей долей участия, также именуемых “учредителями”, ограничена. SRL могут весьма отличаться размерами – это могут быть небольшие офисы, состоящие из 1-2 консультантов, или многонациональные компании, имеющие в своем штате тысячи сотрудников.

3.2 Налогообложение

- 12% от прибыли
- Иные налоги, взимаемые в зависимости от типа предприятия (НДС, подоходный налог с заработной платы, акцизы и т.д.)

3.3 Преимущества и недостатки SRL

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Относительно легко управляются <input type="checkbox"/> Пригодны для осуществления множества видов деятельности (для некоторых видов деятельности могут потребоваться лицензии) <input type="checkbox"/> Ответственность член ограничена <input type="checkbox"/> Максимальное число 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Полный бухгалтерский метод двойной записи <input type="checkbox"/> Требуется представл в различные органы

3.4 Соответствует ли SRL обществу с ограниченной ответственностью в других странах?

Не совсем. Несмотря на то, что понятие SRL в Молдове было позаимствовано из США, Великобритании и других стран, в Молдове существует ряд отличий.

- Устав создается при создании компании и регистрируется государством. В уставе определено, чем будет заниматься компания и каким образом будет организовано управление ею.
- Стоимость долей участия определяется уставным капиталом, сумма которого указана в уставе. Часто стоимость доли участия равняется 100 леем (что соответствует 100%), но может равняться любой сумме, превышающей 1 лей. Передача долей участия путем продажи разрешается. Создание новых долей участия или разведение существующей структуры долей участия не разрешаются.
- Деятельность предприятия регламентируется уставом, который подлежит государственной регистрации. Изменения в устав регистрируются государством, вносятся на основании решений учредителей, для этого все они должны их подписать (во многих случаях они должны физически находиться в Молдове или должны быть представлены по доверенности)
- Многие действия, от изменения структуры компании до получения авторизаций могут требовать физического присутствия членов /

обладателей долей участия в Молдове.

Примеры компаний, работающих в данном формате

- ❑ Производители всех категорий – от небольших мастерских до крупных производителей автомобильной промышленности, работающих в Молдове
- ❑ Предприятия из сферы услуг – маркетинговые компании, бухгалтерские, юридические фирмы и другие
- ❑ Рестораны всех величин – от малых закусовых до Andy's Pizza
- ❑ Торговые компании всех величин
- ❑ Почти любые виды предприятий, за исключением банков, страховых компаний, финансовых услуг и некоторых иных.

Шаг 4:

Другие организационно-правовые формы собственности в Молдове

- ❑ **“Крестьянское хозяйство”** – данная форма собственности предназначена для семейных ферм и малых сельскохозяйственных предприятий. Основатель и члены его семьи являются коллективными «членами» хозяйства.
- ❑ **“Упрощенный налоговый режим для частных лиц, осуществляющих самостоятельную деятельность”** – эта форма заменяет предыдущую систему “Предпринимательского патента” и позволяет частным лицам осуществлять некоторые виды деятельности (См. Ограничения) без создания юридического лица.
- ❑ **“Патент”** – это старая форма осуществления предпринимательской деятельности, которая более не используется. Была заменена на “Упрощенный налоговый режим для частных лиц, осуществляющих самостоятельную деятельность”, но обладатели патентов, получившие их до изменения закона, могут продолжать деятельность.
- ❑ **“Акционерное Общество - SA”** – Это компания, акции которой находятся в публичном обращении, операции с которыми проводятся на бирже. Это уже более крупные компании или бывшие государственные предприятия, впоследствии приватизированные и проданные частным лицам. Данная организационно-правовая форма собственности сопряжена с повышенными обязательствами, касающимися отчетности, налогообложения и прозрачности, по сравнению с другими.

А что насчет оффшорных фирм?

В Молдове существуют определенные виды предприятий, которые могут осуществлять деятельность, не регистрируясь в Молдове вообще, или, по крайней мере, на начальном этапе. Вот некоторые примеры:

- ❑ **Онлайн магазины** - молдавские банки предоставляют ограниченные возможности или вообще не предоставляют возможности обрабатывать операции в режиме онлайн и направлять полученные денежные средства вашей компании. Поэтому, если вы хотите принимать онлайн платежи, вам может потребоваться организовать это за рубежом.
- ❑ **SRL с внешним управлением** - если вы хотите создать SRL, но вы или некоторые из ваших членов не проживаете в Молдове, вы можете столкнуться с рядом проблем. Так как Молдова характеризуется бюрократией, основанной на использовании бумаги и печатей, для налаживания нормального документооборота может зачастую требоваться ваше физическое присутствие. Вполне возможно, вам не захочется просить ваших инвесторов слетать на самолете в Молдову или прислать нотариально заверенный документ с апостильбом (что может быть дорого) всякий раз, когда потребуется представить тот или иной отчет.
- ❑ **Владение долями участия в SRL** - по сравнению с компаниями с ограниченной ответственностью (Limited Liability Company (LLC) в других странах, в SRL имеются серьезные недостатки, касающиеся управления долями участия. В других странах вы можете допускать новых членов в компанию, продавая им доли участия в вашей компании за счет разведения существующей структуры долей участия. В Молдове это очень усложнено и вам придется проконсультироваться с компетентным бухгалтером перед планированием любых операций с долями участия.
- ❑ **Использование зарубежных онлайн-услуг** - Если ваша компания планирует использовать онлайн-услуги, такие как рекламу в Facebook, Google или иных социальных сетях, это может значительно усложнить вашу жизнь в Молдове, так как Молдова чрезвычайно жестка в использовании расходных документов такого рода, такие услуги рассматриваются как “импорт услуг” и могут требовать таможенного оформления.
- ❑ **Недостатки в плане защиты интеллектуальной собственности** - несмотря на то, что в Молдове реализованы определенные средства защиты интеллектуальной собственности, многие компании предпочитают регистрировать и защищать свою интеллектуальную собственность в странах с более предсказуемыми законами и судебной системой. В этой связи вам следует проконсультироваться с юристом по защите интеллектуальной собственности.

Если ваша компания подвергается любым вышеуказанным рискам, вам следует изучить возможность создания оффшорной родительской компании. Многие молдавские IT-компании сделали такой выбор. Например, родительская компания может находиться в Великобритании, Голландии или где-либо еще, она быстро и эффективно обрабатывает платежи в режиме онлайн, налаживает контакты с партнерами (Facebook, Google) и работает в Молдове через дочернюю SRL. Она же может отправлять деньги в Молдову для оплаты труда сотрудников и финансирования повседневной деятельности компании.

Читать онлайн

Чтобы узнать

Свяжитесь с нами!

больше



Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.



Подготовительная лекция 2.2 : Регистрация SRL в Молдове

Почему это полезно?	это	В данной подготовительной лекции представлен пошаговый процесс регистрации вашей новой компании.
Кто в этом нуждается?	этом	Любой местный или иностранный инвестор (как частные лица, так и юридические лица), намеревающийся начать бизнес в Молдове.
Когда они в этом нуждаются?		Перед началом <input checked="" type="checkbox"/> На этапе роста <input type="checkbox"/> Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям <input type="checkbox"/>
Чего следует ожидать от Подготовительной лекции?		Пошаговая инструкция по регистрации предприятия в Молдове с разъяснением основных определений и вопросов, которые вам потребуется решить.

Примечание: Данная подготовительная лекция предполагает, что вы ознакомились с Подготовительной лекцией[x]: Выбор подходящей организационно-правовой формы вашего бизнеса. В частности, мы сконцентрируемся на Обществах с Ограниченной Ответственностью (SRL), так как они наиболее широко распространены.

Шаг 1:

Где можно зарегистрировать компанию в Молдове?

Чтобы зарегистрировать SRL, вам следует явиться в Агентство Публичных Услуг (ASP). ASP регистрирует все виды компаний в Молдове (не только SRL). Информацию о месторасположении, графике работы и контактные сведения вы можете получить на официальном сайте ASP: <http://asp.gov.md/>

Чтобы зарегистрировать компанию, ее учредители или уполномоченные представители учредителей должны явиться в ASP.

Выбор наименования для компании и видов деятельности

2.1 Что такое наименование компании?

Перед тем как ломать голову над наименованием своей новой компании, следует понимать, что вы не обязаны осуществлять деятельность под зарегистрированным наименованием. Тем не менее, регистрация наименования компании не создает прав на торговую марку или бренд. Наименование – это всего лишь официальное имя, которое вы выбираете для создания компании.

Полезное примечание: все официальные наименования компаний появляются в фискальных чеках. Иногда в них отображаются и наименования объектов. Например, вы можете получить фискальный чек с надписью “McDonalds” сверху, но и с надписью “xyz SRL” внизу.

2.2 Выбор наименования для вашего SRL

Перед тем, как отправиться в ASP вам и вашим соучредителям следует подготовить несколько вариантов наименований для вашей компании на случай, если один из ваших вариантов наименований уже был занят кем-то другим или на случай возможных нарушений применимых правил (запрещается использование в наименованиях предприятий слов «Moldova», «Кишинэу», наименований других городов. Также имеются иные ограничения – поинтересуйтесь о них при регистрации). Также вы можете зарезервировать себе наименование будущей компании (без ее создания) на срок до 6 месяцев.

2.3 Определение видов деятельности

Дополнительно, при регистрации компании вам следует указать в учредительных документах список видов деятельности, которые будет осуществлять ваша будущая компания. Чтобы сэкономить время, важно выбрать виды деятельности до того, как отправляться в ASP. Виды деятельности будущей компании следует выбрать из официального классификатора видов экономической деятельности CAEM rev.2. Вы можете выбирать без ограничений любые виды экономической деятельности. *Лучше добавлять виды деятельности при регистрации компании, так как их последующее добавление потребует времени и денег.*

Официальный классификатор видов экономической деятельности CAEM rev.2 можно просмотреть по ссылке:

<http://www.statistica.md/pageview.php?l=ro&idc=385>

Назначьте администратора

3.1 Кто такой администратор и каковы его обязанности?

Согласно молдавскому законодательству, администратор компании в юридическом смысле является лицом, которое управляет компанией и представляет ее. Важно понимать, что данная роль полностью бюрократическая и юридическая – это лицо не обязано фактически управлять повседневной деятельностью, но обязано обеспечивать соблюдение действующего законодательства в компании. Администратор обязан ...

- Подписывать от имени компании все договора и отчеты, представляемые правительственным органам
- Обеспечивать соблюдение законодательства компанией (администратор несет персональную уголовную ответственность в случае нарушения законодательства компанией)
- Выполнять обязанности, предусмотренные уставом компании в части представления отчетности учредителям и организовывать проведение официальных собраний

3.2 Кто может быть администратором?

На практике администратором малого предприятия обычно является один или несколько владельцев, но не всегда. Администратором будущей компании может быть гражданин Молдовы или иностранного государства, не имеющий уголовных судимостей. Они должны физически находиться на территории Молдовы, чтобы подписывать соответствующие документы и проставлять на них оттиски печати. Администратор не обязан быть учредителем или сотрудником компании, хотя это является нормой.

Найдите юридический адрес

Юридический адрес – это адрес главного подразделения компании. Он указывается в учредительных документах компании, по этому адресу компания будет получать почту и официальные уведомления. Адресом может быть:

- Место, принадлежащее одному из учредителей компании
- Место, арендуемое учредителями компании (например, офис)
- Специальный регистрационный адрес – вы можете заключить договор со специализированной компанией, оказывающей услуги по предоставлению юридических адресов для регистрации компаний.

Учредителям будущей компании следует иметь документ, подтверждающий адрес который будет являться юридическим адресом будущей компании. Если вы или ваш соучредитель владеете помещением, следует представить документ, подтверждающие права собственности (например, договор купли-продажи). Если компания арендует помещение, то следует представить договор аренды. В большинстве случаев требуется письменная декларация владельца помещения согласно которой владелец дает согласие на регистрацию компании по указанному адресу. Этот документ должен быть подписан владельцем офиса и заверен нотариально.

Определение суммы уставного капитала

В каждом SRL должен быть уставной капитал, который представляет собой денежные средства учредителей, инвестируемые в компанию. Минимальная необходимая сумма, составляющая 100% доли участия в компании, составляет 1 лей (в минимальном случае 100 банов = 100%). Доли собственности учредителей в компании определяются их взносами в уставной капитал. Каждый учредитель обязан полностью уплатить свой взнос в уставной капитал, указанный в уставе, в течение 6 месяцев с даты регистрации компании.

Уставной капитал может быть оплачен наличными и в натуральной форме. На практике редко случаются обстоятельства, когда уставной капитал должен быть больше минимума при создании компании. При возникновении технических причин корректировки уставного капитала (например, иногда предоставляются налоговые льготы при импорте оборудования или активов в счет уставного капитала) вы можете это сделать позже. Проконсультируйтесь с вашим бухгалтером по данному вопросу.

Какие документы мне следует принести?

3.1 Документы удостоверяющие личность физических лиц

- Документы удостоверяющие личность физических лиц – учредителей компании (паспорт для нерезидентов с отметкой о дате въезда в Республику Молдова. Иностранцы должны представить вид на жительство)
- Документы удостоверяющие личность будущего администратора компании
- Доверенности от любых учредителей, которые не присутствуют лично
- Декларацию фактического бенефициара

>> см. шаблон по ссылке <http://www.e-services.md/?q=ro/content/descarca-formulare> [возможно, следует почитать больше??]

3.2 Документы учредителей- юридических лиц

- Выписка из коммерческого реестра юридических лиц страны регистрации (с указанием всех основных данных компании-учредителя);
- Копии учредительных документов и устава;
- Решение компании о создании нового общества с ограниченной ответственностью (SRL) в Республике Молдова, изданное местной или иностранной компанией-учредителем. В документе должно быть указано желаемое наименование компании, имя администратора, виды деятельности, размер уставного капитала и юридический адрес будущей компании

- ❑ Декларация фактического бенефициара.

Примечание, касающееся иностранных документов: все документы для регистрации компании в Республике Молдова, полученные за пределами Республики Молдова, должны быть соответствующим образом легализованы или иметь апостильб (или заверены молдавским консульством, если страна происхождения документов не является стороной по Гаагской Конвенции 1961 года об отмене требования заверения иностранных публичных документов). Апостильб не требуется для заверения документов, изданных в СНГ (Содружестве Независимых Государств), Литве, Латвии, Чешской Республике, Словакии, Азербайджане, Турции, Венгрии и Румынии, с которыми Молдова подписала соответствующие двусторонние соглашения.

Документы, изданные на иностранном языке, должны быть переведены на румынский язык, а подпись переводчика должна быть заверена нотариусом в Молдове.

3.3 Уставные документы

На самом деле ASP предоставляет проекты уставных документов и решения учредителя по специальной форме, которые прилагаются к решению, представляемому учредителем (то есть, вам нет необходимости приносить их самим).

3.4 Устав

Устав будущей компании является ее основным учредительным документом. Есть два способа подготовить устав.

- ❑ **Использовать стандартный устав** - ASP предоставит стандартный рабочий устав. Если он вас устраивает, от вас потребуются только его подписать. Копию стандартного устава можно получить онлайн по ссылке: [ссылка] ❑ <http://www.e-services.md/?q=ro/content/descarca-formulare>
- ❑ **Внести необходимые изменения в стандартный устав** - если вам требуется внести те или иные изменения, особые моменты или пожелания в устав, вам потребуется обратиться к частному юристу или в юридическую фирму, которые помогут вам в составлении вашего устава. Затем он может быть представлен в ASP на утверждение.

3.5 Прочие документы

- ❑ Документы, подтверждающие юридический адрес (они перечислены выше)

Шаг 7:

Срок регистрации, затраты, тарифы и печати

Плата за регистрацию компании в ASP в итоге составляет около 1600 леев (стандартный тариф за регистрацию в течение 24 часов).

ASP предоставляет возможность ускорения услуг – регистрацию компании можно завершить в течение 4 часов (в тот же день). В случае ускоренной регистрации тариф возрастает в 4 раза.

Помимо тарифа за регистрацию заявитель может заказать печать, ее стоимость может варьировать от 200 до 450 леев. Если у вас есть печать, вы указываете ее наличие в уставных документах и она будет требоваться при подписании официальных договоров от имени компании и т.д.

примечание: настоятельно рекомендуется получить печать при создании вашей компании. Несмотря на то, что сама идея наличия печати является архаичной и согласно закону наличие печати опционально, в большинстве компаний и правительственных органов данный закон не соблюдается и от вас могут требовать оттисков печати. Поэтому вам будет намного легче получить печать с самого начала.

Note: It is strongly recommended you get a stamp while founding your company. While the whole idea is archaic and optional in the law most companies and government offices do not respect this law and require stamps anyhow. It will be much easier for you to have a stamp.

Подробную информацию о тарифах на услуги регистрации можно получить на официальном сайте ASP:

http://asp.gov.md/sites/default/files/pdf/acte-institutionale/Anexa_2_Lista_serviciil_or-CIS_08_07_2019.pdf

Шаг 8:

Завершение регистрации!

Когда вы через 24 или 4 часа вернетесь за документами, ваша компания будет официально зарегистрирована. Каждому экономическому агенту в момент государственной регистрации присваивается уникальный государственный регистрационный номер IDNO. IDNO – это числовой код, состоящий из 13 цифр (для SRL, иногда формат этого кода может отличаться, в зависимости от организационно-правовой формы собственности). Этот код присваивается всем юридическим лицам в момент государственной регистрации и служит для их последующей идентификации в информационных системах Республики Молдова. Идентификационный номер (IDNO) также считается фискальным кодом экономического агента.

После регистрации в Агентстве Публичных Услуг вновь созданные экономические агенты автоматически регистрируются в Налоговой Инспекции, Бюро Статистики, Национальной Кассе Социального Страхования и Национальной Медицинской Страховой Компании. Вот и все! Ваше SRL официально зарегистрировано!

Открытие банковского счета

Получив ваши регистрационные документы (и печать, если вы ее заказали), вам следует направиться в банк и открыть счет для вашего предприятия. Чтобы начать работу, предприятию нужен счет в любом коммерческом банке. Процедура открытия банковского счета относительно проста и обычно проводится в течение 3 рабочих дней. Для работы с местными клиентами и поставщиками компании следует открыть счет в лях (так как платежи в иностранной валюте между резидентами Молдовы запрещены). Для работы с международными клиентами и поставщиками можно открывать счета в разных валютах. После открытия банковского счета учредители вносят уставной капитал.

9.1 Выбор банка

На данный момент в Молдове работают 11 коммерческих банков, а именно:

- BC „COMERTBANK” S.A.
- BC „VICTORIABANK” S.A. (банк по предоставлению займов малым предприятиям)
- BC „MOLDOVA - AGROINDBANK” S.A. (у этого банка есть много представительств и банкоматов в сельской местности)
- BC „Moldindconbank” S.A. (банк по предоставлению займов малым предприятиям)
- BC „EuroCreditBank” S.A.
- „Banca de Finanțe și Comerț” S.A.
- BC „ENERGBANK” S.A.
- BC „ProCredit Bank” S.A. (у этого банка есть банкоматы, позволяющие вносить наличность на счет компании без ожидания в очереди)
- Banca Comercială Română Chișinău S.A. (не принимает американских учредителей из-за FATCA)
- BC „EXIMBANK” S.A.
- BC Mobiasbanca - OTP Group S.A. (не принимает американских учредителей из-за FATCA)

Существует множество способов выбрать лучший банк для вас. Мы рекомендуем вам связаться с другими владельцами предприятий и побеседовать об их отношениях с банками, а также с вашим бухгалтером, чтобы выяснить, какие банки предлагают лучшие онлайн-банковские системы (они могут очень отличаться от банка к банку для коммерческих счетов).

Следующие шаги

Важно помнить, что сама регистрация компании еще не означает, что вы уже готовы осуществлять деятельность. В зависимости от отрасли, в которой вы намерены осуществлять деятельность, вам может потребоваться авторизация. См. Подготовительную лекцию [x]: [наименование], чтобы получить дополнительную информацию.

Читать онлайн**Чтобы узнать больше**

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!

Подготовительная лекция 2.3: Лицензирование и авторизации

Почему это полезно?	Открытие новой компании не означает, что ей немедленно разрешено осуществлять деятельность. В данной подготовительной лекции описываются шаги, необходимые для открытия компании и начала деятельности.
Кто в этом нуждается?	Любое лицо, открывающее новое предприятие в Молдове
Почему они в этом нуждаются?	Перед началом [x] На этапе роста [] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям []
Чего следует ожидать от подготовительной лекции?	*Краткое* введение в процесс лицензирования и авторизации. Он может отличаться в зависимости от отрасли и может быть значительно усложнен в некоторых случаях, что не описано в данном руководстве (например, в случае финансовых услуг). В данной предварительной лекции мы представляем описание тех действий, которые вам потребуется предпринять, чтобы получить нужные вам ответы.

Шаг 1:

Понимание

Открытие своего бизнеса и банковского счета еще не означает, что вы можете начать деятельность! В Молдове большинству компаний требуется лицензирование или авторизации для начала работы. Этот процесс может быть сопряжен с большими затратами денег и времени, но он может отличаться от одной отрасли к другой. Данная подготовительная лекция предназначена для вашего ознакомления с этими вопросами и информирования о первых шагах, которые вам следует предпринять для понимания того, какие лицензии и авторизации требуются вашей компании.

Во первых, следует изучить определения:

Лицензия на осуществление предпринимательской деятельности -лицензия представляет собой документ, за получением которого вы должны обратиться с целью подтверждения вашей способности осуществлять определенные виды деятельности. Эти виды деятельности могут ограничиваться правительством из соображений безопасности или для поддержания строгого надзора. Лицензии следует обновлять периодически.

Авторизации - авторизация представляет собой документ, который гласит, что вы соответствуете определенным стандартам для ведения бизнеса, а также уплатили соответствующие сборы. Существует несколько разных видов авторизаций, связанных с охраной здоровья и безопасностью, но главная авторизация каждой компании – это “Уведомление об осуществлении

Шаг 2:

деятельности”, которое подтверждает тот факт, что ваша компания может осуществлять деятельность.

Нужна ли мне лицензия?

При планировании открытия новой компании вам следует проверить, требуется ли вам лицензия на осуществление деятельности в той или иной области. Примерами компаний, которым требуются лицензии, являются:

- Производство или импорт алкоголя или табачных изделий (этилового спирта, ликеров, пива и т.д.);
- Импорт, хранение и/или использование взрывчатых веществ (включая фейерверки)
- Фармацевтическая деятельность;
- Деятельность в области драгоценных металлов и камней; деятельность ломбардов
- Сбор, хранение, переработка, продажа и экспорт отходов черных и цветных металлов, аккумуляторных батарей, переработанных или непереработанных
- Многие другие виды деятельности...

Полный список представлен онлайн на сайте Агентства Публичных Услуг - <http://www.asp.gov.md/ro/node/82>

Номенклатура разрешительных документов (лицензии, авторизации и сертификаты)

Приложение № 1 https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=120955&lang=ro#

Данные лицензии представляют собой около 65% всех стандартных лицензий на осуществление деятельности, но не являются исчерпывающими! Определенные финансовые и страховые услуги регламентируются Национальным Банком или Национальной Комиссией по Финансовому Рынку (НКФР). К некоторым видам деятельности, таким как производство энергии или публичное телерадиовещание, предъявляются дополнительные требования по лицензированию. Осуществите поиск по вашему виду деятельности и убедитесь, что к нему не предъявляются какие-либо особые требования.

Срок действия этих документов может составлять 1, 3, 5 или 8 лет. Для продления срока лицензии, владельцу следует представить запрос на продление и оплатить необходимый сбор. Сборы за выдачу или продление различных лицензий могут отличаться.

Полные сведения о необходимых лицензиях /уведомлениях можно получить непосредственно из Закона о внутренней торговле- https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=112409&lang=ro

Шаг 3:

Получение вашей авторизации /Уведомления об осуществлении деятельности

В большинстве случаев, вам потребуется авторизация на осуществление деятельности, вне зависимости от того, нужна вам лицензия или нет. Авторизация подтверждает, что вы соблюдаете требования охраны здоровья и безопасности в вашей отрасли и дает вам право продавать ваши товары. Чтобы понимать что от вас требуется в данном процессе, вам потребуется отправиться (физически) в офис Генерального Управления Торговли, Общественного Питания и Услуг, по предварительной записи по ссылке: <https://comert.chisinau.md/programare.php?l=ro>.

Правительство публикует некоторые требования в онлайн-ресурсах, но на практике требуются физические визиты, так как законы меняются, а веб-страницы не всегда обновляются.

Также вы можете получить свое уведомление о начале коммерческой деятельности по ссылке: <https://actpermisiv.gov.md/#/ep/permit/23>

Имеются как онлайн, так и оффлайн возможности представить уведомление. Для этого вы можете воспользоваться ссылкой <http://www.comert.chisinau.md/slideoneview.php?l=ro&idc=58&t=/Informatii-utile/Actele-necesare-pentru-initierea-activitatii-de-comert&>

Если ваша компания находится не в Кишинэу, обратитесь к местным органам власти.

Чтобы получить более подробные сведения и установить, если ваша деятельность требует получения уведомления о начале торговли, вам следует изучить приложение № 1 к Закону, оно доступно по ссылке https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=112409&lang=ro

Чтобы определить, если ваша деятельность требует получения санитарно-ветеринарной авторизации, вам следует изучить Приложение № 3 к Закону, доступное по ссылке https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=112409&lang=ro

Чтобы определить, если ваша деятельность требует получения санитарной авторизации, вам следует изучить Приложение № 4 к Закону, доступное по ссылке https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=112409&lang=ro

Шаг 4:

Публикация ваших документов

После получения ваших авторизаций или лицензий, вам потребуется выложить их в открытом доступе в порядке, предусмотренном законом. Он может отличаться от отрасли к отрасли, но список документов может включать в себя:

- Выписку из Реестра Юридических лиц
- Авторизацию на осуществление деятельности
- Авторизации безопасности или санитарные авторизации

- ❑ Лицензии
- ❑ Зарегистрированную Жалобную Книгу
- ❑ Информацию о горячей линии защиты прав потребителя
- ❑ Информацию о горячей линии Налоговой Службы
- ❑ И др.

Перед началом деятельности вам необходимо поработать с бухгалтером специалистом отдела кадров, чтобы собрать все необходимые документы для и публикации. Очень важно, чтобы вы опубликовали (вывесили) все правильно оформленные документы на видном месте, чтобы избежать неприятностей позднее во время проверок.

Читать онлайн



**Чтобы узнать
больше**

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Глава 3: Ведение бизнеса в Молдове

Читать онлайн



Чтобы узнать больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Подготовительная лекция 3.1: Отношения с сотрудниками

Почему

они

Они полезны для предотвращения нарушений трудового законодательства и понимания вами ваших прав и обязанностей

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове – продукт [Альянса Малых Предприятий Молдовы \(AIM\)](#). Книга доступна онлайн по адресу sme.md/ghid/ (на румынском языке) | sme.md/ghid-ru/ (на русском языке) | sme.md/ghid-en/ (на английском языке)

полезны?	в отношении рабочей силы.
Кто в них нуждается?	Любая компания, осуществляющая или намеревающаяся осуществлять предпринимательскую деятельность.
Когда они необходимы?	Перед началом [x] На этапе роста [x] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям [] Они требуются всем компаниям, в которых есть сотрудники. Существующие компании также могут провести оценку соблюдения трудового законодательства.
Чего вам следует ожидать от этого Инструмента?	Введение в регламентирование отношений между работниками и работодателями

Шаг 1:

Введение и основные определения

Важно понимать, что Трудовой Кодекс Республики Молдова чрезвычайно сложен и бюрократичен. В большинстве стран цель трудового законодательства состоит в регламентировании отношений между работодателем и работником. В Молдове же оно также стремится к определению и контролированию этих отношений множеством отсылок к советскому прошлому. Например, в большинстве стран, когда вы нанимаете консультанта в магазин, вам требуется всего лишь заключить с ним договор (его заработная плата должна быть не меньше минимальной), и человек нанят. В Молдове вы сначала должны присвоить ему наименование профессии. Для этого есть каталог из 460 страниц наименований родов занятий, из которых вам следует выбрать нужное. Вы можете выбрать род занятий “продавец первого уровня”. У этого рода занятий есть собственная минимальная заработная плата и требования, устанавливаемые правительством. Хотя этот пример и чрезмерно упрощен и намеренно представлен абсурдным, в этом и вся суть. Соблюдение трудового законодательства при договорных трудовых отношениях – это дело совсем не для новичков. При найме сотрудников вам потребуется проконсультироваться с экспертом в трудовом праве. **Вы не можете делать этого самостоятельно.**

Так кто является потенциальным работником? Любое лицо в возрасте свыше 16 лет может быть нанято на работу в Молдове. В 16-17-летнем возрасте работникам разрешается только частичная занятость, а по достижении 18 лет разрешается наем на полную ставку.

С письменного согласия родителей или законных представителей, при условии, что трудовая деятельность не ставит под угрозу здоровье, физическое и умственное развитие, образование и профессиональное обучение, возможен наем на работу лиц, достигших 15-летнего возраста.

Что означает индивидуальный трудовой договор?

Индивидуальный трудовой договор (СИМ) представляет собой соглашение между работодателем и работником, по которому работник обязуется выполнять работу

Шаг 2:

по определенной специальности, в соответствии с квалификацией или должностью, соблюдать внутренние регламенты подразделения, а работодатель обязуется обеспечивать соблюдение требований Трудового Кодекса, а также иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, коллективного трудового соглашения, а также своевременно и в полном объеме выплачивать заработную плату.

Понимание Внутренних Регламентов Компании

Что представляют собой внутренние регламенты компании?

Внутренние регламенты Компании представляют собой юридические акты, составляемые каждым работодателем и утверждаемые приказом (распоряжением, решением, указанием) работодателя.

Внутренние регламенты компании должны содержать следующие положения:

- Безопасность и охрана здоровья на рабочем месте;
- Соблюдение принципов недискриминации, недопущение сексуальных домогательств и любых форм оскорбления достоинства на рабочем месте;
- Права, обязанности и ответственность работодателя и работника;
- Трудовая дисциплина в компании;
- Дисциплинарные правонарушения и санкции, применяемые в соответствии с действующим законодательством;
- Дисциплинарная процедура;
- Режим труда и отдыха.

Законодательные требования к внутренним регламентам вашей компании могут варьировать от области ее деятельности.

Внутренние регламенты компании могут включать и иные положения, касающиеся трудовых отношений в компании. Внутренние регламенты доводятся работодателем до сведения всех сотрудников под роспись и становятся обязательными для них с даты уведомления. Обязательство ознакомить сотрудников под роспись с внутренними регламентами Компании должно быть исполнено работодателем в течение 5 рабочих дней с даты утверждения регламентов.

Внутренние регламенты публикуются во всех структурных подразделениях компании.

Наем

Как только вы найдете человека, которого вы хотели бы нанять в вашу компанию (или нанять себя самого), вам потребуется выполнить процесс найма, предусмотренный законом.

Какие документы требуются для трудоустройства?

Вам следует затребовать все документы, необходимые для трудоустройства (они указаны в ст. 57 параграфе (1) Трудового Кодекса) у лица, которое вы намерены нанять в Компанию, а именно:

- ❑ *Удостоверение личности или иной документ, удостоверяющий личность (паспорт гражданина Республики Молдова, служебный паспорт, разрешение на проживание и т.д.);*
- ❑ *Военный билет – для рекрутов (приписное свидетельство) и резервистов (военный билет);*
- ❑ *Диплом об образовании (диплом среднего специального образования, диплом степени бакалавра), квалификационный сертификат, подтверждающий прохождение специального обучения – для профессионалов, которым требуются специальные знания или квалификации;*
- ❑ *Медицинская справка, в случаях, предусмотренных законодательством.*

Представление данных документов преследует своей целью доказать соблюдение общих и специальных требований для действительности индивидуального трудового договора.

Внимание! В некоторых случаях трудовое право (при найме несовершеннолетних, при найме сотрудников в области здравоохранения, общественного питания, образования, управления транспортными средствами, а также в иных случаях) предусматривает, что лицо может быть нанято исключительно **на основании медицинской справки**, подтверждающей, что данное лицо может выполнять те или иные работы. Данные справки выдаются компетентными государственными органами и обычно обновляются ежегодно.

До найма сотрудника на работу работодатель обязан уведомить сотрудника:

- ❑ Об условиях осуществления трудовой деятельности в предлагаемой должности,
- ❑ О содержании индивидуального трудового договора,
- ❑ О сроках уведомления, которые должны быть соблюдены работодателем и работником при прекращении трудовых отношений.

Данная информация должна быть представлена в проекте индивидуального трудового договора или в официальном письме. В дополнение к этому, при трудоустройстве работнику должны быть предоставлены:

- ❑ Внутренние регламенты компании,
- ❑ Информация о безопасности труда и охране здоровья на рабочем месте,
- ❑ Коллективные трудовые соглашения (если это применимо),
- ❑ Коллективные соглашения об участии в доходах (если это применимо).

Трудовые договора (СІМ)

На какой срок заключается индивидуальный трудовой договор?

Как правило, индивидуальный трудовой договор заключается на **неограниченный срок или ограниченный срок**.

Нормой являются индивидуальные трудовые соглашения, заключаемые на неограниченный срок. Заключение трудовых договоров на ограниченный срок возможно только в особых случаях, предусмотренных законом (ст. 55 Трудового Кодекса), включая, но не ограничиваясь следующими.

- На период выполнения временных работ, длительность которых не превышает 2 месяцев;
- На период выполнения сезонных работ, которые в силу климатических условий могут выполняться только в течение определенного времени года;
- При найме иностранных граждан на территории Республики Молдова;
- На период стажировки и профессионального обучения сотрудника в другом подразделении;
- С лицами, проходящими очное обучение в образовательных учреждениях;
- На период выполнения определенных работ;
- Для выполнения работ, связанных с увеличением объема производимой продукции или услуг временного характера (сроком до одного года), при условии, что это может быть доказано работодателем;
- В иных случаях

Каков испытательный срок?

Испытательный срок может быть назначен для проверки профессиональных навыков сотрудника. Условие об испытательном сроке должно быть предусмотрено в индивидуальном трудовом соглашении. При отсутствии такого условия работник считается нанятым без испытательного срока.

Если результат испытательного срока окажется неудовлетворительным, это должно быть указано в приказе об увольнении сотрудника, который должен быть издан работодателем до истечения испытательного срока, без выплаты увольнительного пособия. Работодатель не обязан давать объяснение причин неудовлетворительного прохождения испытательного срока.

Максимальная длительность испытательного срока составляет 3 месяца. Тем не менее, конкретная длительность испытательного срока может зависеть от технических и профессиональных требований, предъявляемых к выполняемой работе. Испытательный срок может быть продлен до 6 месяцев для некоторых ответственных должностей (директор, администратор, заместители директора, главный бухгалтер, и т.д.), что особо предусмотрено в Трудовом Кодексе. Для неквалифицированных работников испытательный срок обычно составляет 30 дней.

В каких случаях применение испытательного срока запрещено?

Трудовой Кодекс запрещает применение испытательного срока при заключении индивидуальных трудовых договоров со следующими категориями лиц:

- С лицами, не достигшими 18-летнего возраста;
- С лицами, нанятыми на основании конкурса;

Шаг 5:

- С лицами, переведенными из одного подразделения в другое в пределах компании;
- С беременными женщинами;
- С лицами с ограниченными возможностями;
- С лицами, нанятыми на основании индивидуального трудового соглашения на срок менее 3 месяцев.

Расторжение индивидуального трудового договора (СИМ)

Индивидуальный трудовой договор считается расторгнутым в последний рабочий день. Индивидуальный трудовой договор прекращает свое действие на основании приказа, издаваемого работодателем, который доводится до сведения сотрудника под роспись не позднее даты увольнения. Индивидуальный трудовой договор может быть расторгнут:

1. В обстоятельствах, не зависящих от воли сторон;
2. По инициативе одной из сторон;
3. На основании письменного соглашения между сторонами.

В каких случаях индивидуальный трудовой договор расторгается в обстоятельствах, не зависящих от воли работодателя и работника?

Индивидуальный трудовой договор расторгается в обстоятельствах, не зависящих от воли работодателя и работника:

- По истечении срока, на который был заключен индивидуальный трудовой договор на ограниченный срок (с даты, предусмотренной договором), за исключением случаев, когда трудовые отношения продолжают по факту и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- Завершение работ, предусмотренных индивидуальным трудовым договором, заключенным сугубо для выполнения этих работ;
- Окончание сезона, если индивидуальный трудовой договор был заключен для выполнения сезонных работ;
- Смерть сотрудника, объявление его умершим или без вести пропавшим на основании решения суда;
- Обстоятельства непреодолимой силы, утвержденные в предусмотренном порядке, которые исключают возможность продолжения трудовых отношений,
- И др.

Как работники могут расторгнуть свои индивидуальные трудовые договора?

У работника есть право на увольнение, т.е. расторжение индивидуального трудового договора путем уведомления работодателя в письменном виде за **14 календарных дней до предполагаемой даты увольнения**. Данный двухнедельный срок предварительного уведомления применяется к большей части должностей и категорий сотрудников. Директор / администратор, его заместители и главный бухгалтер могут уволиться на основании письменного уведомления, представляемому работодателю **за один месяц до предполагаемой даты увольнения**.

Увольнение сотрудника

В случае, если сотрудник считает, что был уволен необоснованно, он может обратиться в суд. В случае, если суд вынесет решение в пользу работника, то работодатель будет обязан нанять его снова и может быть вынужден выплатить ему компенсацию нанесенного ущерба. Важно знать когда и каким образом вы можете уволить работника.

Увольнение работника допускается только в следующих обстоятельствах

- Неудовлетворительный результат испытательного срока (ст. 63 параграф (2) Трудового Кодекса);
- Смена собственника в Компании – это относится к руководителю компании, его заместителям, главному бухгалтеру (ст. 185 Трудового Кодекса);
- Сокращение штатов Компании (ст. 88, ст. 183, ст. 184 и ст. 186 Трудового Кодекса);
- Несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемым работам по состоянию здоровья, на основании медицинской справки;
- Несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемым работам по причине недостаточной квалификации, в соответствии с решением аттестационной комиссии;
- Повторное нарушение сотрудником, в течение одного года, своих трудовых обязанностей, если ранее в его отношении применялись дисциплинарные санкции;
- Необоснованное отсутствие сотрудника на рабочем месте в течение 4 и более следующих друг за другом часов (без учета перерыва на обед) в течение рабочего дня;
- Появление на рабочем месте в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, подтвержденного в порядке, предусмотренном ст. 76 лит. (к) Трудового Кодекса;
- Совершение работником кражи на рабочем месте (включая в малых размерах) собственности предприятия, что подтверждается решением суда или компетентного органа, применяющего административные санкции;
- Совершение виновных действий работником, который непосредственно несет ответственность за сохранность денежных или материальных ценностей, если эти действия могут служить основанием для потери доверия работодателя к данному работнику;
- Подписание начальником подразделения (филиала, отдела), его заместителями или главным бухгалтером необоснованного юридического акта с причинением материального ущерба подразделению;
- Серьезное нарушение, даже однократное, рабочих обязанностей;
- Представление работником работодателю, при заключении индивидуального трудового договора, поддельных документов, что подтверждается должным образом;
- Отказ работника на перевод в другой населенный пункт в связи с перемещением подразделения в тот населенный пункт
- И др.

Когда работодатель не может уволить работника?

Не разрешается увольнение работника во время его нахождения:

- В отпуске по состоянию здоровья,
- В годовом отпуске
- В учебном отпуске,

Шаг 7:

- В отпуске по уходу за ребенком,
- В частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком в возрасте до 3 лет,
- В неоплачиваемом дополнительном отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 3 до 4 лет,
- В период исполнения государственных или публичных обязанностей,

За исключением случаев ликвидации хозяйствующего подразделения.

Понимание практических обстоятельств

В ходе предыдущих шагов мы изучили формальное трудовое законодательство Молдовы. Сейчас мы немного обсудим некоторые практические особенности системы. Это НЕ следует рассматривать как официальное подтверждение изложенной ниже информации или как совет использовать вашу компанию любым противозаконным образом. Но важно признавать реальность рынка, чтобы понимать конкуренцию, а также широко распространенные практики (если они незаконны).

В молдавских судах

Грустная реальность состоит в том, что система правосудия в Молдове сталкивается с серьезными трудностями и не всегда работает должным образом. Более того, многие считают, что судебная система не решает конфликты своевременно. Вне зависимости от того, какая из сторон считает себя правой, работодатели и работники стараются решать конфликты вне судебной системы всякий раз когда это представляется возможным.

Практическая динамика сил между работодателями и работниками

При чтении Трудового Кодекса Молдовы у стороннего читателя может сложиться впечатление, что защита работника в трудовых отношениях обеспечивается на таком же уровне, который следовало бы ожидать во Франции или иной схожей с ней стране. Причиной тому служат законодательные формулировки, которые во многих случаях значительно поощряют работников. В действительности же динамика сил между работниками и работодателем в значительной степени находится на стороне работодателя. Профсоюзы практически не существуют, а там где существуют, они действуют в интересах работодателя, а не своих членов. Отсутствие доступа к правосудию означает, что работники не в состоянии защищать свои права даже в случаях, когда они явно нарушаются. Коррупция на всех уровнях дополнительно усложняет эту ситуацию. Реальность заключается в том, что динамика сил всегда выгодна тем, у кого есть деньги и власть.

“Увольнение по собственному желанию” вместо обычного увольнения

Во многих случаях работников принуждают увольняться по собственному желанию вместо увольнения на основании расторжения договора по инициативе работодателя. Это может быть выгодно для обеих сторон – они могут избежать длительных и затянутых судебных процессов, когда их результат заранее известен (например, в случае краж). В иных обстоятельствах это может использоваться для злоупотребления правами работников. В любом случае, это означает, что очень немногие работники официально “увольняются” с указанием действительной причины увольнения в трудовых книжках.

В некоторых случаях работодатели оформляют заявления об увольнении по собственному желанию и принуждают работников к их подписанию непосредственно в день найма на работу. Впоследствии, по собственному своему

усмотрению работодатель проставляет на них дату и увольняет работников без каких-либо юридических последствий. Такие действия противозаконны (они противоречат духу, а зачастую и букве закона), но широко распространены.

Выплаты в конвертах и неофициальная занятость

Многие компании нанимают работников неофициально и рассчитываются с ними наличными. Эта практика именуется “зарплатой в конверте”. Она широко распространена и даже преобладает в некоторых отраслях экономики. Компании нанимают работников неофициально по следующим основным причинам:

- ❑ Экономия на налогах. Выплаты наличными или даже выплата минимальной заработной платы с бонусами наличными позволяет работодателю значительно экономить на налогах.
- ❑ Возможность финансовых наказаний. В Молдове законодательство запрещает наказывать работников при помощи вычетов из заработной платы, а если вознаграждение неофициальное, работники лишаются какой-либо защиты.
- ❑ Возможность избежать длительных судебных разбирательств, связанных с наймом сотрудников, в особенности для выполнения временных работ.

Рассматривая данные обстоятельства в комплексе, мы можем заключить, что ситуация с наймом и увольнением работников в Молдове очень сложная. Настоятельно рекомендуется нанять профессионала для оказания помощи в данных процессах. Большинство бухгалтерских фирм также оказывают и кадровые услуги. Перед тем как нанимать сотрудников получите консультацию в данной области.

Читать онлайн

**Чтобы узнать
больше**

Свяжитесь с нами!



Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.



Подготовительная лекция 3.2: Общие сведения о бухгалтерском учете в Молдове

Почему это полезно?	Знание действий, которые должен предпринять иностранный или местный инвестор для организации правильной системы учета и налогообложения.
Кто в этом нуждается?	Любой местный или иностранный инвестор (как частные, так и юридические лица), намеревающийся начать предпринимательскую деятельность в Молдове.
Почему они в этом нуждаются?	Перед началом <input checked="" type="checkbox"/> На этапе роста <input type="checkbox"/> Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям <input type="checkbox"/> Перед началом деятельности или перед началом осуществления иностранных инвестиций, чтобы правильно начать предпринимательскую деятельность, избежать ошибок или последующих проблем, с целью исключения финансовых и юридических рисков.
Чего следует ожидать от подготовительной лекции?	Эта предварительная лекция даст вам начальные знания о системе налоговой отчетности и бухгалтерского учета на предприятиях Молдовы, а также о действиях, которые вам потребуется предпринимать.

Шаг 1:

Понимание

В Молдове все юридические лица обязаны вести бухгалтерский учет для правильного начисления и оплаты налоговых обязательств и соблюдения действующего законодательства. Ваша задача (если вы самостоятельно составляете отчетность) или задача вашего бухгалтера состоит в том, чтобы вы должным образом представляли отчеты и оплачивали налоговые обязательства.

Примечание! В вопросах фискального контроля и налогообложения в большинстве стран принимаются меры по упрощению систем учета и более агрессивному аудиту компаний с целью обнаружения преступлений и незаконных действий. В Молдове Налоговая служба и органы власти не так хорошо обучены обнаруживать преступления и вместо этого они занимаются поиском ошибок. Соответственно, система ведения учета не проста и не очевидна, наказания вы будете получать не за хищения, а за мелкие ошибки. Вам следует это принимать во внимание, раздумывая о том, стоит ли нанимать профессионального бухгалтера или делать все самому.

Вне зависимости от организационно-правовой формы собственности, у субъекта налогообложения есть следующие обязанности:

1. начислять налоговые обязательства;
2. представлять налоговые отчеты;
3. оплачивать начисленные налоговые обязательства.

Вне зависимости от того, ведете вы бухгалтерский учет самостоятельно или нанимаете бухгалтера, многое будет зависеть от ваших знаний, вашей заинтересованности и количества времени, которое вы можете этому посвятить. Тем не менее, если бухгалтерский учет в вашей компании ведет кто-то другой, вам очень важно и необходимо понимать в целом процесс, так как в конечном итоге ответственность за организацию учета несете вы.

- Подробную информацию о бухгалтерском учете можно найти в Законе о Бухгалтерском учете и финансовой отчетности и Национальных Стандартах Бухгалтерского Учета.

Примечание: Требования к ведению бухгалтерского учета на распространяются на обладателей Предпринимательского Патента.

Создание новой компании

После регистрации вашей компании информация о ее администраторе автоматически передается в Налоговую Инспекцию, Национальное Бюро Статистики, Национальную Кассу Социального Страхования и Национальную Медицинскую Страховую Компанию. С этого момента вы несете ответственность за законное управление вашей компанией и представление отчетов, предусмотренных законодательством.

Администратор несет ответственность за организацию бухгалтерского учета и представление финансовой отчетности. Бухгалтерский учет может вести как ваш штатный бухгалтер, так и специализированная компания на договорной основе. Вне зависимости от того, кто ведет бухгалтерский учет, он должен быть зарегистрирован как бухгалтер компании в Налоговой Службе.

Налоговые отчеты могут быть представлены в электронной форме или на бумаге. Компания обязана представлять отчеты в электронной форме, если она является плательщиком НДС, или в ней работает 5 или более работников, или она является резидентом IT-парка.

Чтобы представлять отчеты в электронном формате, следует использовать учетную запись на портале <https://servicii.fisc.md/>

Чтобы получить активную учетную запись, вам следует зарегистрировать ее и заключить договор о предоставлении доступа с <https://ctif.gov.md/>. Чтобы зарегистрироваться, вам следует позвонить по номеру 022 82 22 22. Также вы можете получить предварительные консультации по системе налогообложения, позвонив по номеру 080 00 15 25.

После подключения вы должны создать свою электронную подпись. Электронную подпись можно оформить на следующих сайтах:

1. <https://ctif.gov.md/>
2. <https://www.semnapura.md/>
3. Или у мобильного оператора связи (Orange или Moldcell). В этом случае вы сможете подписывать документы непосредственно с телефона.

После регистрации и получения электронной подписи вы сможете ее использовать для периодического представления отчетов.

Ежемесячная, ежеквартальная и годовая отчетность

После регистрации компания обязана представлять налоговые отчеты. Налоговые отчеты, представляемые компаниями, можно разделить на:

1. ежемесячные налоговые отчеты (если в компании работает хотя бы 1 сотрудник)
2. ежеквартальные налоговые отчеты (обычно по местным налогам)
3. ежегодные налоговые отчеты (они должны представляться, даже если ваша компания не осуществляет деятельности)

Финансовые отчеты

После регистрации компания обязана вести бухгалтерский учет для представления финансовых отчетов в течение 120 дней с даты окончания финансового года.

В зависимости от категорий экономических агентов (микропредприятия, малые предприятия, средние, крупные предприятия, малые, средние и крупные группы), предусмотренных в Законе о Бухгалтерском учете и финансовой отчетности, ваша компания может быть обязана составлять и представлять:

1) Полные финансовые отчеты; или	а) балансовый отчет; б) отчет о прибылях и убытках; в) отчет об изменениях собственного капитала; г) отчет о движении денежных средств; д) пояснительную записку к финансовой отчетности.
2) упрощенную финансовую отчетность; или	а) балансовый отчет; б) отчет о прибылях и убытках; в) пояснительную записку к финансовой отчетности
3) сокращенные финансовые отчеты.	а) сокращенный балансовый отчет; б) сокращенный отчет о прибылях и убытках; в) пояснительную записку.

Шаг 4:

Регистрация договоров

Регистрация договоров аренды

Если ваша компания заключит договоры аренды офиса, магазина, склада и т.д., эти договоры должны быть зарегистрированы в Налоговой Службе как подразделения вашей компании. У вас в распоряжении имеется 60 дней с даты заключения соответствующих договоров. Подразделение может быть зарегистрировано в электронной форме через портал servicii.fisc.md в разделе e-Cerere.

Регистрация трудовых отношений

В случае найма или увольнения работников у вас есть в распоряжении 10 рабочих дней для представления отчета об активации /деактивации соответствующих медицинских страховок.

НДС

Компания обязана зарегистрироваться в качестве плательщика НДС, если сумма ее продаж превысит 1200000 леев в течение любых 12 следующих друг за другом месяцев. Компания может зарегистрироваться в качестве плательщика НДС с самого начала. Компаниям, которые оказывают услуги, обычно не рекомендуется становиться плательщиками НДС, в то время как компаниям, которые продают большие партии товаров, или которые закупают дорогостоящее оборудование на начальном этапе, рекомендуется регистрироваться в качестве плательщиков НДС.

Более подробную информацию об НДС и иных налогах вы можете почерпнуть из Подготовительной лекции [x]: Обзор налоговой системы в Молдове

Что такое накладная и e-Factura

6.1 Что такое налоговая накладная?

Налоговая накладная – это накладная, подтверждающая осуществление сделки купли-продажи между двумя юридическими лицами в Молдове. Налоговые накладные являются официальными документами с указанием приобретаемых товаров и сведений о компаниях, сумм НДС (если применимо) и иных сведений. Компании обязаны обеспечивать сохранность фактур по каждому приобретению и продаже.

Важно! Фактура сама по себе – это подобие “соглашения” между компаниями об осуществлении приобретения или продажи. Она не подтверждает оплату. Если покупатель платит наличными, он должен получить фискальный чек кассового аппарата (обычно он прикрепляется к налоговой накладной). Если компания платит по перечислению, это не требуется, так как оплата подтверждается банковской выпиской.

6.2 E-factura

Система E-factura была разработана с тем, чтобы помочь предприятиям в большей мере использовать электронные ресурсы, не использовать старые накладные - бланки строгого учета (которые требовалось заказывать в Налоговой Службе), теряя много времени в этом процессе. В настоящее время у компаний есть следующие возможности:

1. Использовать систему E-factura
2. Заказывать серии и диапазон налоговых накладных

Обе возможности предполагают использование системы servicii.fisc.md и электронной подписи. В случае e-factura вам следует использовать раздел «e-factura» на портале servicii.fisc.md. Система «e-factura» позволяет вам экспортировать и импортировать фактуры из/в программное обеспечение 1С, что очень удобно для бухгалтеров и позволяет экономить много времени.

Ниже представлены отличия между накладными на бумажном носителе и двумя имеющимися версиями «e-factura»:

Стандартная налоговая накладная	При продаже продавец обязан отпечатать накладную, подписать и скрепить печатью. Покупатель также обязан подписать и скрепить накладную печатью. У каждой стороны остается один экземпляр.
Малый Цикл E-factura	<p>e-factura (электронная накладная) подписывается в электронной форме только продавцом, а покупатель не может подписать ее в электронной форме (обычно потому что Покупатель не пользуется системой «e-factura»). В этом случае продавец должен отпечатать e-factura (электронную накладную) на бумаге в 2 или 3 копиях, подписать и скрепить печатью, а затем доставить ее покупателю, после чего покупатель должен ее подписать и скрепить печатью, а затем вернуть продавцу.</p> <p>Преимущества по сравнению со стандартной налоговой накладной: в случае утери любой копии можно легко отпечатать еще один экземпляр, в то время как для старых накладных строгой отчетности требовалось получить нотариально заверенную копию и опубликовать сведения об утере в Официальном Мониторе, что стоит времени и денег.</p>
Большой цикл E-Factura	Большой цикл означает, что покупатель и продавец подписывают e-factura с обеих сторон в электронной форме, используя тот же раздел «e-factura» на портале servicii.fisc.md , при этом продавец и покупатель не контактируют физически для подписания и скрепления накладной печатями.

Шаг 7:

Понимание чеков и счетов

В случае прямых продаж наличными или с использованием платежных карт вы обязаны выдавать фискальные чеки. Фискальный чек представляет собой юридический документ, подтверждающий продажу товара или услуги. Для выдачи фискальных чеков вам следует приобрести и зарегистрировать кассовый аппарат, который налоговые органы могут подвергать проверкам для установления соблюдения обязательств по НДС. Существуют различные нормативные акты, регламентирующие выдачу фискальных чеков, регистрацию ежедневных продаж и прочее – обсудите это с вашим бухгалтером или специалистами, настраивающими вашу контрольно-кассовую машину, чтобы полностью понять свои обязанности в этой связи.

Счет официанта (простой счет): В некоторых обстоятельствах компании выдают простой (нефискальный) чек за товары, которые они продают своим клиентам.

Шаг 8:

Примером таких чеков является счет в ресторане, который приносит вам к столу официант. Вы можете затем заявить, что будете платить наличными /картой, после оплаты должен быть выдан фискальный чек (с указанием того, как была осуществлена оплата – наличными или картой). Такая практика может использоваться для уклонения от уплаты налогов, если клиент не знает о том, что не получил фискальный чек – проконсультируйтесь с вашим бухгалтером, чтобы узнать, если эта схема законна или приемлема для вашего предприятия.

Вывод

В заключение следует отметить, что ведение бухгалтерского учета – это один из основных вопросов, которые вы должны решить в самом начале. Вы сможете вести бухгалтерский учет самостоятельно только в начале деятельности вашего предприятия. По мере роста вашего предприятия будет расти и нагрузка на бухгалтерский учет, будет усложняться отчетность, а это потребует специальных знаний.

Что вы можете сделать самостоятельно:

- Получение уведомлений о начале деятельности
- Регистрация контрольно-кассовой машины
- Осуществление онлайн-платежей
- Выдача накладных
- Представление простых налоговых отчетов
- Документы, связанные с кадровым учетом

Области, в которых вам потребуется профессиональная помощь

- Начисление заработной платы, отпускных пособий и больничных листов (составление платежных ведомостей)
- Сложные налоговые отчеты по НДС и заработной плате
- Финансовые отчеты
- Ввод хозяйственных операций в бухгалтерское программное обеспечение с использованием специальных счетов
- Даже те вещи, которые вы можете сейчас делать самостоятельно, будут усложняться по мере роста вашего предприятия и поэтому вам может со временем потребоваться профессиональная помощь

Чтобы избежать неприятностей, наймите бухгалтера и посвятите освободившееся время вашему бизнесу.

Читать онлайн

Чтобы узнать
больше

Свяжитесь с нами!



Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.



Глава 4: Нормативная Информация

Читать онлайн



Чтобы узнать больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове – продукт [Альянса Малых Предприятий Молдовы \(AIM\)](#). Книга доступна онлайн по адресу sme.md/ghid/ (на румынском языке) | sme.md/ghid-ru/ (на русском языке) | sme.md/ghid-en/ (на английском языке)

Подготовительная лекция 4.1: Публичные закупки

Почему это полезно?	Существуют многочисленные возможности для малых предприятий осуществлять сделки с правительством через механизм публичных закупок.
Кто в этом нуждается?	Любые компании, поставляющие товары или услуги, требуемые агентствами, заключающими договора.
Почему они в этом нуждаются?	Перед началом [x] На этапе роста [x] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям []
Чего следует ожидать от подготовительной лекции?	Краткое введение в систему публичных закупок Молдовы, вы можете получить больше информации.

Шаг 1:

Понимание системы публичных закупок в Молдове

Процесс, посредством которого Правительство Молдовы приобретает товары и услуги, регламентируется национальным законодательством, а также директивами ЕС. Процессом управляет Агентство Публичных Закупок – автономное подразделение Министерства Финансов. Несмотря на то, что существуют разные инструкции, регламентирующие предельные суммы закупок, все государственные закупки на сумму более 80,000 леев регламентируются процессом публичных закупок, описанным ниже.

Кто может участвовать? Любой резидент или нерезидент, физическое или юридическое лицо имеет право выставлять тендерные предложения для заключения договоров публичных закупок.

Шаг 2:

Поиск возможностей для закупок

Все открытые публичные закупки публикуются. Для этого используется он-лайн система: <https://tender.gov.md/ro>

Тендеры могут быть обозначены как “Открытый” или “Ограниченный.” Открытые тендеры доступны всем желающим участникам. Ограниченные тендеры имеют набор критериев допустимости участников.

Шаг 3:

Представление ценовых предложений

Агентство, заключающее договор, устанавливает место, дату и время представления ценовых предложений. Ваше предложение должно быть доставлено своевременно в двух отдельных конвертах - "техническое" и "финансовое" предложение, требования к ним изложены в объявлении о публичной закупке. Данные предложения будут оцениваться по отдельности.

По представлении предложения агентство, заключающее договор, обязано выдать подтверждение с указанием даты и времени получения вашего предложения. Вам следует хранить данное подтверждение в своей документации.

Шаг 4:

Процесс отбора

При присуждении договора Агентство Публичных Закупок руководствуется процедурой, предусмотренной законодательством для оценки:

- Способности кандидата осуществлять профессиональную деятельность;
- Экономической и финансовой устойчивости кандидата;
- Технической и/или профессиональной репутации кандидата;
- Стандартов обеспечения качества;
- Environmental protection standards.

Органы, осуществляющие закупку, должны указать квалификационные критерии для участников закупок, которые указываются в соответствующем уведомлении.

- Наиболее выгодным техническим и экономическим предложением; или
- the наименьшей стоимостью

Шаг 5:

Закупки малой стоимости

Для закупок малой стоимости законодательство позволяеткупающим органам не проводить процедуру присуждения договоров, но проводить закупки напрямую от определенного продавца или поставщика услуг.

Предполагаемая сумма закупки, для которой могут не проводиться процедуры присуждения договоров, следующая:

- 200,000 леев без НДС – для закупок товаров и услуг
- 250,000 леев без НДС для работ.

Открытые тендеры используются для присуждения большинства договоров публичных закупок, вне зависимости от целей.

Читать онлайн

Чтобы узнать
больше

Свяжитесь с нами!



Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.



Подготовительная лекция 4.2: IT-парки в Молдове

Почему это полезно?	Закон Республики Молдова об IT-парках является основополагающим инструментом для компаний, работающих в секторе информационных технологий.
Кто в этом нуждается?	Любая компания, работающая в секторе информационных технологий или планирующая начать работу в этом секторе (см. подробный список ниже). Этот закон применяется *только* к IT-компаниям.
Когда они в этом нуждаются?	Перед началом [X] На этапе роста [] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям [] <i>Уже созданные компании также могут подавать заявки и изменять свой статус.</i>
Чего следует ожидать от	В данной подготовительной лекции представлены основные сведения о преимуществах, которые дает Закон Республики

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове – продукт [Альянса Малых Предприятий Молдовы \(AIM\)](#). Книга доступна онлайн по адресу sme.md/ghid/ (на румынском языке) | sme.md/ghid-ru/ (на русском языке) | sme.md/ghid-en/ (на английском языке)

Шаг 1:

Понятие IT-парков в Молдове

Закон Республики Молдова о Парках Информационных Технологий № 77 был принят 21.04.2016 сроком на 10 лет (с возможностью продления). Этот закон предусматривает упрощенный налоговый режим для компаний, осуществляющих деятельность преимущественно в IT - секторе. Цель данного закона состоит в привлечении иностранных инвестиций в сектор и в том, чтобы вывести местные компании из тени в законную сферу работы.

Резиденты IT-парков пользуются значительными налоговыми льготами и привилегиями, суть которых состоит едином налоге по ставке 7%, который взимается от суммы продаж.

Что такое “Парк?”

IT-парк - это не физическое место, любая компания может виртуально присоединиться к парку. Членство не обязывает компанию физически находиться том или ином населенном пункте.

Шаг 2:

Кто может быть резидентом?

Резидентом IT-парка может быть любое юридическое лицо (с местным, иностранным или совместным капиталом) или частное лицо, зарегистрированное в Республике Молдова как субъект предпринимательской деятельности, осуществляющее один или несколько из следующих видов деятельности, предусмотренных Ст. 8 Закона № 77/2016.

Основные виды деятельности (согласно CAEM-2 и CSPM rev. 2, описанные в ст. 8 Закона № 77), осуществляемые в IT-парках Республики Молдова, следующие:

1. **(26.11) Производство электронных компонентов (модулей)**
2. **Деятельность по разработке программ:**
3. **(58.21) производство компьютерных игр**
4. **(58.29) производство иного программного обеспечения**
5. **(59.12) (59.12) Пост производственный этап изготовления кинофильмов, видео и телевизионных программ, основанный на использовании высококачественного специализированного компьютерного оборудования**
6. **Деятельность в области услуг в информационных технологиях:**
7. **(62.01) (Деятельность в области компьютерного программирования программного обеспечения по заказу (программное обеспечение, ориентированное на клиента)**
8. **(62.02) Консультационные услуги в области информационных технологий**
9. **(62.03) Деятельность по управлению компьютерным оборудованием**

10. **(62.09) Другие виды деятельности в области информационных технологий**

Деятельность информационных служб:

11. **(63.11) Обработка данных, управление web-страниц и связанные с этим виды деятельности**
12. **(63.12) деятельность веб-порталов**
13. **(72.11) Научные исследования и разработки в области биотехнологий:**
14. **(72.19) (72.19) Прочие исследования и разработки в области естественных наук и инженерии, основанные на использовании высокопроизводительного специализированного вычислительного оборудования.**
15. **Услуги по специализированному дизайну, основанные на использовании высокопроизводительного специализированного вычислительного оборудования.**
16. **(85.59) Прочие виды образования, не включенные в другие категории, ограниченные обучением работе на компьютере.**

***Примечание:** основным видом деятельности является тот вид деятельности, который приносит 70% или более доходов от продаж резидента IT-парка.*

Налоговые привилегии, предоставляемые членством в ИТ-парке

3.1 Единый налог с продаж в размере 7

Особенность данного налогового режима состоит в том, что к резидентам ИТ-парков применяется единый налог по ставке 7% от месячного дохода от продаж, согласно данным бухгалтерского учета. Минимальная месячная сумма единого налога с каждого сотрудника составляет 30% среднемесячной прогнозируемой заработной платы по экономике. Единый налог рассчитывается и уплачивается ежемесячно.

Примечание: среднемесячная прогнозируемая заработная плата по экономике за 2020 год составляет 7953 молдавских лея, около 400 Евро)

Пример: компания-резидент ИТ-парка в январе 2020 года получила доход от продаж в размере 20,000 Евро, а в феврале 2020 года - 1,000 Евро. В компании 10 сотрудников. Какова сумма единого налога к уплате?

Январь 2020		Февраль 2020	
7% дохода от продаж	30% среднемесячной прогнозируемой заработной платы по экономике	7% дохода от продаж	30% среднемесячной прогнозируемой заработной платы по экономике
1 400 Евро (20 000 Евро x 7%)	1200 Евро (400 Евро x 30% x 10 сотрудников)	70 Евро (1 000 Евро x 7%)	1200 Евро (400 Евро x 30% x 10 сотрудников)

Вывод	Вывод
Компания оплатит единый налог в размере 1400 Евро за январь 2020 года.	Компания оплатит единый налог в размере 1200 Евро за февраль 2020 года.

3.2 Какие налоги и платежи включает единый налог?

Единый налог включает все платежи и сборы, взимаемые с компании и сотрудников, за некоторыми исключениями.

Включает	Не включает
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Налог на доход от предпринимательской деятельности (подоходный налог с юридических лиц)<input type="checkbox"/> Подоходный налог от заработной платы<input type="checkbox"/> Взносы социального страхования, уплачиваемые работниками и работодателем<input type="checkbox"/> Взносы медицинского страхования, уплачиваемые работниками и работодателем<input type="checkbox"/> Местные налоги<input type="checkbox"/> Налоги на недвижимое имущество<input type="checkbox"/> Сбор за пользование автомобильными дорогами	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> налоги, удерживаемые у источника выплаты (например, подоходный налог с дивидендов)<input type="checkbox"/> Налог на Добавленную Стоимость (НДС)<input type="checkbox"/> Акцизы
Важно: после предоставления статуса резидента IT-парка компания более не обязана уплачивать вышеуказанные налоги.	Эти налоги и сборы оплачиваются резидентами IT-парков в общем порядке.

Other types of income (e.g. financial, exceptional income, etc.) are considered to be taxed by applying the single tax and are not taxed separately.

Шаг 4:

Как стать резидентом IT-парка

Получение статуса резидентом IT-парка в Молдове обычно занимает около недели, при условии, что компания соответствует всем критериям допустимости.

- Представление заявления администратору IT-парка;
- Представление регистрационных документов
- Подписание договора с администрацией IT-парка.

Шаг 5:

Другие выгоды

- Возможность упрощенного найма IT-специалистов из-за рубежа оформлением IT-визы сроком на 2 года с возможностью продления посл истечения;
- Возможность упрощенного найма IT-менеджеров из-за рубежа оформлением IT-визы сроком на 4 года с возможностью продления посл истечения;
- Упрощенная связь между компаниями и государственными учреждениями;
- Свободное и открытое сообщество.

Шаг 6:

Как работает налогообложение работников?

6.1 Подоходный налог с заработной платы

Выплаты, осуществляемые работникам резидентов IT-парков считаются окончательно обложенными налогом. Работодатель (резидент f IT-парка) не начисляет и не удерживает взносы социального страхования, медицинского страхования и подоходный налог с заработной платы работников.

6.2 Социальное страхование

Все работники резидентов IT-парков пользуются всеми видами государственного социального страхования, такими как пособие по временной потере трудоспособности по болезни или в случае травм на рабочем месте, отпуск по уходу за ребенком, оплачиваемый медицинский отпуск по уходу за ребенком, и т.д. Эти пособия начисляются на эквивалент заработной платы, составляющий 60% среднемесячной заработной платы по экономике (на 2020 год она составляет 7953 лея = 400 Евро) вне зависимости от фактической суммы заработной платы, полученной за работы, выполненные в парке. Это означает, что работник с заработной платой в 1000 Евро в месяц будет пользоваться тем же социальным страхованием, что и другой работник с месячной заработной платой в 10000 Евро.

6.3 Медицинское страхование

Что касается медицинского страхования, то какие-либо отличия по сравнению с работниками других компаний в IT-парках отсутствуют. Работники регистрируются и обеспечиваются национальной системой обязательного медицинского страхования.

Шаг 7:

Какие дополнительные обязанности налагаются на резидентов?

- Оплата ежемесячных членских взносов
- Представление квартальных отчетов администрации парка
- Проведение годового аудита (обязателен аудит)
- Уведомление всех сотрудников в письменном виде о специфик социального и медицинского страхования, а также подоходном налоге

Читать онлайн

Чтобы узнать

Свяжитесь с нами!

больше



Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.



Подготовительная лекция 4.3: Обзор налогов в Молдове

Почему это полезно?	Налоги – это одни из основных расходов и административных задач в вашем бизнесе. Вам необходимо понимать структуру налогов до того как составлять ваш бизнес-план.
Кто в этом нуждается?	Владельцы предприятий.
Почему они в этом нуждаются?	Перед началом [x] На этапе роста [] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям []
Чего следует ожидать от подготовительной лекции?	“Курс выживания” в молдавской налоговой системе. Вы должны понимать свои расходы и основные решения, которые вы должны принимать в налоговой политике вашей компании.

Шаг 1:

Основные налоги в Молдове

Данная подготовительная лекция была задумана как введение в “курс выживания” в молдавской налоговой системе. Это *не* инструмент, который поможет вам рассчитать и оплатить свои налоговые обязательства. Для этого требуется профессиональный бухгалтер. Наша цель состоит в том, чтобы предоставить вам достаточную информацию для более точного планирования и прогнозирования вашего бизнеса и чтобы вы могли задавать правильные вопросы своему бухгалтеру.

Итак, каким образом работает налоговая система Молдовы? В ряде отраслей промышленности и во многих особых случаях существуют определенные исключения, но большинство компаний обязаны уплачивать следующие 3 вида налогов:

1. Налог на Добавленную Стоимость (НДС) (для плательщиков НДС)
2. Налоги с заработной платы
3. Подоходный налог (обычно для плательщиков НДС)/Налог с продаж (обычно для неплательщиков НДС)

Кроме того, существуют более мелкие или отраслевые налоги, их краткое описание также будет представлено читателю. Проконсультируйтесь с вашим бухгалтером, чтобы лучше понимать налоговый режим в вашей отрасли.

Примечание: это не распространяется на обладателей предпринимательских патентов, резидентов IT-парков и иных лиц, к которым применяются отдельные правила и налоговые режимы.

Шаг 2: НДС и подоходный налог

2.1 Налог с операционной деятельности

Все неплательщики НДС обычно оплачивают налог с операционной деятельности, которым облагается валовой доход предприятия по ставке 4%. Этот специальный налоговый режим продолжается до тех пор, пока вы не станете плательщиком НДС. Начисление обязательства по данному налогу простое: если вы продаете продукт за 100 леев, то вы обязаны уплатить 4% или 4 лея в качестве налога. Этот налог включен в цену и не прибавляется к ней (это не налог с продаж).

2.2 Понимание НДС

Налог на Добавленную Стоимость или НДС – это налог на добавленную вами стоимость к товару. Во первых, как рассчитывается НДС и какова его ставка? Предположим, что ставка НДС составляет 20%. НДС “включен в цену”, поэтому, если вы приобретаете какой-либо товар стоимостью 100 леев, вам следует воспользоваться следующей формулой для расчета НДС

$$\text{Цена без НДС} = \text{Цена} / (1 + \% \text{ НДС})$$

$$\text{НДС} = \text{Цена} - \text{Цена без НДС}$$

Например, если вы приобретаете какой-либо товар за 100 леев, то его цена без НДС составит $100 / (1 + .2) = 83.33$ лея. Это означает, что из 100 леев вы уплачиваете в качестве НДС 16.67 леев.

Мы уже знаем, как вычислить сумму НДС, которая уже включена в цену. Теперь давайте выясним, что означает “Добавленная Стоимость” на простом примере: фермер выращивает курицу и продает ее мяснику, который продает ее в продовольственный магазин, а тот уже продает ее конечному потребителю. Каждый зарабатывает определенную прибыль на всем пути перемещения товара к конечному у потребителю и несет определенные обязательства по налогу на добавленную стоимость. Ниже представлена схема данной операции.

Упрощенный расчет				
		Фермер	Мясник	Продовольственный магазин
1	Цена с НДС	MDL30.00	MDL55.00	MDL75.00
2	Цена без НДС	MDL25.00	MDL45.83	MDL62.50
3	НДС с операции	MDL5.00	MDL9.17	MDL12.50

4	НДС с операции	MDL30.00	MDL25.00	MDL20.00
5	НДС, подлежащий к оплате в бюджет	MDL5.00	MDL4.17	MDL3.33

Вот разъяснение каждой строки:

- 1.) В строке 1 “Цена с НДС” означает цену, которую экономический агент взимает со своего клиента. Это уплачиваемая цена и сумма, указываемая как итоговая в фискальном чеке или налоговой накладной. Если вы физическое лицо, то это просто “цена.”
- 2.) В строке 2 “Цена без НДС” означает цену без НДС, рассчитанного по вышеприведенной формуле.
- 3.) В строке 3 “НДС с операции” указан НДС, начисленный по вышеприведенной формуле. Это итоговая сумма НДС, которая указывается в каждом чеке в момент продажи. Это не НДС, уплачиваемый правительству на каждом этапе. Эта сумма означает общий НДС на соответствующую дату. К примеру, НДС мясника в размере 9.17 включает НДС фермера в размере 5.00 леев. Таким образом, в чеке конечного потребителя НДС в размере 12.50 леев означает общую сумму, подлежащую к уплате правительству. Посмотрим как это работает в строках 4 и 5.
- 4.) В строке 4 “Добавленная стоимость” нам представлен расчет с указанием стоимости, добавленной каждым экономическим агентом. Фермер (в нашем простом примере мы не учитываем стоимость кормов и т.д.) ничего не уплатил за курицу, и поэтому добавленная им стоимость составляет 30 леев, за эти же 30 леев он продал курицу. Мясник умертвил птицу, выпотрошил ее и продал за 55 леев. Добавленная им стоимость составила 25 леев. Продовольственный магазин продал курицу конечному потребителю за 75 леев, добавленная им стоимость составила 20 леев.
- 5.) В строке 5 мы выяснили сколько каждый экономический агент должен уплатить правительству. Обязательства каждого экономического агента по уплате НДС рассчитываются по приведенным выше формулам и основываются на добавленной ими стоимости. Соответственно, фермер оплачивает 20% НДС и из 30 леев НДС составляет 5 леев. Мясник оплачивает 20% НДС со своих 25 леев, его обязательство составляет 4.17 леев. В конечном итоге, продовольственный магазин уплачивает 20% НДС со своей наценки в 20 леев, что составляет 3.33 лея. Если вы сложите все суммы вместе: $5 + 4.17 + 3.33 = 12.50$ леев. Эта сумма НДС будет указана в чеке конечного потребителя.

Так как же это работает? Ваш бухгалтер ведет учет всех сумм НДС, которые вы уплатили (НДС к зачету) и всех сумм НДС, которые вы получили от продаж (полученный НДС). Ваше обязательство по НДС равняется разнице между суммой полученного НДС и суммой НДС к зачету, которая у вас накопилась.

Если вы продовольственный магазин, то ваше обязательство по НДС составит $12.50 - 9.17 = 3.33$ лея.

Очевидно, данный пример очень упрощен. Вам следует помнить основную идею – ваш НДС к зачету включает не только Себестоимость Проданных Товаров. Если вы мясник и приобретаете новый комплект ножей, то НДС, который вы оплачиваете при их приобретении, также принимается к зачету. Это может иметь значительные последствия для принятия решений об осуществлении крупных инвестиций и играет свою роль при регистрации в качестве плательщика НДС.

Также при приобретении товаров (если ваша компания является плательщиком НДС), вам следует учитывать, что выгоднее приобретать товары у других компаний, являющихся плательщиками НДС, если цена не отличается от той, которую предлагают неплательщики НДС. Если вы стоите перед выбором – приобрести товар у плательщика НДС за 120 леев или у неплательщика НДС за 100 леев, то разницы нет никакой.

Обязательство по НДС начисляется и оплачивается ежемесячно. Обязательство по подоходному налогу оплачивается ежеквартально и в конце года.

2.3 Регистрация в качестве плательщика НДС

Любая компания может принять решение зарегистрироваться в качестве плательщика НДС в любое время. Компании *обязаны* регистрироваться в качестве плательщика НДС, если их продажи превышают 1,200,000 леев в течение любых 12 следующих друг за другом месяцев. Если вы не намерены преодолеть этот порог в течение этого времени, то вам нет смысла подавать заявление о регистрации в качестве плательщика НДС. Если вы определите, что данный порог будет превышен в тот или иной момент времени, вам следует тщательно взвесить ваши возможности. Чтобы решить, следует вам регистрироваться в качестве плательщика НДС или отсрочить эту регистрацию до того момента, когда вы будете обязаны это сделать, вам следует принять во внимание несколько факторов.

- 1) **Налог с операционной деятельности по ставке 4% намного меньше, чем НДС** (стандартная ставка НДС в Молдове составляет 20%). В данном простом примере \то выгодно и позволит сэкономить значительные средства. Если вы преодолете порог в 1.2 миллиона леев в первом году, то вам потребуется уплатить 48,000 леев в качестве налога (4%) по сравнению с 200,000 леев в качестве плательщика НДС (в зависимости от ваших наценок и добавленной стоимости). При равенстве других факторов вам следовало бы отсрочить регистрацию в качестве плательщика НДС и дать вашей компании импульс для развития в ходе первых продаж.
- 2) **Крупные капитальные инвестиции.** Если ваша компания намеревается инвестировать значительные средства в оборудование до начала деятельности, весь уплаченный НДС может быть зачтен только ЕСЛИ ваше предприятие зарегистрировано в качестве плательщика НДС. Соответственно, если вы инвестируете 2 миллиона леев в оборудование до начала деятельности, это дает вам зачет НДС в размере 333,333 леев – это сумма, которую государство должно будет вам уплатить. В большинстве случаев вы не можете получить ее обратно (см. исключения в п. 2.5 ниже), но она будет вам зачтена в счет будущих продаж.
- 3) **Импорт / экспорт.** Если ваша компания намеревается импортировать товары, то вне зависимости от того, является она плательщиком НДС или нет, она обязана уплатить НДС таможене. В случае, если компания зарегистрирована в качестве плательщика НДС, уплаченная сумма НДС принимается к зачету, а если нет, то просто относится на расходы. Ставка

НДС при экспорте составляет 0%. Если ваша компания является плательщиком НДС и экспортером, вы можете получить возмещение НДС из государственного бюджета (не всего НДС, согласно утвержденной формуле).

В конечном итоге, ситуация будет зависеть от особенностей деятельности вашей компании. Тем не менее, вам чрезвычайно важно знать об этом вопросе с самого начала. Опытный бухгалтер сможет дать вам правильный совет, но если у вашего бухгалтера нет соответствующего опыта, то вам придется задавать ему правильные вопросы. Это чрезвычайно важное решение и вам нельзя с ним ошибиться – это ваши деньги!

2.4 Ставки НДС в Молдове

НДС 20% - это стандартная ставка НДС, применяемая ко всем магазинам, производствам и иным предприятиям

НДС 8% - эта ставка применяется к некоторым видам сельскохозяйственной продукции, включая хлебобулочные изделия, молочную продукцию и некоторые другие продукты питания

НДС 15% - (данная ставка была введена 1 мая 2020 года) для предприятий HoReCa (Hotel, Restaurant, Cafe). Она применяется ко всем продуктам питания, напиткам и услугам, которые не облагаются акцизами (алкогольным напиткам), которые подаются в данных заведениях.

2.5 Возврат НДС от правительства

НДС, уплаченный правительству сверх суммы обязательств по НДС с продаж, рассматривается как сумма к зачету при будущих продажах. В некоторых ситуациях вы можете обратиться за возмещением НДС в виде денежных средств.

Следующие группы предприятий могут получать возмещение НДС (с многочисленными исключениями):

- Компании, к продукции и услугам которых применяется НДС по ставке 8% - эта ставка применяется к определенной сельскохозяйственной продукции, включая хлебобулочные, молочные и некоторые иные товары
- Компании-экспортеры, к продажам которых применяется НДС по ставке 0% НДС
- Лизинговые компании
- Компании, осуществляющие капитальные инвестиции
- Поставки собственной продукции фитотехники и садоводства в натуральной форме, продуктов животноводства в натуральной форме, живого и забитого скота, поставки свекольного сахара собственного производства экономическими агентами

Шаг 3: **Налоги с заработной платы**

Налоги с заработной платы в Молдове начисляются и уплачиваются работодателем. Ставки налогов представлены ниже:

	Подходный налог	Взносы обязательного государственного социального страхования	Взносы обязательного медицинского страхования	Всего
За счет работника	12%	6%	4.5%	
За счет работодателя	0%	18%	4.5%	
Всего	12%	24%	9%	45%

Фактический расчет, исходя из базовых вычетов и особенностей трудового договора (работа на полную ставку / на частичную ставку), более сложен и требует от вашего бухгалтера ежемесячной работы. Есть два важных понятия - "валовая" и "чистая" заработная плата. «Чистая» заработная плата означает фактическую сумму средств, которую работник получает после вычета всех налогов. «Валовая» заработная плата означает чистую заработную плату + налоги, взимаемые с работника. Очень важно понимать, что все эти налоги, вне зависимости от того, оплачиваются они "работником" или "работодателем", на самом деле оплачиваются вами как "работодателем". Это объясняется тем фактом, что чаще всего сотрудников нанимают на работу, исходя из чистой заработной платы, так как они все хотят знать, сколько средств они получают после удержания всех налогов.

Налоги с заработной платы начисляются и оплачиваются ежемесячно.

Несмотря на то, что данная практика может отличаться от отрасли к отрасли, результат будет тем же - вы должны планировать свои расходы также, как если бы их заработная плата равнялась чистой заработной плате + все налоги, так как именно эту сумму вы будете уплачивать за то, чтобы они на вас работали.

Шаг 4: **Налог с прибыли**

Налог с прибыли обычно оплачивается плательщиками НДС. Ставка подоходного налога составляет 12% (за исключением крестьянских хозяйств - 7%). Чтобы определить обязательство по подоходному налогу, вам в первую очередь следует рассчитать вашу прибыль как разницу между доходами и расходами. Также вам следует учитывать, что не все расходы подлежат вычету в налоговых целях, в то время как другие подлежат частичному вычету (например, не разрешается вычет расходов на товары и услуги, приобретенные у патентообладателей). Представьте себе, что ваша компания за год получила доход в размере 50000 леев, расходы составили 30000 леев, из которых 10000 леев были уплачены патентообладателям. Ваш облагаемый доход составил $=50000-30000-(10000)=30000$ леев. Подоходный

налог составит =30000 леев*12%=3600 леев.

Подоходный налог уплачивается авансом ежеквартально (вы должны оценивать предполагаемые доходы в течение года). В конце года, если вы не оплатили все обязательство по подоходному налогу, то вы обязаны его погасить до 25 марта следующего года.

Шаг 5: Другие налоги

- Акцизы
- Экологические сборы
- Местные налоги
- Дорожный сбор
- Налог на недвижимость и др.

Местные налоги обычно оплачиваются ежеквартально. Наиболее распространенный местный налог – это сбор за размещение коммерческих объектов и объектов обслуживания. Точная сумма сбора устанавливается ежегодно местными органами власти. Например, за магазин в Кишинэу площадью менее 50 квадратных метров потребуется оплачивать сбор в размере 3600 леев в год (см. более подробную информацию по местным налогам в Кишинэу по ссылке <https://www.chisinau.md/lib.php?!=ro&idc=531&t=/Informatii/Taxe-locale>).

Читать онлайн

Чтобы узнать
больше

Свяжитесь с нами!



Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.



Глава 5: Угрозы и Смягчения Последствий

Читать онлайн



Чтобы узнать больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Подготовительная лекция 5.1: Что делать в случае проверки - Не паниковать!!

Почему они полезны?	Проверки являются фактом любой деловой среды. В Молдове они представляют собой значительную проблему для многих малых предприятий. Полезно знать, чего от них ожидать и как к ним подготовиться.
Кто в них нуждается?	Все владельцы предприятий и менеджеры
Когда они необходимы?	Перед началом [x] На этапе роста [x] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям []
Чего вам следует ожидать от этого Инструмента?	Вы начнете понимать суть проверок и получите советы по подготовке вашей команды к ним

Шаг 1:

Что такое проверка?

“Проверка” означает любую проверку, проводимую правительственным агентством на вашем предприятии после начала деятельности. Проверки преследуют в качестве цели проверку соответствия и безопасности вашего предприятия. Они могут рекомендовать или требовать внесения изменений, могут применять штрафы при обнаружении случаев несоблюдения законодательства.

Шаг 2:

Кто может проверять мой бизнес?

Любое лицо с “авторизацией для проведения контроля”. Теоретически должны существовать ограничения для правительственных органов, проводящих проверки, но на практике эти ограничения обычно обходятся агентствами и органам публичной местной власти. Примерами контролирующих органов являются ГНИ, Агентство Безопасности Продуктов Питания и Санитарно-эпидемиологическая служба (департаменты здравоохранения), Трудовая Инспекция, органы местного, городского или районного управления, пожарный департамент, полиция и другие органы.

Когда мое предприятие может быть подвергнуто проверке?

Вообще проверки могут быть “плановыми” и “внеплановыми”. В любом случае проверяющий обязан представить удостоверение личности и “авторизацию на проведение проверки” для подтверждения законности проверки. Без этих документов вы не обязаны участвовать в проверке, так как проверяющие могут действовать незаконно.

3.1 Плановые проверки

Плановая проверка в целом представляет собой аудит соблюдения законодательства, инициированный каким-либо правительственным органом. Такие проверки могут длиться от одного дня до нескольких месяцев и при них вам потребуется оказывать им содействие при углубленном анализе документации вашей компании.

Все проверяющие органы обязаны публиковать графики своих проверок в режиме онлайн. Это означает, что налоговая инспекция (например) публикует список компаний, которые они намерены проверить в 2020 году с указанием месяца, на который запланирована соответствующая проверка. Проверяя графики проверок на каждый год, вы можете проверить, включена ли ваша компания в них. Их не всегда легко найти, но вы можете использовать этот правительственный веб-сайт в качестве отправной точки:

<https://controale.gov.md/acasa>

Также вы можете ввести в Google IDNO вашей компании и просмотреть появляющиеся результаты. Иногда поисковая система Google может находить правительственные органы, публикующие списки на малодоступных страницах, которые невозможно обнаружить при помощи сайта controale.gov.md.

3.2 Внеплановые проверки

Внеплановые проверки – это внезапные “сюрпризы”. Эти проверки нацелены на проверку определенных моментов, они не такие углубленные, как плановые проверки. Внеплановые проверки могут проводиться по целому ряду причин и иногда имеют случайный характер. Некоторыми примерами обычных внеплановых проверок являются:

- ❑ **Фискальные чеки** – налоговая инспекция может направлять своих агентов на разные предприятия ежегодно, чтобы убедиться, что вы выдаете фискальные кассовые чеки своим клиентам. Они могут представляться клиентами и делать покупки, чтобы убедиться, что вы выдаете фискальные чеки. Убедившись в этом, они обычно проверяют ваш кассовый аппарат и дневные кассовые отчеты (отчет X)
- ❑ **Проверки на основании жалоб** – если какой-либо клиент или иной член сообщества подаст против вашей компании официальную жалобу, на этом основании может быть проведена проверка. Во многих случаях у вас нет права знать, кто представил жалобу, но вы можете ознакомиться с ее содержанием.
- ❑ **Чрезвычайные проверки** – правительство может объявить чрезвычайное положение и использовать его для проведения внезапных проверок в любое время. Примером тому может быть пожар на предприятии с человеческими жертвами, в результате чего правительство может назначить проведение всеобщих проверок пожарной безопасности.

- ❑ **Иные проверки** - официальные лица могут по иным причинам проводить внеплановые проверки. По причине весьма неясного законодательства и нормативных актов очень трудно определить, есть ли у них право на проведение проверок. В целом, если у проверяющих имеется документ, подтверждающий право на проведение контроля, то у них есть это законное право.

Шаг 4:

Понимание культуры проверок в Молдове

Чтобы понять культуру проверок в Молдове, полезно изучить опыт одного молдавского предпринимателя, который недавно посетил США и побеседовал там с местным предпринимателем. Он спросил – как у вас обстоит дело с проверками от департамента здравоохранения? Американец ответил: “ты имеешь в виду Стива? Он очень помогает нам. Он помог внедрить наши процедуры безопасности”.

Это *не* распространяется на работу контролирующих органов в Молдове. В большинстве стран проверки проводятся с целью консультирования и стимулирования соблюдения законодательства и предотвращения преступности (налоговые преступления, серьезные нарушения правил охраны труда и здоровья, и т.д.). В Молдове **проверки нацелены на выявление ошибок**. Большинство инспекторов начинают проверки с тем, чтобы найти что-нибудь (и они обязательно находят).

Отношение проверяющих иногда обусловлено их желанием получить от вас взятку (см. Primer[x] Коррупция). Иногда оно вытекает из их незнания закона. В конечном итоге, в Молдове существует план сбора штрафов, который должен выполняться ежемесячно. Иногда они штрафуют вас просто потому что их начальники велели им кого-нибудь оштрафовать.

В любом случае вам обязательно следует знать свои права.

Шаг 5:

Знайте свои права

Занимайтесь самообразованием и ознакомьтесь со своими правами еще до того, как они вообще переступят порог. Так как существует множество агентств и различных видов проверок, мы не можем описать все процедуры для всех отраслей экономики. Но сделайте подготовленность культурой в вашей компании, в особенности в отделе кадров и бухгалтерии.

Чтобы ознакомиться со своими правами при проведении проверок, посетите следующую веб-страницу: <http://controale.md/>

Запомните - закон защищает ваши права и у них нет права запугивать вас.

Полезные советы и приемы

Все проверки и проверяющие разные, но есть определенные полезные советы и приемы, которые помогут вам пройти через этот процесс.

- ❑ **Не паниковать!** Проверки – это факт жизни. Некоторые из них хуже других, но вы пройдете и через это!
- ❑ **Подготовьте свою команду** – проверки *чрезвычайно* обременительны с точки зрения документации. Пусть ваш бухгалтер и кадровик всегда хранят документы в должном порядке и будут готовы представить их в процессе проверки.
- ❑ **Задавайте вопросы и будьте вежливы** – проверяющие любят, когда их это немного превозносят. Задавайте профессиональные вопросы и вежливо отвечайте на вопросы. Вы даже можете научиться чему-то полезному!
- ❑ **Не будьте воинственными** – не надо спорить с проверяющими. Если у них есть документ о проведении проверки, то у них есть законное право у вас находиться. Споры по данному вопросу с ними не помогают.
- ❑ **Будьте тверды** – не позволяйте им вами манипулировать. Знайте свои права и требуйте документы от них. Помните, закон защищает ваши права и у них нет права вас запугивать.
- ❑ **Держите их в своей полосе** – вежливо, но твердо, держите их на своем месте. Если проверяющий в области общественного здоровья требует представить ему для изучения трудовые договоры или что-либо выходящее за пределы, предусмотренные документами об авторизации контроля, не позволяйте им этого.
- ❑ **Обратитесь к сообществу!** – если вы не уверены в том, что происходит, или хотите получить помощь, обратитесь к другим компаниям! Вступите в предпринимательскую ассоциацию или обратитесь к сообществу в Facebook или онлайн. Подготовительная лекция [x] Предпринимательские ассоциации

Вывод

Не паникуйте!! Проверки звучат ужасно (и иногда они действительно ужасны), но они – это данность жизни и предпринимательства. Если вы не совершали ничего плохого, вам не следует слишком сильно беспокоиться. Будьте подготовлены к ним умственно и документально, и все будет хорошо.

Читать онлайн



Чтобы узнать больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!





Подготовительная лекция 5.2: Коррупция

Подготовительная лекция №[x]: Коррупция	Коррупция – это факт жизни, который затрагивает все предприятия в Молдове. Понимание этого явления и подготовка к нему имеют критическую важность.
Кто в этом нуждается?	Все владельцы предприятий.
Когда они в этом нуждаются?	Перед началом [X] На этапе роста [X] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям [X]
Чего следует ожидать от Подготовительной лекции?	Общая картина коррупции в Молдове, способы борьбы с ней и способы противодействия коррупции.

Шаг 1:

Понимание коррупции для малого бизнеса

Говоря о коррупции в Молдове, мы рассматриваем три основные ситуации.

1.1 Дача взятки для экономии времени

При обращении за авторизациями или иными разрешительными документами закон предусматривает максимальный срок, в течение которого официальные лица обязаны дать ответ. Во многих случаях этот срок составляет 30 дней с даты обращения. В некоторых случаях официальным лицам требуется время на рассмотрение вашего заявления, но во многих случаях они должны просто подписать документ. Очень часто они задерживают свой ответ до крайнего срока, предусмотренного законом с целью побудить вас дать взятку. В таких случаях они могут просить вас о “подарках” для ускорения процессов, но могут и не говорить ничего, а просто ждать когда вы сами предложите им взятку. Суммы взяток или подарков могут варьировать, во многих случаях они могут быть небольшими – речь может идти о сотнях, а не тысячах леев.

1.2 Дача взятки официальному лицу, чтобы оно оставило вас в покое

Коррупция – довольно широко распространенное явление в ходе проверок и инспекций на вашем предприятии. Иногда инспекторы ведут себя грубо или агрессивно, пытаясь вас запугать и создать атмосферу страха. Их цель – запугать вас и заставить им заплатить, чтобы они оставили вас в покое. Во многих случаях они могут запугивать вас ужасными штрафами и при этом намекать, что вы можете спасти себя, уплатив им что-то прямо на месте, может быть, половину от суммы штрафа. Суммы взяток или подарков могут варьировать, но во многих случаях могут быть небольшими и исчисляться сотнями, и даже не тысячами леев. Также они часто могут требовать оказания бесплатных услуг вашей компанией.

Важно понимать, что этим чиновникам плохо платят и во многих случаях они разбираются в том, что проверяют, еще хуже чем вы. Они редко ищут преступления или намеренные нарушения, в основном они цепляются за ошибки в ваших бумагах или процессах, которые они могут обратить против вас.

См. Подготовительную лекцию [x] : Что делать в случае проверки.

<https://docs.google.com/document/d/1OCsl1wFMj6O8D4Rw61xtxLx5lS5Thf1M9Wq3XTwapyA/edit>

1.3 Рейдерские атаки и захват бизнеса:

Такие явления мафиозного характера, когда уголовные элементы, местная полиция, прокуроры и т.д. являются к предпринимателям и требуют процент от прибыли в обмен на защиту или непосредственно захватывают компанию, уводя ее от собственников, случаются в Молдове, но они не распространены в городах и в отношении малых компаний. Тем не менее, эта проблема может быть намного более серьезной в регионах и в некоторых отраслях экономики.

Шаг 2:

Понимание бюрократии и коррупции = Зря потеряно время

За исключением рейдерских атак, остальная коррупция в Молдове представляет собой угрозу для предприятий по той причине, что она ведет к потере времени и энергии. Бюрократия в Молдове организована таким образом, чтобы местные официальные лица могли по собственному усмотрению задерживать деятельность вашей компании, практически не имея на то причин. К примеру, задержка выдачи авторизации на 30 дней вполне им по силам и они отлично знают, в какие убытки это выльется вашей компании. Это их способ воздействия на вас.

Шаг 3:

Стратегии снижения риска коррупции

Работая над открытием компании, вам следует включить в свои планы стратегии снижения проблем коррупции. Ниже представлены некоторые рекомендации.

3.1 Планируйте потерянное время

При разработке бизнес-плана чрезвычайно важно делать поправку на незапланированные задержки. Занимаясь вопросами авторизаций и лицензий в Молдове, предусматривайте дополнительные задержки, так как официальные лица могут затянуть процесс рассмотрения документов с целью принудить вас к даче взятки. Убедитесь, что ваша команда к этому готова и вы запланировали небольшие задержки в каждом из процессов.

3.2 Будьте тверды. Знайте закон. Знайте свои права.

Большинство коррумпированных официальных лиц, которые вымогают взятки во время проверок или инспекций, делают это наобум. Причем делают они это не потому, что не могут найти поводов для того, чтобы вас оштрафовать, а потому что они в большинстве случаев особо ничего и не пытаются искать. Они

преувеличивают ситуацию и могут даже кричать на вас, чтобы запугать и принудить к повиновению. Знайте закон и будьте уверены в своих процессах. Знайте свои права и никогда не верьте в устные запугивания. При обнаружении чего-либо противозаконного официальные лица обязаны составлять официальные протоколы в письменном виде. Эти протоколы защищают ваши права, они дают вам время для устранения проблем и делают официальных лиц ответственными за проводимые инспекции. Всегда настаивайте на том, чтобы они подписывали протоколы.

См. более подробные сведения в подготовительной лекции [x] : Что делать в случае проверки

3.3 Создайте себе репутацию

Если вы будете платить взятки, коррумпированные официальные лица скоро вернутся к вам, да и друзьям своим расскажут. Если же о вас будет известно, что вы никогда не платите, вы защитите себя своей же репутацией.

3.4 Будьте уверены в том, что вы правы

Коррумпированные официальные лица процветают на том, что сеют страх, кричат на своих жертв и унижают их. Они возомнили себе, что у них есть божественное право обращаться так с кем угодно. Они гордо раскатывают на своих Лендроверах по улицам, вымогая деньги у честно работающих людей. Не надо воспринимать их такими. Они просто “публичные служащие” и их работа - служить. И если они коррумпированы, то это в них проблема, а не в вас.

Шаг 4:

Защищайте себя в системе правосудия

Если вы сталкиваетесь со злоупотреблениями со стороны коррумпированных официальных лиц и вам требуется противостоять этим злоупотреблениям, вам следует проявить осмотрительность перед тем, как обращаться в суд. Во многих случаях прокуроры и другие официальные лица системы правосудия являются соучастниками схем и злоупотреблений. Грустно об этом говорить, но случаев, когда малые компании успешно отстаивали свои интересы в суде, действительно немного. Поговорите с опытным юристом, проконсультируйтесь с другими компаниями, которые побывали в вашем положении, до того как принять решение.

Шаг 5:

Средства массовой информации

Есть одна вещь, к воздействию которой коррупция весьма уязвима. Это прозрачность. Во многих случаях следует обратиться к местным средствам массовой информации, чтобы рассказать о своей истории и обрести поддержку в противостоянии коррупции.

Изучая этот вариант, вам следует помнить о том, что свою историю надо рассказывать доходчиво для общественности. Специфические подробности налоговых проверок иногда трудно понять людям, не имеющим опыта в управлении бизнесом. Хорошо поработайте над изложением вашей истории, чтобы получить максимально возможную поддержку. Такая публичная поддержка

Шаг 6:

может вынудить местных официальных лиц отступить или изменить свое мнение на противоположное. Но и в этом случае существует риск, как и в случае других приемов противодействия коррупции в коррумпированном государстве. Перед тем, как предпринимать любые действия, обратитесь за советом к юристу, к другим владельцам предприятий и ассоциациям, обладающим опытом в данной области.

Не боритесь в одиночку (мы Сильнее вместе!)

Вне зависимости от ситуации, в которой вы оказались или от других стратегий, которые вы можете применять, не оставайтесь наедине со своей проблемой! Система, которая позволяет процветать коррупции, требует от официальных лиц способности изолировать и запугивать компании. Любая отдельная компания, какой бы сильной она ни была, является мишенью. В ваших интересах найти сообщество. Вступите в бизнес-ассоциацию, чтобы получить поддержку других предприятий, а также консультации и помощь в противодействии коррупции. Мы все #СильнееВместе.

См. Подготовительную лекцию [x]: Бизнес-ассоциации, чтобы получить дополнительную информацию.

Читать онлайн



Чтобы узнать больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Подготовительная лекция 5.3: Защита ваших инвестиций

Почему это полезно?

Каждый бизнес предполагает риски, некоторые из них являются контролируруемыми, а другие – нет. Планирование рисков – ключевой момент защиты ваших инвестиций.

Кто в этом нуждается?

Владельцы предприятий или лица, ответственные за их работу.

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове – продукт [Альянса Малых Предприятий Молдовы \(AIM\)](#). Книга доступна онлайн по адресу sme.md/ghid/ (на румынском языке) | sme.md/ghid-ru/ (на русском языке) | sme.md/ghid-en/ (на английском языке)

Когда они в этом нуждаются?	Перед началом [X] На этапе роста [X] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям []
Чего следует ожидать от Подготовительной лекции?	Перед началом [X] На этапе роста [X] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям []

Шаг 1:

Понимание предпринимательского риска

При планировании вашей компании вам следует серьезно обдумать потенциальные риски в вашей отрасли или бизнес-плане. Такие неприятные события, как кражи, аварии, пожары и другие происшествия, могут значительно повредить вашему бизнесу или полностью его уничтожить, если вы не подготовлены должным образом. При составлении плана снижения рисков изучите рекомендации и лучшие практики в вашей отрасли. Данная подготовительная лекция не является исчерпывающей беседой о рисках, но в ней представлены некоторые лучшие решения и описания определенных ситуаций, случающихся в предпринимательской среде Молдовы.

Шаг 2:

Понимание страхования предпринимательской деятельности

Сектор частного страхования в Молдове очень недоразвит. В то время как работа малого предприятия в ЕС без страховой защиты немыслима, в Молдове такая работа является нормой. Некоторые страховые компании предлагают решения для малых предприятий, но в целом вам придется конкретно формулировать риски, от которых вы хотите застраховаться, так как очень немногие страховые компании предлагают стандартные политики (например, вам может потребоваться самостоятельно сформулировать страховой полис). Вместо страховок в Молдове применяются различные стратегии снижения рисков. Поговорите с местными страховыми компаниями или брокерами, но приготовьтесь к тому, что их сильно смутят ваши потребности.

Шаг 3:

Камеры видеонаблюдения

Настоятельно рекомендуется установка камер видеонаблюдения на каждом предприятии, занимающемся кирпичом и раствором. Если вдруг ваш магазин будет взломан и ограблен, полиция в первую очередь спросит о камерах видеонаблюдения. Если камер у вас нет, то на этом ваш разговор с полицией будет закончен, как и любые серьезные попытки раскрыть преступление. Кроме того, кражи или мошенничество, совершенные собственными сотрудниками также могут потребовать наличия видеокамер для раскрытия. Для молдавской полиции камеры видеонаблюдения не просто главный инструмент для следственно-розыскной деятельности, во многих случаях это ее единственный инструмент.

Камеры должны охватывать места, где осуществляются операции с наличностью, входы и выходы, а также места хранения ценностей (включая ваш сейф с наличностью). Кроме того, вам следует установить камеры видеонаблюдения в местах обслуживания клиентов для решения возможных споров с клиентами и обвинений против сотрудников.

Наличие хороших камер видеонаблюдения в Молдове – это самый близкий эквивалент страхования предпринимательской деятельности в других странах. Полиция использует записи с этих камер, чтобы определять ответственность фигурантов и точные суммы финансовой компенсации (например, кто-то ломает вам окно, это запечатлено на камеру, полиция находит этого человека и заставляет его возместить нанесенный ущерб).

***Примечание о неприкосновенности частной жизни:** В Молдове есть строгие законы о защите частной жизни людей в публичных местах. Вы обязаны установить специальные предупредительные знаки о том, что ведется видеонаблюдение. Проконсультируйтесь с юристом перед передачей любых изображений третьим лицам.*

Шаг 4:

Система безопасности и пожарной сигнализации

Почти всегда компании обязаны заключать договора с компанией, оказывающей услуги охранно-пожарной сигнализации. Эти компании оказывают следующие услуги:

- ❑ Пожарная сигнализация. Они могут быть местными или автоматически направлять сигнал тревоги в пожарную охрану. Проверьте правила, применимые к вашей отрасли деятельности. также имеются тревожные кнопки, которые могут использоваться работниками в случае опасности.
- ❑ Охранная сигнализация. Датчики движения, датчики открытия дверей, датчики разбития стекла. При постановке на охрану срабатывание любого из этих датчиков автоматически направит вызов в охранную компанию, в случае обнаружения признаков несанкционированного проникновения на ваш объект охранники вам позвонят.
- ❑ Физическая охрана. Охранники компании, нанятой вами, явятся на ваш объект по вашему требованию. Вы можете установить скрытую тревожную кнопку около кассового аппарата или в другом месте, откуда вам будет удобно незаметно вызвать охрану. Также вы можете вызвать охрану по телефону.

***Примечание:** в большинстве городов Молдовы охранные компании реагируют на ваши звонки в течение минут и всегда являются быстрее полиции. Часто полиция реагирует на сообщения о взломе или иных происшествиях через несколько часов для взятия показаний.*

но не вмешивается в разворачивающийся кризис. В таком случае охранная компания и хорошо обученные сотрудники будут иметь критическое значение для защиты вашего бизнеса.

Шаг 5:

Познакомьтесь с местной полицией

Как уже упоминалось в Шаге 4, местная полиция часто не является первой на место происшествия на вашем предприятии. Тем не менее, именно полиция будет расследовать случаи взломов или иных уголовных деяний. Ваш опыт общения с полицией может отличаться от города к городу, при этом некоторые отделения полиции могут быть обеспечены высокопрофессиональными сотрудниками, а другие могут быть недоразвитыми и коррумпированными. В любом случае, вам следует встретиться с сотрудниками полиции, в ведении которых находится ваш район. Им известны самые распространенные проблемы, местные хулиганы и прочие факторы риска. Они смогут дать вам заблаговременные советы по предотвращению происшествий. Всегда лучше встречаться с ними до, а не во время критических ситуаций.

Читать онлайн

**Чтобы узнать
больше**

Свяжитесь с нами!



Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.



Подготовительная лекция 5.4: Бизнес и культура управления в Молдове

Почему это полезно?	Понимание культуры – вашей собственной культуры и культуры организаций и стран – это ключ к успешному планированию работы с другими людьми.
Кто в этом нуждается?	Владельцы новых предприятий в Молдове – местные или иностранные.
Когда они в этом нуждаются?	Перед началом [x] На этапе роста [x] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям []
Чего следует ожидать от Подготовительной лекции?	Обзор культуры предприятий, предпринимателей и культуры управления в Молдове, с определенными идеями адаптации и изменения схем вашего мышления

Шаг 1:

Понимание – Что такое культура?

Google определяет культуру как

“идеи, привычки и социальное поведение определенного народа или общества.”

В нашем контексте мы обсудим деловую и предпринимательскую культуру в Молдове. Это применимо к социальным нормам, стандартным процессам, и подходам, обсуждение вопросов, которые определяют поведение.

Применяется ли это ко всем? Нет!!!!

Любое исследование деловой культуры определенной группы или страны приведет к достаточно обобщенному результату, а не к набору твердых правил. Ни одна из идей, описанных ниже, не применяется по умолчанию ко всем людям и даже не может рассматриваться как общая социальная норма.

Шаг 2:

Предпринимательская культура в Молдове

Предпринимательская культура в Молдове очень недоразвита, но определенные успехи она все же делает. Изучая культуру предпринимателей и предприятий, находящихся на начальном этапе своего развития в Молдове, можно отметить ряд значимых отличий от более развитых экосистем и рынков.

2.1 Стоимость неудачи

На Западе широко распространено суждение, что неудачи – это хорошо. Неудачи заставляют нас учиться и набираться опыта. У людей, которые создали компанию

и которая впоследствии потерпела неудачу (объявила банкротство и т.д.) больше шансов получить инвестиции и займы в будущем, так как они набрались ценного опыта в этом процессе.

В Молдове неудачи не имеют никакой ценности и перспектива неудачи предприятия страшит предпринимателей.

2.2. Конкуренция против Сотрудничества

Конкуренция хороша. Она полезна для рынка и хороша для компаний. Когда вы конкурируете с другими компаниями, стремясь представить более качественный продукт или более выгодные услуги покупателям, конкуренция двигает вас к развитию. Это оборачивается выгодами для вашей компании. Более того, множество конкурентов на рынке может привести к росту этого рынка. Например, если в городе много ресторанов, то конкуренция будет выше, но одновременно и больше клиентов будут их посещать благодаря наличию выбора. В этом случае прилив поднимает все корабли.

В Молдове эти идеи весьма новы или чрезвычайно чужды. Многие компании ненавидят конкуренцию и боятся ее. Зачастую они предпочитают банальное копирование идей и подходов или даже иницируют различные схемы (публикацию отрицательных отзывов или даже незаконные действия) вместо того, чтобы позволить конкуренции развивать себя.

2.3 Проблема заправочной станции – деловые экосистемы

Рассмотрим следующий сценарий: в стране пересекаются две дороги. Перекресток очень оживленный и один предприниматель открывает заправочную станцию. Заправочная станция оказывается успешным проектом и позднее кто-то другой открывает магазин через дорогу. Через некоторое время кто-то третий открывает небольшое кафе. Открылось три предприятия, а благодаря тому, что каждое из них удовлетворяет определенную потребность клиентов, они сформировали экосистему, в которой все три компании становятся богаче. В Молдове при том же сценарии будет 3 заправочные станции и со временем все три уйдут с рынка.

Эта история была приведена здесь для того, чтобы подчеркнуть ту идею, что компании зачастую ударяются в излишнюю конкуренцию (строительство заправочной станции через дорогу от уже существующей заправочной станции) вместо того, чтобы удовлетворять другие потребности других клиентов.

2.4 “Секретный Бизнес”

“Секретный Бизнес” – это занятное определение для людей, которые утверждают, что у них есть бизнес, но он тайный. Это очень распространено среди людей, которые создают новые компании или планируют их создать. Эти люди боятся, что другие украдут у них их идеи. Это ужасная практика, которая препятствует вашему успеху, так как она противоречит одной из основных идей предпринимательства. Идеи дешевы. Идеи есть у каждого. А готовность воплощать эти идеи в жизнь? А вот это уже встречается реже.

Скрывая свои идеи, вы не можете получать критическую обратную связь в те моменты, когда она вам нужна больше всего- перед инвестированием вашего

времени и денег. Шансы того, что ваша идея будет у вас украдена, чрезвычайно малы. Но шансы того, что вы упустите идеи и возможности из-за того, что держали свои намерения в тайне, очень высоки.

2.5 Общая поддержка со стороны сообщества

Начало предпринимательской деятельности всегда сопряжено с максимальным стрессом и преодолением трудностей, с которыми вы, в принципе, можете справиться. Но очень важно, чтобы вы вступили в этот процесс, заручившись поддержкой друзей и семьи. К сожалению, отсутствие предпринимательской культуры в Молдове приводит к тому, что начинающий предприниматель оказывается лишенным этой поддержки даже со стороны близких друзей. Совсем нередко от людей можно услышать что-то вроде “идея хороша, но ты знаешь, что она обречена на неудачу, правда ведь?” Это сочетание общего неприятия новых идей и пессимизма по поводу молдавской экономики в целом, причем данные взгляды разделяет весьма много людей. Ненавистники будут ненавидеть, поэтому найдите свое сообщество.

2.6 Как найти свое сообщество

Признайте и цените тех друзей, которые готовы оказывать вам помощь в ваших попытках начать свое дело. Заведите как можно больше таких друзей! Подумайте о вступлении в бизнес-ассоциацию, чтобы познакомиться с людьми, которые находятся в такой же ситуации, что и ваша, или уже прошли через ту борьбу, которую вам все еще предстоит пройти. Формируя культуру взаимодействия с другими предпринимателями, мы не только помогаем себе, мы помогаем друг другу достичь успеха. Это потому что ...

2.7 Экономика не дает нулевую сумму

Многие считают, что на каждом рынке имеется ограниченное количество ресурсов (клиентов, денег и т.д.) и что деньги можно заработать, только привлекая на себя большую долю этих ресурсов. Это похоже на деление пирога: вы не можете съесть тот кусок, который съел я. В этом и смысл нулевой суммы – чтобы кто-то заработал, остальные должны потерять. Очень многие начинающие предприниматели совершают ошибку, думая таким образом, но это не правда.

Экономика не дает нулевую сумму и наш вклад в нее увеличивает размер этого воображаемого пирога. Признайте свою ошибку и исключите такое мышление из вашего делового планирования и культуры компании. Такое мышление токсично и основывается на логическом заблуждении.

Шаг 3:

Культура большого бизнеса в Молдове

Деловая культура крупных предприятий Молдовы (включая международные компании) также несколько недоразвита. Как и предпринимательская культура, она меняется, но очень медленно. Вот ее основные моменты, которые необходимо понимать.

3.1 Культура обслуживания клиентов

Деловая культура в Молдове совсем недавно стала ориентироваться на

обслуживание клиентов. Оно включает в себя как очевидные вещи – холодное или недоброжелательное отношение к клиентам, так и более глубокие и тонкие материи. Нам попалась в качестве примера компания, которая приобретала большое количество виджетов от розничного продавца. Внезапно розничный продавец перестал их поставлять. На вопрос “почему?” последовал ответ “потому что вы скупаете их все! Мне нужно держать полки заполненными, а если вы их скупите, я не смогу выполнять свою работу”. В этом случае нам ясно, что предпринимательская культура состояла в том, чтобы держать полки заполненными, а не в том, чтобы обслуживать клиентов. И эти противоречия столкнулись таким образом, что пострадали непосредственно интересы клиентов. Зачастую это обусловлено ...

3.2 Большими боссами и сильной иерархией

В молдавских предприятиях «босс» зачастую очень высокомерен и совершенно недоступен для работников низшего звена. Из-за этого инициативы уровня Босса (продавать больше продукции) могут вступать в противоречие с инициативами на уровне работников (поддерживать полки занятыми) и при этом вполне возможно, что никто не знает, что происходит что-то нехорошее. Зачастую это обусловлено ...

3.3 Проблемой менеджмента среднего звена

Культура и качество менеджмента среднего звена в Молдове оставляют желать лучшего. В некоторых случаях управленцы среднего звена тратят большую часть своего времени на то, чтобы «не злить босса», поэтому они особо не концентрируются на проблеме непосредственного управления своими сотрудниками. Примером такого отношения может служить компания, в которой месяцами напролет никто не поднимает трубку телефона для получения заказов от клиентов, но вдруг эта компания является с целым спектром предложений для бизнеса клиента, так как стало известно, что босс будет там обедать. Эта комбинация странных инициатив и стимулов, а также поведения, ориентированного на то, чтобы лучше угодить боссу, а не клиентом, затрудняет ведение бизнеса с некоторыми крупными компаниями в Молдове. Чтобы справиться с этой угрозой ...

3.4 Сотрудничайте с другими небольшими компаниями!

Попробуйте наладить отношения и цепи поставок с другими малыми предприятиями. Они будут не только более надежными (потому что зачастую вы будете иметь дело с самими владельцами этих предприятий), но и помогут вам связаться с другими компаниями, заслуживающими доверия. Таким образом, вы можете самостоятельно закупать для себя запасы и строить собственное предпринимательское сообщество.

Шаг 4:

Культура государственных органов в Молдове

При взаимодействии с правительственными органами Молдовы а любом уровне (начиная от местного санитарного инспектора и до директоров агентств) важно понимать, что культура «публичного служащего» в них очень мала или совсем отсутствует. Если вы приехали в Молдову из США, ЕС или иных развитых стран, то вы, скорее всего, привыкли к культуре, которая рассматривает вас как клиента, так

как вы налогоплательщик, который оплачивает их заработную плату, а они, в свою очередь, являются «публичными служащими» и работают для вас.

В Молдове это *не* так. Государственные чиновники зачастую грубы, небрежны, наглы и даже хуже. Они смотрят на вас так, будто они лучше вас, а вы должны быть благодарны им за то, что они вообще с вами говорят. Менталитет “аппаратчика” у “публичного служащего” может сделать чрезвычайно сложными и длительными даже самые простые вещи. Намереваясь взаимодействовать с государственными органами, надейтесь на лучшее – честные и хорошие люди могут работать и там, но будьте готовы к худшему.

Читать онлайн



Чтобы узнать больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Книга 2 - Бизнес-Инструменты

Глава 1: Что такое бизнес-инструмент?

Введение

Представляем вам Книгу 2 Руководства по Ведению Малого Бизнеса в Молдове: Бизнес-инструменты! Первый вопрос, который может у вас появиться, это Что такое Бизнес-инструмент? В этой книге вы найдете разделы, посвященные определенным тематикам планирования и управления предприятием. Эти разделы не являются специфическими только для Молдовы и представляют собой одни из последних инструментов систематизации и планирования для предприятий по всему миру. Вы узнаете о приемах брэйндорминга, о том, как оценивать и выбирать партнеров, о важности бюджета, о том, как анализировать конкуренцию и как планировать вашу стратегию маркетинга. Все эти идеи преследуют в качестве цели

помочь вам продумать свою бизнес-идею настолько методично, насколько это возможно и помочь вам принять наилучшие возможные решения.

В данном Руководстве мы рассматриваем целый ряд вопросов, но не следует предполагать, что каждый вопрос будет применим к вашей компании. Поэтому каждый раздел начинается с блока заголовка. В нем мы пытаемся объяснить, для кого предназначен тот или иной вопрос и чего вам следует ожидать от его изучения. Что наиболее важно в деловом цикле и многое другое. Мы призываем вас самостоятельно выбирать для себя пути изучения данной книги и выбирать информацию, в которой вы нуждаетесь, чтобы ваша компания была успешной.

Читать онлайн



Чтобы узнать больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Глава 2: Знакомство с вашими партнерами и самим собой

Читать онлайн



Чтобы узнать больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Инструмент 2.1: Выбор партнеров

Почему это полезно?	Выбор деловых партнеров будет иметь решающее значение для вашего бизнеса, причем данное решение будет труднее всего изменить. Вам следует серьезно все обдумать, так как это решение может привести вас как к успеху, так и к неудаче.
Кто в этом нуждается?	Любой человек, думающий о начале бизнеса с партнерами.
Когда они в этом нуждаются?	Перед началом [x] На этапе роста [X] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям [] До создания бизнеса! Лучше всего оценивать команду и думать критически до того как вы создадите бизнес. Данный бизнес-инструмент будет также полезен, если у вас уже есть бизнес-партнер, но вы хотите провести более критический анализ ваших деловых отношений.
Чего следует ожидать от Подготовительной лекции?	Данный бизнес-инструмент предназначен помочь вам задавать правильные критические вопросы о том, с кем вы вступаете в деловые отношения, и поэтому очень важно делать верные решения.

Шаг 1:

Понимание деловых партнеров

Если вы намерены открыть компанию с партнерами, то очень важно правильно относиться к этим отношениям и заранее их продумывать. Во многих случаях появляется соблазн открыть компанию с другом или членом семьи, так как они разделяют ваше увлечение или вам комфортно находиться в их обществе. Будьте осторожны!! Быть деловыми партнерами – это не то же самое, что быть друзьями или коллегами. На начальном этапе вы будете проводить с этими людьми больше времени, чем кто-либо еще в мире. В некоторых вопросах вы будете с ними не согласны и будете с ними спорить. Вам придется делать серьезные решения по поводу денег и стратегий. Вам придется делать все в условиях огромного стресса для вас обоих, с которым связано начало нового бизнеса. Деловое партнерство – это как брак. Вам придется тратить почти все свое время вместе и много работать над отношениями.

Итак, зачем вообще нужны партнеры?? Вот несколько причин:

- Ваше предприятие нуждается в определенных навыках, которых у вас нет
- Вы нуждаетесь в дополнении – личного и рабочего стиля
- Вам нужны рабочие руки и помощь до того момента, когда вы сможете позволить себе нанять сотрудников
- Вы сталкиваетесь с финансовыми ограничениями (вам нужны инвесторы или рабочие навыки, без найма сотрудников)
- Вам нужен кто-то еще, настолько же преданный вашему делу, как и вы – как эмоционально, так и финансово.

Шаг 2:

Если вы рассматриваете чью-то кандидатуру в качестве делового партнера, или вы настроены искать партнера, следующие шаги помогут вам в этом.

Ожидания

2.1 Вам следует серьезно обсудить ваши ожидания

До того как вы создадите компанию вместе, вам следует знать взаимные ожидания. Вам следует задать вашему будущему партнеру следующие вопросы:

- Сколько собственного времени вы можете уделить компании? Сколько часов вы будете работать и по какому графику?
- (в случае инвестирования) Как быстро вы намерены выйти на окупаемость инвестиций?
- Сколько денег вы хотите заработать в этой компании, чтобы считать партнерство успешным? Что будет, если в компании наступят тяжелые времена и дохода не будет?
- Каково ваше краткосрочное / среднесрочное/ долгосрочное видение данной компании? Совпадают ли ваши мнения?
- Насколько я доверяю этому человеку? Насколько этот человек доверяет мне? (подумайте о личности, суждениях и характере этого человека)

2.2 Разработайте структуру принятия решений и изложите ее в письменном виде

Вне зависимости от того, какого рода компанию вы создаете, вам следует заранее согласовать процесс принятия решений и изложить его в письменном виде. Подумайте об уставных документах, положения которых будут устраивать обе стороны и обсудите их. Подумайте о таких ситуациях: “если мажоритарный владелец принимает решение, будут ли остальные совладельцы ему следовать?” или “в случае равенства голосов, кто будет обладать решающим голосом? Как принимать решения?”

Некоторые решения таких ситуаций будут содержаться в уставе (если у вас SRL) или иных уставных документах. Но вам не следует полностью полагаться на устав и положения закона в данных вопросах – обсудите эти вопросы заранее и сформулируйте свои ожидания.

Шаг 3:

Понимание типов личности

Изучая возможность заключения партнерских отношений с кем-либо, вам следует подробно изучить его личность и установить, насколько она конфликтует или взаимно дополняется с вашей. Для этого у нас имеется несколько инструментов в данной книге. См...

Инструмент [2.3]: MBTI – подробный разбор типов личности и их взаимодействия.

Инструмент [2.4]: Персональный SWOT-анализ – простой инструмент для самооценки и оценки своей команды.

Используя эти инструменты, или ведя общие беседы, уделяйте особое внимание “стратегам” и “воплотителям”. В каждой компании должен быть идейный человек – кто-то увлеченный идеей и видящий “общую картину”. Этот человек думает

Шаг 4:

стратегически о проблемах компании. Настолько же важно, как и иметь стратега, это иметь людей, способных действовать и должным образом выполнять работу. Именно эти люди воплощают стратегию в жизнь и двигают компанию вперед. Как вы, так и ваш партнер можете играть обе роли. Но если вы оба стратеги и мечтатели, или оба вы воплотители, то совершенно очевидно, что проблемы в вашей компании не замедлят появиться.

Урегулирование споров

У вас обязательно найдутся яблоки раздора. Вполне возможно, что вы и подеретесь. Это естественно в условиях стресса и в процессе творчества. Чрезвычайно важно правильно решать такие ситуации.

4.1 Общение – это ключ к решению проблем

Вы должны проработать любые возможные проблемы до их возникновения. Если вы будете игнорировать мелкие проблемы в вашем партнерстве сейчас, то они гарантированно превратятся в большие потом. Поэтому практика решения мелких проблем даст вам возможность управлять более крупными кризисами позднее.

4.2 Структурируйте ваши беседы

Если вы и ваш партнер (партнеры) сталкиваетесь с затруднениями при обсуждении какой-либо проблемы, а дискуссия перерастает в гневную ссору, **ОСТАНОВИТЕСЬ!** В большинстве случаев это происходит потому, что вы говорите друг другу, но не друг с другом. Поэтому вам следует выбрать подходящую структуру беседы и затем работать над вопросом стратегически. Некоторыми примерами таких решений (они представлены в нашей книге) являются:

- ❑ Инструмент [3.1] : Основы брэйнсторминга – нет неправильных ответов
- ❑ Инструмент [4.1] : SWOT-анализ – начните с разделения проблемы на простые категории
- ❑ Инструмент [3.2] : 6 Thinking Hats - Red Hat помогает улавливать эмоциональные вопросы и понимать их в контексте проблемы.

4.3 План

С течением времени ваши отношения будут развиваться, в особенности в условиях стресса. Вам следует разработать план решения споров, чтобы они не перерастали в конфликты. У некоторых компаний есть внешние арбитры (это может быть опытный ментор в деловом сообществе), к которым они обращаются за помощью. Некоторые партнеры практикуют плановые социальные мероприятия – например, совместный ужин раз в месяц, когда они не обсуждают бизнес. Какова бы ни была ваша стратегия, разработайте план и следуйте ему!

Шаг 5:

Выводы - Удачи!!

Как в браки, некоторые деловые партнерства не работают. Может быть, один из партнеров не выполняет своих обязанностей (недостаточно работает или не оправдывает ожиданий), или его видение ситуации противоречит интересам компании. С другой стороны, многие деловые партнерства оборачиваются дружбой, которая длится целую жизнь. Сотрудничество может изменить мир! Хотя риски и западни существуют, вы можете привести к компании разных людей с разными идеями и потенциалом развития.

Хорошая команда всегда лучше чем сумма всех ее членов и если вы выберете верных партнеров, вы сможете достичь большего, чем вы могли бы достичь самостоятельно. Удачи!!

Читать онлайн



Чтобы узнать больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Инструмент 2.2: Построение намеренных отношений - ПНО

Почему это полезно?	В своей деятельности все предприятия полагаются на отношения. Чрезвычайно важно, чтобы вы рассматривали такие отношения как намеренно культивируемые элементы вашего успеха.
Кто в этом нуждается?	Владельцы или управляющие любых предприятий на любых этапах развития.
Когда они в этом нуждаются?	Перед началом [x] На этапе роста [x] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям [x]
Чего следует ожидать от Подготовительной лекции?	Данная подготовительная лекция вносит определенные идеи и понятия, которые вам следует попробовать в вашем сообществе! Главное, что вам следует уяснить, это необходимость быть “готовым к контакту” и серьезно воспринимать свои деловые связи.

Понимание ПНО

Что означает “построение намеренных отношений” или ПНО? ПНО ничто иное как серия приемов и идей, цель которых состоит в том, чтобы помочь вам строить отношения намеренно, чтобы обеспечивать ваш личный и деловой рост. Что же означают “намеренные отношения?” Чтобы это понять, нам в первую очередь следует признать, что ежедневно мы вступаем во множество различных отношений. Многие из этих отношений, например, когда вы видите кого-то в автобусе или здороваетесь с соседями, являются просто вашими привычками. Возможно, вы вообще о них не думаете.

ПНО – это способ приучить себя думать о ваших отношениях, определять насколько важно контактировать с людьми в контексте вашего нового бизнеса. Как владелец предприятия, вы будете встречаться с *намного* большим количеством людей, нежели ранее. От поставщиков материалов и до компаний партнеров, отношения с ними будут влиять на любой вид бизнеса. Зачастую мы так заняты собственным миром и работой, что занимаемся этими отношениями сугубо в той степени, в которой это нам необходимо. Мы получаем посылку, говорим «спасибо» и не пытаемся интересоваться человеком. Мы встречаем разных людей в ходе сетевых событий, но затем быстро забываем их имена и компании, если они напрямую не связаны с нашей деятельностью.

“Намеренность” – это ваш подход к отношениям, он означает создание стратегий для усиления того явления, что все эти малозначительные встречи несут большие возможности для нашей жизни в будущем.

Общие приемы

ПНО – это не только хорошее “создание сетей”, но и повод начать думать об основах.

- ❑ **Сделайте себе визитные карточки** – это может показаться старомодным, но вам нужны визитные карточки! Никогда невозможно знать наперед, когда у вас случится случайный разговор с кем-нибудь, у кого есть компания, продающая товары, которые вам действительно нужны. Обмен контактными данными не всегда требует визитных карточек, но достаточно часто вы будете счастливы тому, что они у вас есть.
- ❑ **Отправляйте последующие сообщения по электронной почте** – после встречи с кем-то (и обмена визитными карточками) всегда отправляйте последующее сообщение по электронной почте. Сообщение может быть простым “прекрасная была встреча, давайте позже обсудим все более детально (в зависимости от интересных вещей, о которых вы беседовали).” Смысл это в том, чтобы вы и они помнили о связи и оставили цифровой след (мы все иногда теряем визитные карточки).
- ❑ **Запоминайте имена людей** – Это очень важно. Никому не нравится, когда кто-то забывает, как его зовут. Некоторые люди от природы хорошо запоминают имена и лица. Другим это дается с трудом. Если для вас это проблема, будьте “намерены” в этом отношении! Разработайте план или стратегию. Некоторые люди трижды произносят имя собеседника в ходе

разговора. Другие позднее делают карточки для запоминания (обратитесь к Google, чтобы узнать о других возможностях. Вне зависимости от того, что вы собираетесь предпринять, ваша цель состоит в запоминании имен других людей.

- ❑ **Не будьте продавцом** - ПНО и сетевые связи не являются продажами. Никому не нравятся люди, которые постоянно пытаются продвигать себя или свои продукты. Отвечайте на вопросы людей, но не увлекайтесь продажами.
- ❑ **Изучайте своих собеседников до встречи** – зная о предстоящей встрече с каким-либо человеком или компанией, которые могут быть интересны для ваших целей, изучайте их заблаговременно! Показывая понимание их бизнеса предрасполагает их к вам и позволяет сэкономить много времени.

Шаг 3:

Нет секретным бизнесам!

Один мудрый предприниматель однажды сказал - “идеи дешевы, они есть у каждого. Решительность – вот разница между предпринимателем и мечтателем”. Хотя в данной цитате имеется несколько смыслов, самое важное, что вам следует понимать, это что ***ваша идея не сделает ваше предприятие успешным. Только вы сделаете ваше предприятие успешным, если обретете необходимую поддержку.***

Многие начинающие предприниматели склонны к хранению своих деловых идей в глубокой тайне. Этим они на 100% отличаются от опытных предпринимателей, которые буквально каждому рассказывают о своих идеях. Секрет состоит в том, что они знают, что идеи дешевы, как уже упоминалось выше. Второй шаг состоит в том, что “связи ценны”. Поэтому ваш лучший ход – это быть всегда открытым по поводу бизнеса, который вы хотите построить. Храня свои намерения в тайне, вы упустите возможности для обсуждения, возможности встреч с людьми, которые могут помочь вам в вашем деле.

Шаг 4:

Будьте “контактным”

Главный исполнительный директор Zappos Tony Hsieh считает, что ключ к предпринимательскому успеху состоит в “контактности.” Это означает, что вам следует жить и работать таким образом, чтобы встречаться с людьми и взаимодействовать с ними как можно чаще. Эта идея “максимизации случайных встреч” основана на том, чтобы как можно больше говорить людям о своих идеях, одновременно узнавая больше о других людях. Благодаря этому, вы лучше узнаете свое сообщество, получите больше вдохновения и лучше настроите свои идеи на успех.

Правда в том, что большинство предпринимательских идей начинается со случайных встреч. Возможно, с разговора с другом, который говорит вам об идее или проблеме, которую вы могли бы решить. Может быть, он явился однажды в новый магазин и понял “я могу сделать эту вещь лучше!” Вы также можете споткнуться на дорожной яме и подумать “а что если я смогу создать компанию, которая решит эту проблему для сообщества?” Во всех этих случаях вам потребуется контактировать людьми и представителями вашего сообщества, чтобы та или иная идея сработала. Это становится более важным после запуска

Шаг 5:

вашего предприятия. Новые встречи помогут вам отточить ваши идеи и получить вдохновение оттуда, откуда вы и не подозревали.

Понимание ваших каналов

Для того, чтобы «контактировать» с большим количеством людей, вам следует понимать доступные вам каналы. Используя эти каналы и возможности вашего сообщества, вы сможете заставить эти идеи работать.

- ❑ **Отраслевые ассоциации** – если в вашей отрасли промышленности есть ассоциация, вступите в нее! Рестораны, информационные технологии, творческие объединения, сельскохозяйственные предприятия, изготовители окон, виноделы, в Молдове полно деловых ассоциаций. Найдите местную отраслевую ассоциацию и станьте ее активным членом.
- ❑ **Общие предпринимательские ассоциации** – за пределами вашей отрасли есть различные межотраслевые группы. Полезные ссылки представлены в конце данного Инструмента.
- ❑ **Клубы** – В некоторых отраслях существуют клубы деловых людей или предпринимателей. Не стоит на этом останавливаться – ищите любые клубы, имеющие отношение к вашей идее, вступайте в них и участвуйте в их деятельности.
- ❑ **Другие группы в сообществе** – церкви, гражданские сообщества и университеты представляют различные части сообщества. Вам необходимо найти группы, с которыми следует наладить связь для успеха вашей предпринимательской идеи.

См. Предварительную лекцию [x] Деловые ассоциации

Читать онлайн



Чтобы узнать
больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Инструмент 2.3 : Схема Типов Личности Майерса Бригга (Myers Briggs Type Indicator – MBTI)

Почему это полезно?	MBTI представляет собой тест личности, который позволяет понимать и классифицировать различия между личностными качествами людей. Такой научный подход позволяет понимать деловых партнеров, сотрудников и других.
Кто в этом нуждается?	Всякому, кто намерен начать свой бизнес, рекомендуется выполнить тест MBTI и изучить его результаты. Менеджерам следует использовать MBTI для того, чтобы лучше понимать себя, понимать своих сотрудников и иметь представление о том, как их сотрудники их воспринимают.
Когда они в этом нуждаются?	Перед началом [] На этапе роста [X] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям [X] При изучении кандидатур деловых партнеров или при изучении своего стиля руководства.
Чего следует ожидать от Инструмента?	Схема MBTI не даст вам знать, что вы сопоставимы или несопоставимы с тем или иным человеком. Она всего лишь раскрывает ваши глаза на то, чего вам следует и чего не следует ожидать от тех или иных отношений.

Шаг 1:

Что такое MBTI? / Выполнение теста

Myers Briggs Type Indicator представляет собой самостоятельный психологический тест, который рассматривает как люди относятся к тем или иным ситуациям и как они принимают решения. Он предполагает разделение людей на 16 типов личности, исходя из ответов на ряд вопросов. Тест не предполагает неправильных вопросов и при этом важно понимать, что все 16 типов личности имеют свои сильные и слабые стороны, в зависимости от ситуации, в которые они могут быть поставлены.

Первый Шаг состоит в том, чтобы самому пройти тест MBTI. Существует множество онлайн-ресурсов для бесплатного прохождения этого теста. Вот несколько рекомендуемых ссылок:

<https://www.16personalities.com>

<https://www.truity.com/>

Пройдя тест, вы можете определить свой тип личности и перейти к Шагу 2

Шаг 2:

Что означают буквы?

E - Extrovert Экстраверт Говорливый / направленный наружу, Любит быстро меняющуюся среду, Работает с идеями, хорошо чувствует себя в группах, получает энергию от социального взаимодействия	I - Introvert Интроверт сдержанный / скромный, предпочитает менее быстро меняющуюся среду с достаточным временем на обдумывает / думает самостоятельно, социальное взаимодействие утомляет его и ему нужно бывать одному для "перезарядки"	T - Thinking Думающий Принимает решения, основываясь на логике, ценит справедливость и правосудие, любит находить изъяны в аргументах, рациональный, сдержанный	F - Feeling Чувствующий Принимает решения, основываясь на ценностях и положении других людей, на гармонии и прощении, ему нравится доставлять другим удовольствие, теплый и сочувствующий
S - Sensing Ощущающий Концентрируется на том, каковы вещи сами по себе, концентрируется на фактах и деталях, отдает предпочтение идеям, имеющим практическую ценность, ему нравятся подробные и точные описания	N - Intuition Интуитивный Воображает какими могут быть вещи, видит широкую картину и взаимосвязи между предметами, ему нравятся идеи и понятия, находящиеся за пределами существующего применения, ему нравятся фигуральные и поэтические описания	J - Judging Рассудительный Предпочитает порядок, соблюдает правила и сроки, любит пошаговые инструкции, разрабатывает подробные планы	P - Perceiving Восприимчивый Ему нравится наличие выбора, рассматривает правила и сроки как гибкие опции, импровизирует на ходу, спонтанный, ему нравятся сюрпризы

Шаг 3:

16 ТИПОВ ЛИЧНОСТЕЙ

Существует *много* хороших веб-сайтов, которые могут помочь вам в определении вашего типа личности с описаниями, подробностями и примерами для построения карьеры, и т.д. Мы рекомендуем вам выбрать время и ознакомиться с результатами – в особенности с вашими собственными результатами теста и результатами ваших потенциальных деловых партнеров или членов команды.

Шаг 4:

Что мы можем узнать?

Главная причина для прохождения теста MBTI состоит в обсуждении результатов вашей команды и деловых партнеров и в понимании сильных и слабых сторон членов вашей команды (вы также можете изучить результаты в вашем Инструменте Персональный SWOT-Анализ [x]).

4.1 Формирование правильной команды

Если вы формируете новую команду или партнерство, вы можете использовать эти результаты в качестве средств помощи при найме и создании сбалансированной команды. Избыток интровертов будет означать недостаток продаж и потенциала развития. Избыток широко мыслящих членов в команде приведет к недостаточному вниманию к деталям. В каждой компании или проекте требуются разные типы личностей для выполнения различных задач. MBTI дает вам возможность структурировать как свои существующие кадровые ресурсы, так и потребности.

4.2 Получение лучших результатов от ваших сотрудников

Вы можете использовать MBTI для оценки вашей существующей команды и максимизации вашего потенциала. К примеру, представьте себе, что у вас есть представитель для работы с клиентами. Он усиленно работает и формирует хорошие отношения с клиентами, а это означает хорошие продажи для вас. И вот вы задумались о его повышении в управляющие, но этот человек хорошо справлялся с деталями – он отлично составлял отчеты, но их потребуется составлять еще больше в случае повышения. Вы интуитивно решаете обучить этого человека в надежде на то, что он повысит свои навыки и справится с повышением.

Вы можете попросить вашего сотрудника пройти тест MBTI. Вы отметите, что этот человек характеризуется как EFNP. Имея в распоряжении эти данные и понимая типы личностей, вы заключаете, что этот человек не будет эффективно заниматься бумажной работой, к которой вы его готовите, так как он лучше справляется со своей текущей работой. Эти люди представляют собой намного более значительную ценность для вашей компании, когда их таланты и навыки раскрываются при работе с клиентами, а не за рабочим столом с кипами бумаг. Используя эти данные тестов, вы можете более эффективно распределять рабочую силу в вашей компании.

Читать онлайн



**Чтобы узнать
больше**

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Инструмент 2.4 : Персональный и командный SWOT-анализ

SWOT = Strengths (**Сильные стороны**), Weaknesses (**Слабые стороны**), Opportunities (**Возможности**), Threats (**Угрозы**)

Почему это полезно?	Данный инструмент поможет вам проанализировать сильные и слабые стороны вашей команды в контексте вашего бизнеса или проекта.
Кто в этом нуждается?	Члены управляющей команды.
Когда они в этом нуждаются?	Перед началом [X] На этапе роста [X] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям [] Постоянно! Ваша команда может меняться и запускать новые проекты. В идеальном случае данный инструмент следует использовать для оценки своих качеств перед началом проекта. Но он может быть полезен и как средство проверки функционирования вашей команды.
Чего следует ожидать от Подготовительной лекции?	Обзор сильных и слабых сторон вашей команды, а также определенные идеи по их восприятию и корректировке.

Примечание: данный Инструмент предполагает ознакомление со SWOT-анализом. Если вы раньше никогда не выполняли SWOT-анализ или хотите вспомнить как он проводится, просмотрите Инструмент [x]: SWOT-анализ.

Шаг 1:

Определите свою цель

Для данной процедуры в первую очередь определите цель, над которой вы работаете. Если вы стартап- то это может быть ваше деловое предложение или идея – например, “создание компании цифрового маркетинга”. Если у вас уже есть компания, выберите цель вашего проекта – например, “создание нового онлайн-магазина”.

Ваша цель должна быть ясной и хорошо определенной, чтобы получить наилучшие результаты от данной процедуры.

Шаг 2:

Ваши личные сильные и слабые стороны

Первый раздел данной процедуры следует проводить индивидуально. Каждый член вашей команды должен оценить свои сильные и слабые стороны. Откровенность играет в данном критическую роль, чтобы вы смогли получить истинную картину способностей вашей команды. Попробуйте увидеть вас со стороны ваших партнеров и коллег.

При оценке своих сильных сторон задайте себе следующие вопросы:

- Что у вас хорошо получается? Какими талантами и дарами вы обладаете
- Какие навыки вы наработали с течением времени?
- Что делает вас уникальным и особым?

При оценке своих слабых сторон задайте себе следующие вопросы:

- Какие у вас есть вредные привычки на работе?
- Какие отрицательные черты характера влияют на вашу работу?
- Есть ли у вас какие-либо пробелы в образовании? Нуждаетесь ли вы в каком-либо специальном обучении?
- Какие недостатки усматривают в вас другие? Что они просят вас исправить?

Шаг 3:

Сравните сделанные заметки

После того, как вы индивидуально проработали свои Сильные и Слабые стороны, вам следует сравнить сделанные заметки. Предложите дополнения и изменения членам вашей команды и будьте открытым для честного анализа собственных сильных и слабых сторон. Чем более открытыми и честными вы будете по отношению друг к другу (соблюдая взаимное уважение), тем четче вы сможете увидеть свои Возможности и Угрозы.

Сейчас вы готовы заполнить 2 квадрата вашей схемы SWOT-анализа. Внесите все ваши сильные и слабые стороны в схему с указанием соответствующих имен.



Настало время подумать как команде, а не группе частных лиц. Изучите свои сильные и слабые стороны на предмет того, если слабые стороны одних членов команды перекрываются сильными сторонами других членов. Обсудите результаты в команде и оцените в целом ваши сильные и слабые стороны.

Шаг 4:

Возможности и угрозы

Как и в обычном SWOT-анализе, полезно подумать о Возможностях и Угрозах как внешних факторов – они находятся вне вашей команды, но влияют на цели вашего проекта. Фокусируясь на вашей цели, составьте список внешних возможностей и угроз, которые ваша команда усматривает в связи с вашим проектом.

Чтобы должным образом обдумать Возможности и Угрозы, воспользуйтесь Инструментом [X]: SWOT-анализ, Шаги 4 & 5.

Шаг 5:

Сведение воедино

Выполнив SWOT-анализ, вы можете приступить к обсуждению стратегий максимизации возможностей и минимизации угроз. См. дополнительные советы и приемы в Инструменте [X]: SWOT-анализ, Шаг 7.

Читать онлайн



Чтобы узнать
больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Глава 3: создание идей и мозговой штурм

Читать онлайн



Чтобы узнать больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Инструмент 3.1: Основы брэйнсторминга - неверных ответов не существует

Почему это полезно?	Чем больше идей, тем лучше! Хорошая практика брэйнсторминга может увеличить число новых идей, которые может предложить ваша команда, чтобы вы могли выбрать лучшие идеи для каждой конкретной ситуации.
Кто в этом нуждается?	Все команды!
Когда они в этом нуждаются?	Перед началом [] На этапе роста [X] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям [X] При создании новой компании или проектной инициативы.
Чего следует ожидать от Инструмента?	В данном инструменте представлены базовые знания об успешном и конструктивном брэйнсторминге в команде. Более сложные идеи представлены в других Инструментах, но без притяжения базовых знаний они не дадут хороших результатов.

Шаг 1:

Что такое Брэйнсторминг?

Брэйнсторминг – это способ, позволяющий вам и вашей команде определить проблему и найти для нее решение, составив список спонтанных идей. Цель этого способа состоит в разблокировке креативности всех членов вашей команды и изучить самый широкий спектр возможных решений вашей проблемы.

Шаг 2:

Не бывает неверных ответов

Это самое важное из всех “Правил Брэйнсторминга” – не бывает неверных ответов. Чрезвычайно важно, чтобы все участники чувствовали, что среда открыта для обсуждений, чтобы все осознавали, что все могут способствовать принятию решений в максимально возможной степени. Цель брейнсторминга состоит в получении идей, которые вы можете затем оценить всей командой.

Шаг 3:

4 правила

Традиционно считается, что существует 4 правила, которые обеспечивают успех сессии брейнсторминга.

1. **Отсутствие осуждения.** Принимайте идеи всех членов вашей команды, даже если вы не согласны с ними. Суть не в том, чтобы обсуждать каждую отдельную идею, а в том, чтобы получить максимальное количество идей к рассмотрению. Позднее у вас будет много времени для дебатов.

Шаг 4:

Приемы Брейнсторминга

Существует *много* креативных приемов брейнсторминга – мы обсудим некоторые их аспекты в данной главе. На данный момент следует считать, что в контексте 4 Правил имеются некоторые способы проведения простого брейнсторминга.

2. **Думайте свободно.** Не существует глупых, непрактичных или невозможных идей при брейнсторминга. Поскольку вы не осуждаете идеи других людей и не называете их сумасшедшими, вы не должны стесняться предлагать собственные идеи!
3. **Большие числа.** Чем больше идей, тем лучше. Попробуйте задать цель для себя – найти 20 или более решений до того, как приступить к обсуждению любой идеи.
4. **Одна голова хорошо, а больше - лучше.** В брейнсторминга полезно получить как можно больше мнений. Каждый представляет собственные идеи и перспективы, чем больше у вас идей, тем больше шансов получить успешные творческие решения и улучшить работу друг друга.

Убедитесь в том, что все участники знают правила и все их принимают. Человек, осуждающий или критически относящийся (в особенности, начальник) к идеям других, может испортить сессию брейнсторминга.

- ❑ **Групповые встречи** – в таком формате сотрудники собираются и просто беседуют. Идеи формулируются и обсуждаются в непринужденной обстановке, чтобы помочь сотрудникам расслабиться и предлагать идеи!
- ❑ **Структурированная встреча** – вы можете добавить определенную структуру, назначив кого-то ведущим. Этот человек может делать заметки, доступные всем (например, на доске) и помочь организовать результаты обсуждения в команде.
- ❑ **Тихий Брейнсторминг** – тихий брейнсторминг предполагает, что все участники начинают брейнсторминг самостоятельно, а уже потом представляют свои идеи другим. Например, ведущий может раздать каждому по 10 листков для заметок с клеевой полосой и сказать “представьте 10 идей в течение следующих 5 минут.” По окончании этой процедуры все участники приклеивают свои листки к доске и читают листки других. В некоторых группах, в особенности где люди могут опасаться говорить, это может помочь раскрыть креативность команды.

***Примечание:** если вы руководите сессией брейнсторминга, очень важно записывать идеи каждого участника в той форме, в которой они высказываются – без перефразирования или редактирования. Это поможет каждому в максимальной степени сохранять авторство, а сам ведущий будет оставаться нейтральным.*

Попробуйте это!

Вне зависимости от того, какие приемы вы решите попробовать, главное – это экспериментирование! Команды будут неоднократно встречаться с трудностями на своем пути. Чем больше вы будете работать творчески в атмосфере сотрудничества, тем лучших результатов вы достигнете. Не беспокойтесь, если ваша первая сессия брэйнсторминга не даст желанных результатов – попробуйте снова!

Читать онлайн**Чтобы узнать больше**

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!

Инструмент 3.2 : 6 Думающие шапки

Почему это полезно?	6 шапок – это продвинутый прием брэйнсторминга и групповых дискуссий, которые помогают получить максимум идей и креативности, избежать постоянных споров и обеспечить сбалансированные и комплексные перспективы.
Кто в этом нуждается?	Команды, которые хотят проводить дискуссии и встречи более организованно и конструктивно. Это особенно полезно, если у вас в команде есть люди с сильными эмоциональными реакциями и мнениями по разным вопросам - 6 Шапок помогут вам организовать эту энергию.
Когда они в этом нуждаются?	Перед началом [X] На этапе роста [X] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям [X] Всякий раз, когда появляется проблема, требующая обсуждения или брэйнсторминга!
Чего следует ожидать от Подготовительной лекции?	Вы получите основные сведения о процессе 6 шапок, а также примеры его применения.

Шаг 1:

Понимание методологии 6 Шапок

Идея 6 Шапок состоит в том, что человеческий мозг думает и рассматривает проблемы разными способами (то есть, основываясь на фактах, эмоционально, творчески и т.д.). Мы можем идентифицировать и организовать разные подходы к проблеме, если правильно определим свои схемы мышления и организуем наши мысли как команда.

Войдите в 6 Шапок. Каждая метафорическая “шапка” представляет собой отдельный тип мышления о проблеме (это описано в Шаге 2). Мы “надеваем” шапку, чтобы обозначить как мы рассматриваем ту или иную проблему, как и другие члены группы. Конечно же, настоящие шапки не нужны – можно просто сказать, например, “У меня идея желтой шапки”, а затем поговорить о ней.

Что означают шапки?

<p>Белая шапка</p> 	<p>В белой шапке вы излагаете все данные и известную вам информацию, а также все возможные предположения о том или ином вопросе.</p>	<p>Черная шапка</p> 	<p>Черная шапка рассматривает все отрицательные моменты решения.</p>
<p>Красная шапка</p> 	<p>В красной шапке вы изучаете проблемы, используя интуицию и эмоции.</p>	<p>Зеленая шапка</p> 	<p>Зеленая шапка означает креативность.</p>
<p>Желтая шапка</p> 	<p>Воспользуйтесь желтой шапкой, чтобы думать позитивно.</p>	<p>Синяя шапка</p> 	<p>Синяя шапка служит для контроля над процессами</p>

Как использовать шапки

Как и в любой иной ситуации брейнсторминга, вам следует начать с определения цели. В большинстве случаев это будет проблема или затруднение, которые вы будете рассматривать в команде.

Перед началом процесса 6 шапок, начните с синей шапки. В большинстве случаев эту шапку вам придется использовать меньше всего. Лидер команды должен объявить команде цель дискуссии, процесс выполнения техники 6 шапок и сообщить, что все требующие прояснения вопросы им следует адресовать синей шапке.

После того как все ознакомятся с правилами и процессами, приступайте к использованию шапок в команде (ссылка на пригодный для распечатки график представлена в разделе “Прочитать еще” ниже).

Синяя шапка	Белая шапка	Красная шапка
<ul style="list-style-type: none"> • Какова цель этой встречи /дискуссии? • В чем суть процесса, который мы будем использовать? (предусмотрите порядок появления шапок) • Как будет реализовано управление встречей /дискуссией? 	<ul style="list-style-type: none"> • Что вы знаете о теме? • Чего вы не знаете о теме? • Сконцентрируйтесь на фактах и данных (не включайте сюда логику, предположения или суждения) 	<ul style="list-style-type: none"> • Используйте красную шапку, чтобы выразить ваши эмоции и переживания, которые не требуют разъяснения (без вопросов вроде "почему ты так чувствуешь?") • Запишите все эмоции красных шапок от всех участников и продолжайте работу.
Черная шапка	Желтая шапка	Зеленая шапка
<ul style="list-style-type: none"> • Идентифицируйте потенциальные проблемы, угрозы, заботы и худшие сценарии • Не используйте ее для эмоциональных реакций (например, Мне действительно не нравится эта идея). Для этого есть красная шапка. 	<ul style="list-style-type: none"> • Подумайте о потенциальных выгодах, возможностях и лучших сценариях • Не используйте эту шапку для эмоциональных реакций (например, мне очень нравится эта идея!!). Для этого есть красная шапка. 	<ul style="list-style-type: none"> • Используется для креативных и сумасшедших идей.

Команда должна приложить максимальные усилия для использования всех шапок в группе. Концентрируйте свои идеи на соответствующих шапках во время работы.

Шаг 4:

Пример брэйнсторминга с использованием 6 шапок

Сценарий: Вы и ваша команда намереваетесь открыть ресторан, где подают такос. Вы нашли возможный вариант размещения для аренды и начала ремонтных работ. Вы хотите проработать все аспекты этого решения до заключения договора.

Вот график, который получила команда

Синяя шапка	Белая шапка	Красная шапка

<ul style="list-style-type: none"> ● цель: обсудить насколько это место пригодно для нашего ресторана / бизнес-плана ● Мы будем работать в следующей последовательности белая> зеленая > черная> красная> зеленая шапка 	<ul style="list-style-type: none"> ● Арендная плата составляет \$1000 ● Помещение находится в месте с высоким пешеходным трафиком ● Есть парковка ● Площадь помещения составляет 50 кв.м. ● Раньше там был ресторан ● Помещение не использовалось 3 года ● Нам неизвестно, есть ли проблема плесени ● Нам неизвестно, во сколько обойдется отопление со старой теплоизоляцией ● Мы не знаем, были ли ранее проблемы с соседями. ● И т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Даг - арендная плата в \$1000 заставляет меня нервничать ● Фред - мне не будет спокойно до тех пор, пока мы не поговорим со всеми соседями
Черная шапка	Желтая шапка	Зеленая шапка
<ul style="list-style-type: none"> ● Помещение в плохом состоянии и нуждается в переделке - \$\$\$ ● Если мы возьмем его в аренду и начнем работы сейчас, то откроемся уже зимой - в низкий сезон ● И т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Помещение именно такое, какое мы искали ● Помещение достаточно большое, чтобы наладить бизнес, и достаточно маленькое, чтобы позволить себе расходы на переделку ● И т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Джейн - А если предложить выкупить помещение, а не арендовать? ● Джейн - А если взять арендодателя в партнеры, чтобы снизить расходы на переделку? ● Джейн - А если закрыться на зиму и сэкономить на отоплении?

После проведения данной процедуры команда может решить, что у нее сложилось четкое представление о ситуации и затем сделать выбор. ИЛИ, команда может сказать “нам действительно нравится идея зеленой шапки Джейн о выкупе помещения вместо аренды - давайте проведем еще одну процедуру 6 шапок, чтобы рассмотреть эту идею”. Другая возможность состоит в том, что команда может согласиться с тем, что предположения красной шапки имеют наибольшую важность, причем эти эмоции следует более подробно изучить. Результаты будут зависеть от ситуации.

Шаг 5:

Некоторые идеи для синей шапки

Когда вы и ваша команда надеваете синие шапки и решаете как вы будете структурировать вашу беседу, важно осознавать, что существует много способов использования метода 6 шапок. Вы можете использовать шапки предварительно установленным образом, или использовать их экспромтом в произвольном порядке. Вы можете решать, насколько строго вы хотите применять правила для

каждой шапки. Мы рекомендуем испробовать разные версии и выбрать наиболее подходящий метод для вас и вашей команды. Вот несколько общих примеров:

1. **Белая, Черная, Желтая, Красная, Зеленая** – если у вас уже есть четко сформулированная идея, которую вы хотите исследовать, начните с белой шапки и соберите всю доступную вам информацию – как известную, так и еще не известную информацию о ситуации (неизвестные вам сведения вы можете сформулировать в виде вопросов, на которые вы позднее найдете ответы). Затем работайте с черной, желтой и красной шапками, чтобы проанализировать в их свете вашу основную идею. Затем перейдите к зеленой шапке, чтобы в ходе брэйнсторминга изучить идеи для решения любых проблем, которые могут у вас появиться
2. **Начните с зеленой шапки** – если вы еще не решили, какую идею вы собираетесь исследовать, начните с зеленой шапки и брэйнсторминга сумасшедших идей. Затем выберите несколько идей для обсуждения и используйте другие шапки для их анализа и исследования.
3. **Начните с красной шапки** – если вам известно, что ваша команда сильно переживает из-за определенной проблемы, вы можете начать с красной шапки и дать каждому высказаться. После записи всей информации переходите к использованию других шапок с ясным умом.

[Для загрузки загружаемого листа перейдите по этой ссылке](#)



Читать онлайн

Чтобы узнать
больше

Свяжитесь с нами!



Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.



Глава 4: Инструменты Бизнес-Планирования

Читать онлайн



Чтобы узнать больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Инструмент 4.1: SWOT- Анализ

SWOT = Strengths (*Сильные Стороны*), Weaknesses (*Слабые Стороны*), Opportunities (*Возможности*), Threats (*Угрозы*)

Почему это полезно?	SWOT- анализ позволяет вам оценивать свои идеи и энтузиазм, объективно понимать особенности вашего предприятия.
Кто в этом нуждается?	Вы! Начинающие предприниматели, владельцы предприятий, менеджеры, практически все предприниматели на любом этапе могут получить большую пользу от объективного анализа их предприятий.
Когда они в этом нуждаются?	Перед началом [x] На этапе роста [x] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям [] Всякий раз, когда вы выполняете самооценку вашей компании или идеи
Чего следует ожидать от Подготовительной лекции?	Вы узнаете о том, что представляет собой SWOT-анализ, как его проводить и как использовать его результаты для принятия рациональных предпринимательских решений.

Step 1:

Понимание SWOT

SWOT-анализ – это инструмент, помогающий вам понимать Сильные Стороны, Слабые Стороны, Возможности и Угрозы организации или проекта. SWOT-анализ можно проводить на уровне компании, чтобы изучить общую ее траекторию и получить помощь в планировании. Также этот анализ можно провести на уровне проекта, чтобы оценить тот или иной проект, над которым вы работаете – например, маркетинговую кампанию. Также вы можете выполнить “личный SWOT-анализ” чтобы проанализировать себя, своих партнеров или свою команду – мы изучим данный отдельный случай в Инструменте Tool [x]: Личный SWOT-анализ.

В большинстве случаев SWOT-анализ выполняется при помощи следующей таблицы.

	Helpful	Harmful
Internal	Strengths	Weaknesses
External	Opportunities	Threats

Цель вашего SWOT-анализа состоит в том, чтобы спросить себя и свою команду – каковы Сильные Стороны, Слабые Стороны, Возможности или Угрозы вашей компании или проекта, а затем изложить их в таблице для последующего анализа.

Примечание: Внутренние и Внешние факторы

Многие применяют атрибуты “Внутренний” или “Внешний” в их SWOT-анализе, чтобы выяснить источник каждого фактора. Сильные и Слабые Стороны – это “внутренние” факторы, так как они относятся к вещам, которые находятся под контролем компании. Слабая сторона, которую вы можете отметить – это “высокая текучесть кадров”, но вы и ваша команда можете предпринять действия для решения этой проблемы – поэтому она и внутренняя.

Возможности и Угрозы считаются “Внешними” факторами, так как они в значительной степени не находятся под вашим контролем. Угроза со стороны сильного конкурента, открывшегося на улице напротив вас – это не то, что вы или ваша команда можете контролировать.

Совсем не обязательно проводить SWOT- анализ в свете внутренних и внешних факторов, но это помогает некоторым сотрудникам должным образом сориентировать свои усилия в брэйнсторминге и командной работе.

Step 2:

Понимание Сильных сторон

- Ваши сильные стороны – это преимущества, которыми ваша компания обладает, и которые являются ее полезными активами, например:
- Товары, которые продает ваша компания
- Уникальные ценности, которые вы можете предложить вашим клиентам
- Внутренние ресурсы – квалифицированные работники, организованные процессы и т.д.
- Активы – специализированные технологии, интеллектуальная собственность и т.д.

Step 3:

Выявление Слабых сторон

Думая о слабых сторонах вашей компании, вам следует быть как можно самокритичным. Многим не нравится думать о своих слабых сторонах, но их выявление критично для их последующей минимизации или полного устранения.

Чтобы выявить свои слабые стороны, начните с простого вопроса “что мешает нам развиваться как компании?”

- Вы можете выявить следующие слабые стороны:
- Материальные или финансовые ограничения
- Области, в которых ваши конкуренты справляются лучше вас
- Отсутствие ясности в ценовом предложении или стратегии продаж
- Области, в которых у вас отсутствуют планы действий

Step 4:

Выявление Возможностей

- Какие элементы вашей среды позволят вам расти, увеличить продажи или прибыль и вообще стать лучше в том, что вы делаете? Ответы на этот вопрос вы найдете в вашем списке Возможностей. Примерами возможностей могут быть:
- Условия рынка – незанятый рынок в вашем регионе, отсутствие конкуренции, и т.д.
- Сильный спрос на некоторые из ваших товаров
- Хорошая поддержка местного сообщества
- Хорошая пресса или иные средства массовой информации, хорошая маркетинговая работа, привлекающая внимание к компании

Step 5:

Признание Угроз

Думая об Угрозах, с которыми может сталкиваться ваша компания, важно рассматривать самый широкий круг рисков, которые могут повлиять на ваш успех.

Примерами Угроз являются

- Появление новых конкурентов на рынке

- ❑ Регулятивные и политические вопросы, нестабильность среды (включая коррупцию)
- ❑ Плохое восприятие вашей компании или отрасли прессой и иными средствами массовой информации
- ❑ Плохое отношение клиентов

Step 6:

Пример SWOT-анализа

Мы выполним SWOT-анализ на примере компании – в нашем случае это будет маленькая пиццерия. Ниже представлен анализ нашей компании.

Сильные стороны	Слабые стороны
Оригинальные рецепты Отличный повар Лояльные клиенты	Слабое месторасположение (не в центре города) Отсутствие организации
Возможности	Угрозы
Наш город растет и все больше людей питаются в заведениях общественного питания Много людей	В нашем городе открывается сеть доставки пиццы Новая бургерная

Из таблиц видно положение компании. Глядя на информацию, представленную нам, мы видим различные меры, которые мы можем принять для увеличения продаж компании в.

Step 7:

Действия после выполнения SWOT-анализа

После проведения анализа следует изучить его результаты блок за блоком и обсудить каждый элемент матрицы SWOT. Во многих случаях само получение этой информации достаточно для того, чтобы вдохновить вас и вашу команду начать разрабатывать планы! В других случаях более подробное структурирование может сделать результаты более полезными. В целом необходимо понимать...

7.1 Как использовать свои Сильные стороны

В первую очередь вам следует понимать, что у вашей команды есть Сильные стороны и задать себе вопрос о том, используете ли вы их в максимально возможной степени. Может быть, вы недостаточно рекламируете свои оригинальные рецепты? У каждой компании есть своя история, но вы обязательно должны спросить себя – максимизируем ли мы свои сильные стороны? Если нет, то что еще можно сделать?

7.2 Как работать со Слабыми сторонами

Критически идентифицируя свои слабые стороны и открыто обсуждая их, вы можете понять, как их устранить или как минимизировать их эффекты. Например, если организованный маркетинг является вашей слабой стороной, вам следует поработать над планом маркетинга. Некоторые слабые стороны, такие как труднодоступное месторасположение, достаточно трудно решать на практике. Тем не менее, вы можете минимизировать их эффекты, внедряя такие меры как доставка.

7.3 Использование Возможностей

Выявляя возможности вашего бизнеса, вы открываете дискуссии по поводу того, как следует действовать для их должного использования. Если многие ваши клиенты заказывают еду на вынос, вам следует изучить возможности организовать доставку! Во многих случаях ваши возможности можно использовать для устранения слабых сторон!

7.4 Снижение угроз

По своей природе угрозы невозможно контролировать. Вы не можете предотвратить приход нового конкурента на рынок. Но зная о его предстоящем приходе, вы можете начать разрабатывать стратегии по снижению воздействий такой угрозы на вашу компанию и подготовиться к конкуренции заблаговременно. Если крупная торговая сеть приходит к вам в город, вам следует начать маркетинговую кампанию, подчеркивающую ваш «местный» характер и связь с сообществом! Полагайтесь на лояльных клиентов, разработайте план брендинга и маркетинга для конкуренции!

7.5 Как связать все воедино

Во многих случаях вы можете использовать элементы одной ячейки из матрицы SWOT, чтобы решить затруднения, выявленные в других ячейках. Чтобы получить краткое руководство к действию в таких случаях, изучите следующую матрицу SWOT-стратегий!

	Opportunities	Threats
Strengths	Strength - Opportunity Strategies Which of your strengths can be used	Strength-Threat Strategies Which of your strengths can be used to mitigate the threats that you have identified?
Weaknesses	Weakness-Opportunity Strategies What actions can you take to minimize or eliminate company weaknesses based on the opportunities you identified?	Weakness-Threats Strategies How can you minimize your companies weaknesses in order to mitigate or avoid the threats that you face?

Это всего лишь один пример вопросов и стратегий, которые вы можете решить или получить в результате вашего SWOT -анализа. Каждая компания и команда является уникальной, поэтому следует использовать все положительные моменты, которые будут работать для вас!

Читать онлайн

Чтобы узнать больше

Свяжитесь с нами!



Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями. .



Инструмент 4.2: Опорное Полотно

Почему это полезно?	Данный инструмент позволяет быстро определить ключевые аспекты вашей бизнес-модели и установить ключевые предположения о вашей новой организации, продукте или услуге. Вместо того, чтобы провести месяцы в написании бизнес-плана, основанного на теории, этот документ позволяет вам начать тестировать вашу бизнес-идею в течение нескольких дней.
Кто в этом нуждается?	Новые организации (стартапы) или компании, тестирующие новый продукт/услугу.
Когда они в этом нуждаются?	Перед началом [X] На этапе роста [X] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям [X]
Чего следует ожидать от Подготовительной лекции?	В данной подготовительной лекции представлены действия, которые следует предпринять при заполнении и использовании Опорного Полотна.

Проблема 2	Решение 3	Уникальное ценное предложение 4	Несправедливое преимущество 9	Сегменты Клиентов 1
	Ключевые параметры 8		Каналы 5	
Структура затрат 7		Потоки доходов 6		

Шаг 1:

Подготовка информации для Опорного Полотна

Перед тем как начать составлять Опорное Полотно самостоятельно или в команде, лучше всего собрать информацию и истории о проблеме, которую ваш продукт /услуга будет решать. Инструмент “Проблемное Интервью” предоставляет подробную структуру сбора такой информации ([см. Инструмент\[x\]: Проблемные интервью](#)). Если вы не можете проводить проблемные интервью до

начала работы с Опорным Полотном, вам важно иметь четкий ответ на следующие вопросы:

- Кто будет покупать данный продукт /услугу?
- Какую проблему или какие затруднения будет решать данный продукт /услуга для моего клиента?
- Почему мой клиент желает решения проблемы?

Подготовка материалов

Материалы:

1. **Опорное Полотно (лист бумаги формата А3 или больше)**
2. **Черный маркер с острым концом**
3. **Зеленые листки для заметок с клейкой полосой (7см x 7см)**
4. **Розовые листки для заметок с клейкой полосой (7см x 7см)**

Отпечатайте или начертите Опорное Полотно на листе бумаги формата А3 или больше (для этого можно использовать горизонтальный лист бумаги для презентаций). Вы можете писать непосредственно на полотне, но мы рекомендуем использовать листки для заметок с клейкой полосой двух цветов и черный маркер, чтобы организовать информацию на полотне.

Если у вас есть зеленые и розовые листки для заметок с клейкой полосой, добавляя информацию на полотно, используйте “зеленые” листки для добавления уже проверенной и правдивой информации. Используйте “розовые” листки для заметок для добавления информации, которая основана на ваших предположениях о том, что может быть правдой. После первого заполнения полотна вполне возможно, что большая его часть будет заполнена “розовыми” листками, это нормально. Эти розовые листки означают угрозы для вашего бизнеса. Ваша следующая цель состоит в исключении этих рисков для бизнеса путем подтверждения или опровержения ваших предположений (розовых листков) с последующим заполнением полотна доказанными фактами (для этого вы будете использовать зеленые листки).

Вы можете написать слово или фразу на каждом листке с клейкой полосой, или (и даже лучше), вы можете нарисовать небольшую картинку, описывающую ту или иную идею на каждом листке. Например, если вы записываете в качестве «проблемы» клиента то, что он тратит слишком много времени в ожидании обслуживания, вы можете нарисовать часы на листке с клейкой полосой.

Сегменты клиентов

Успех вашего бизнеса зависит от того, сможете ли вы решить проблему вашего клиента – ведь именно за это он вам и платит. Ваш продукт или услуга могут решать определенные проблемы (или исполнять желания) ваших клиентов. Поэтому мы начинаем формировать Опорное Полотно, определяя 1-3 “сегмента” или типа клиентов.

- Кто будет покупать ваш продукт или услугу?

Примеры: “Профессионалы городского бизнеса” или “Менеджеры розничных магазинов одежды”

Сгруппируйте клиентов в зависимости от их проблем или желаний. Например, владелец ресторана может считать, что женщины и мужчины – владельцы предприятий, находятся в одной группе, так как они на равных преодолевают проблемы, связанные с их бизнесом. С другой стороны, работники-мужчины и работники-женщины относятся к разным сегментам клиентов (группам), так как мужчины недовольны проблемой долгих очередей, а женщин не устраивает проблема недостаточной эстетики и сервиса. Не следует группировать клиентов сугубо по критериям возраста, пола или месторасположения – подумайте, кто еще может сталкиваться со схожими проблемами, которые может решить предлагаемый вами продукт. Это поможет вам определить оптимальное решение и маркетинговую стратегию для дальнейшего продвижения.

Раздел
:

Проблема

Изучите жизнь ваших клиентов до того, как они узнают о вашем продукте или услуге. За что они борются? Чего они больше всего хотят? Будьте как можно более точны при определении проблемы, которую вы хотите решить для клиента, одновременно определяя, что именно и почему является проблемой.

- Какие проблемы каждого сегмента клиентов вы намерены решать?

Пример: “Длительное ожидание заказа свыше 45 минут” или “Существующий наряд теряет качество после 4 носок”

Отличным способом определить, что внести в данное отделение, является выполнение “Проблемных Интервью” ([Инструмент\[х\]: Проблемные интервью](#)). В ходе этих дискуссий с потенциальными клиентами вы можете задавать вопросы о том, с какими затруднениями они встречаются в настоящее время.

Раздел
:

Решение

Ваши “решения” - это продукты или услуги, которые вы предлагаете. Вполне возможно, что ваши клиенты будут платить за некоторые “решения”, но другие решения будут им доступны бесплатно. Определите по меньшей мере одно решение для каждой выявленной вами проблемы. Не записывайте никаких решений, которые не связаны с проблемой клиента – вы не можете решить проблему, которой у них нет.

- Как вы намереваетесь решать проблемы ваших клиентов?

Пример: “Онлайн-бронирование или предварительные заказы” или “Усиленный хлопок, служащий 15+ раз”

Раздел
:

Уникальное ценное предложение

Само ваше решение – это то, “что” вы предлагаете клиентам, а ваше ценное предложение – это “почему” ваши клиенты должны быть заинтересованы. Когда вы беседовали с потенциальными клиентами об их текущих проблемах, почему эти проблемы их так беспокоили? Какие отрицательные эмоции создавали эти проблемы? Ваше ценное предложение описывает положительные эмоции и результат, который получают ваши клиенты при выборе вашего товара или услуги. Вот почему ваши клиенты на самом деле приобретают товары у вас. Вы можете быть не единственной компанией с таким ценным предложением, но оно должно быть “уникальным” по сравнению с текущим решением, которое получают ваши клиенты.

- ❑ Как улучшится жизнь клиентов в результате вашего решения?

Пример: “Ночи свиданий без стресса” или “Меньше приобретений, экономия времени и денег”

Раздел

:

Каналы

Каналы – это то, как мы связываемся с вещами. Полезно определить два типа “каналов” – производство и маркетинг.

7.1 Производственные каналы

Производственные каналы описывают как вы доставляете ваш продукт или услугу клиенту. Это краткое примечание, разъясняющее, откуда вы получаете ресурсы, как конструируете продукт или готовите услугу и как вы доставляете ваше решение клиенту.

7.2 Маркетинговые каналы

Маркетинговые каналы описывают инструменты и платформы, которые вы будете использовать для информирования клиентов о ваших продуктах и услугах. Отличный способ определить правильные маркетинговые каналы состоит в том, чтобы спросить потенциальных клиентов о том, где они осуществляют поиск решений для проблемы, которую вы выявили. Они пользуются поиском в Google? Ищут решения в группах в сети Facebook? Ходят в супермаркет? Посещают выставки? Где бы ваши клиенты ни искали решения, это лучшее место для презентации вашего продукта или услуги.

- ❑ Что вы намерены делать, чтобы предоставить клиентам ваше решение?
- ❑ Как клиенты узнают о вашем решении?

Пример: “страницы и реклама в Facebook и Tripadvisor” или “Павильон на выставке моды”

Раздел

:

Потоки доходов

Потоки доходов – это способы, которыми вы зарабатываете деньги. Обычно это определяет цену продуктов и услуг, которые вы предлагаете. Поток доходов описывает способ, которым вы продаете продукты – например, по месячной подписке, при разовой продаже, пакетами с несколькими продуктами в одном.

Кроме того, некоторые бизнесы создают ценные побочные продукты при изготовлении своих продуктов или услуг (например, лом, данные или знания). В некоторых обстоятельствах эти побочные продукты можно продавать другим покупателям, чтобы получать дополнительные доходы. Примером такой ситуации может быть столяр, продающий мебель клиентам и опилки производителям пеллетов для печей. Другим примером может быть консультационная фирма, продающая свои маркетинговые рекомендации клиентам, а затем группирующая все свои исследования в одну книгу или курс обучения для продажи широкой общественности.

- ❑ Как ваш бизнес будет зарабатывать деньги?

Пример: “Обед за 49 MDL” или “Ежемесячная подписка на 2 предмета одежды, доставляемые вам на дом”

Структура затрат

Ваши затраты можно распределить на три сегмента: затраты на начало деятельности, ежемесячные постоянные затраты и переменные затраты.

Затраты на начало деятельности представляют собой разовые инвестиции, которые вам требуется осуществить, чтобы начать бизнес или предпринять следующие шаги для расширения компании. Эти затраты могут включать в себя новое оборудование или оплату за курс аккредитации.

Ежемесячные постоянные затраты – это затраты, которые не зависят от количества выпускаемых вами продуктов или оказываемых услуг. Примерами таких затрат являются затраты на оплату труда или затраты на аренду. Несмотря на то, что эти затраты могут меняться от месяца к месяцу, вам следует уплачивать одну и ту же сумму при продаже одной единицы или 500 единиц продукции.

Переменные затраты зависят от количества продаваемых вами единиц товаров. Например, упаковка представляет собой переменные затраты – вы тратите по 15 леев за коробку, продавая один продукт и 300 леев за 30 коробок, продавая 30 продуктов. Если вы ничего не продадите, вам не надо тратить деньги на коробки (но вы все равно будете оплачивать “постоянные” расходы на аренду производственных помещений).

- ❑ Как ваш бизнес будет распоряжаться деньгами?

Пример: “15,000 леев за промышленную печь” или “70 леев за доставку одного продукта”

Ключевые параметры

Определив самые важные для измерения параметры и отслеживая их в вашем бизнесе, вы сможете задать стандарты и ожидания производительности. 3-5 “параметров”, которые вы будете измерять с особым вниманием, будут напрямую влиять на успех вашего бизнеса. Например, если вам известно о том, что клиенты

сталкиваются с большой проблемой, если им приходится ждать по 15 и более минут, чтобы получить свой заказ, а они хотят ждать по 10 минут или меньше, то одним из “ключевых параметров” будет сохранение среднего времени ожидания на уровне не более 10 минут. Если ваше среднее время ожидания составляет 10 минут или меньше, то вы “успешны” в этом отношении и можете заняться поиском возможностей улучшения других областей вашего бизнеса. Если ваше время ожидания составляет 13 минут, то вам необходимо выяснить причины такой неудовлетворительной работы и устранить их.

Определив 3-5 ключевых показателей для отслеживания, вы можете сконцентрировать работу вашей команды на тех моментах, которые могут влиять на успех вашего бизнеса. Поскольку повседневная работа приносит небольшие проблемы, которые кажутся срочными, можно легко утратить чувство перспективы в плане вещей, которые могут повысить или наоборот, понизить устойчивость компании в долгосрочном периоде.

Попытайтесь выбирать ключевые параметры, относящиеся к тому, каким образом вы решаете наиболее серьезные проблемы клиентов, или что определяет прибыльность или убыточность оказания услуги.

- ❑ Как ваша компания определяет успех?

Пример: “250 новых клиентов в месяц” или “Сохранение уровня возврата товаров на уровне 5% или менее”

Несправедливые преимущества

Действительно устойчивым преимуществом вашего бизнеса – это такое преимущество, которое не могут приобрести ваши конкуренты. В настоящее время у вас может быть в распоряжении лучшее оборудование, но это преимущество будет длиться только до тех пор, пока ваш конкурент не приобретет более современное оборудование примерно через полгода. Ваши цены могут быть более низкими, но такая ситуация будет длиться только до тех пор, пока ваш конкурент не изыщет способ продавать свои товары еще дешевле. У вас может быть больше страсти сейчас, но в бизнесе могут настать тяжелые времена и вновь появившиеся молодые предприниматели превзойдут вас. Вместо того, чтобы концентрироваться на том, как быть “лучше” вашего конкурента, задумайтесь о том, как быть “другим.”

Ваше несправедливое преимущество описывает способы, которыми ваш бизнес создает нечто уникальное для вашего же бизнеса или что-то, что вы хотите развивать и что другие не смогут быстро скопировать. Это “несправедливо”, так как очень у немногих людей будет доступ к вашему преимуществу. Примерами таких преимуществ могут являться личные отношения, соответствующий опыт или культура вашей компании. Вне зависимости от того, какими средствами располагает ваш конкурент, он не может изменить того, что вы кузен эксперта в данной отрасли промышленности или провели 10 лет в Германии, оттачивая свое мастерство, или того, что вашим работникам нравится у вас работать и они друг другу доверяют. Выявляя и защищая такие преимущества, вы можете повысить безопасность вашей компании в долгосрочном периоде.

- ❑ Что у вас уже имеется или что вы намерены развивать из того, чего не смогут купить ваши конкуренты?

Пример: “8-летняя стажировка у лидера отрасли” или “Системы обучения и развития сотрудников”

Шаг 3:

Тестирование

Поздравления! Вы заполнили свое полотно зелеными и розовыми листками, которые представляют собой вашу стратегию для начала или переформатирования вашего бизнеса. Это важный первый шаг в идентификации правильного продукта, маркетингового и операционного плана для вашего бизнеса. Тем не менее, это всего лишь первый шаг.

Тестирование вашего Опорного Полотна еще более важно, чем его первое заполнение. Как уже упоминалось выше, все розовые листки на вашем полотне (ваши предположения по поводу потребностей ваших клиентов или способов организации деятельности вашего бизнеса) представляют собой угрозы для жизнеспособности вашего бизнеса. Некоторые из них имеют критическую важность, к примеру, указанные в разделе Проблем. Тем не менее, все розовые листки следует проверить и превратить в зеленые (доказанные факты).

Чтобы начать тестирование вашей деловой стратегии, выберите за раз 1-3 листка, которые вы считаете наиболее значимыми для направления деятельности вашей компании (то есть, если ваше предположение неверно, ваша бизнес-идея не сработает). Поговорите с клиентами, сотрудничайте с другими людьми, работающими в вашей отрасли, создайте пробные продукты для последовательной проверки ваших предположений, и так до тех пор, пока ваше полотно не будет полно зеленых листков. Чтобы получить больше информации о том, как испытать ваш продукт и бизнес-идею, см. инструмент “Тестирование вашего продукта и рынка”.

Шаг 4:

Преобразование в бизнес-план

После того как большая часть (если не все) ваших изначальных предположений на вашем полотне будет проверена и вы начнете тестирование или продажи вашего продукта, может быть полезным преобразовать вашу одностраничную стратегию с Опорного Полотна в более подробный бизнес-план. Если вы находитесь в поисках инвестиций, то вам, скорее всего, потребуется бизнес-план. Вы можете перенести информацию из разделов вашего полотна в тезисы вашего бизнес-плана, как это описано ниже.

Раздел Бизнес-плана	Раздел Опорного Полотна
1) титульный лист	
2) Краткое описание	Ценное предложение и тестирование
3) Описание компании	Сегменты клиентов, проблема и

	решение
4) Рынок	Сегменты клиентов
5) Анализы SWOT и PESTLE	
6) Продукты и услуги	Решение и потоки доходов
7) Маркетинг и продажи	Ценное предложение и маркетинговые каналы
8) Операционная деятельность	Производственные каналы
9) Права собственности и руководство	
10) Права собственности и руководство	Ключевые параметры, несправедливое преимущество и тестирование
11) План действий	
12) Бюджет и анализ предельных затрат	Структура затрат и потоки доходов
13) Обращение за финансированием	
14) Команда	
15) Приложения	

За более подробной информацией о составлении бизнес-плана вы можете обратиться к Инструменту [\[x\]: Приложения бизнес-планирования Centro](#)

Читать онлайн

Чтобы узнать больше

Свяжитесь с нами!



Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.



Инструмент 4.3 : Проблемные интервью с клиентами

Почему это полезно?	Наиболее серьезные риски для вашего бизнеса представляют непонимание или ложные предположения о проблемах, потребностях и желаниях ваших потенциальных клиентов. Данный инструмент позволяет уменьшить этот риск и предоставляет бесценные сведения, позволяющие вам разработать правильный продукт и внедрить соответствующие процессы продаж.
Кто в этом нуждается?	Все руководители предприятий, которые создают новую компанию, запускают новый продукт или новую маркетинговую кампанию.
Когда они в этом нуждаются?	Перед началом [X] На этапе роста [X] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям [X] При создании новой компании или проектной инициативы.
Чего следует ожидать от Подготовительной лекции?	Данная подготовительная лекция позволит вам идентифицировать проблемы ваших потенциальных клиентов, понять почему они являются проблемами и как они решаются в настоящее время.

Перед интервью следует заполнить следующие стро

Проблемы, которые следует решить::	Кто испытывает проблемы:
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

После интервью следует заполнить следующие строки:

Сегменты клиентов:	Проблемы / Вызовы/ Неудобства:
1 <i>Платежеспособность:</i>	1 <i>Интенсивность проблемы:</i>
2 <i>Платежеспособность:</i>	2 <i>Интенсивность проблемы:</i>
3 <i>Платежеспособность:</i>	3 <i>Интенсивность проблемы:</i>
4 <i>Платежеспособность:</i>	4 <i>Интенсивность проблемы:</i>
5 <i>Платежеспособность:</i>	5 <i>Интенсивность проблемы:</i>

Шаг 1:

Идентификация проблемы, которую следует решить

Опишите проблемы, неудобства или затруднения, с которыми сталкиваются ваши потенциальные клиенты и которые вы планируете решать. Укажите эти проблемы в колонке “Проблемы, которые требуется решить.”

Если у вас еще нет четкой идеи о том, какие именно товары или услуги вы будете продавать, подумайте о тех затруднениях или проблемах, с которыми сталкиваются люди на вашем рынке и которые они пытаются решать самостоятельно. Еще лучше, если ваши потенциальные клиенты в настоящее время платят за какое-то решение, но не удовлетворены существующими решениями.

Шаг 2:

Определите лиц, которые сталкиваются с проблемой (потенциальных клиентов)

Шаг 3:

Чтобы полностью понять проблему, которую вы пытаетесь решить, вам следует понять человека или организацию, которая с той проблемой сталкивается. В колонке “Кто испытывает проблемы” дайте максимально подробное описание потенциальных клиентов, которые сталкиваются с уже определенной вами проблемой. В строке #1 укажите наименование или описание потенциальных клиентов, которые сталкиваются с проблемой, которую вы записали в строке #1 слева. Повторите эту процедуру с остальными строками.

Подготовка к интервью

Проблемные интервью, или интервью с потенциальными клиентами, проводимые для установления их потребностей и проблем, дают предпринимателям структурированную информацию о рынке. Вы узнаете, если то, что до этого вы считали проблемами ваших клиентов, они действительно воспринимают как проблемы или затруднения, требующие решения.

При выполнении “Проблемного интервью” или при коротких беседах с потенциальными клиентами вам следует попытаться понять следующие пять вещей:

1. Какова проблема моего клиента?
2. Почему это проблема?
3. Кто испытывает на себе проблему?
4. Как в настоящее время решается эта проблема?
5. Чем плохи существующие решения?

Вам следует выполнить по меньшей мере десять проблемных интервью перед тем, как принять решение о том, как двигаться дальше. Тем не менее, мы призываем вас продолжать проводить по несколько проблемных интервью каждые шесть месяцев чтобы всегда быть в курсе текущих потребностей и меняющихся желаний ваших клиентов.

Информация, которую вы получите в ходе проблемных интервью, позволит вам выбирать, какие продукты и услуги предлагать, по каким ценам их продавать, как продвигать и рекламировать свой бизнес, как поддерживать лояльность клиентов.

Шаг 4:

Задайте цель и гипотезу ваших интервью

Перед тем как отправиться говорить с потенциальными клиентами в ходе “Проблемных интервью”, вам следует определить знания, которые вы хотите получить, а также гипотезы, которые надлежит проверить.

Вы должны четко осознавать, какую информацию вы хотите получить или понять в ходе бесед с вашими потенциальными клиентами.

Ваша гипотеза должна быть сформулирована так, чтобы можно было оценить сколько потенциальных клиентов, опрошенных вами, дадут определенный ответ, подтверждающий или опровергающий ваши предположения. Например, если Анжела хотела “узнать, если состоятельные люди в городе находились и или находятся в активных поисках новых продуктов питания для приготовления в домашних условиях”, то ее гипотеза могла бы быть сформулирована следующим образом: “по меньшей мере двое из пяти состоятельных людей, которых я опрошу, ранее были в поисках или приобретали экзотические продукты питания для приготовления в домашних условиях”. Если трое из пяти опрошенных заявят, что они находились в поисках таких продуктов питания, то Анжела будет считать, что существует “потребность”, за удовлетворение которой ее потенциальные клиенты готовы платить. Если ни один или только один опрошенный заявит, что ранее он искал экзотические продукты питания на рынке, то Анжеле придется искать другую проблему или иного целевого клиента.

Шаг 5:

Составьте сценарий

Полезно иметь “сценарий” вопросов, которые вы бы хотели задать опрашиваемым, чтобы в ходе каждого интервью получать ответы на самые критические вопросы. Тем не менее, вам не следует ограничиваться вопросами, которые вы указали в сценарии. Вместо этого, если опрашиваемый вами человек начнет рассказывать что-то интересное о том, что он чувствовал, как ранее он решал ту или иную проблему, или о своих заботах, вам следует всегда быть готовым задавать последующие вопросы, чтобы узнать больше и чтобы лучше понять потребности клиента.

Вопросы, задаваемые в ходе интервью, должны быть “открытыми”, их цель в том, чтобы опрашиваемые могли поделиться своими историями, эмоциями и суждениями по поводу проблем, с которыми они сталкивались и которые вы пытаетесь решать. В начале вопросы должны быть общего характера, а затем следует задавать более специфические вопросы, относящиеся к конкретной информации, которую вы хотите получить.

Вот пример сценария, который вы могли бы использовать или адаптировать для собственного Проблемного Интервью:

1. Что наиболее затруднительно в [проблеме]?
2. Когда это случилось в последний раз?
3. В чем была причина затруднения?
4. Какие действия вы предприняли для решения проблемы?
5. Что вам не понравилось в опробованных вами решениях?

Разработайте план

Перед тем, как опрашивать ваших потенциальных клиентов, разработайте план с указанием собеседников и способа управления опросом. Помните о целевой группе, которую вы выбрали в качестве потенциальных клиентов. При разработке плана помните о следующем:

Что следует делать:

- ❑ **Помните о своей цели.** Развивая беседу с потенциальным клиентом, старайтесь, чтобы к концу этой беседы у вас были данные, подтверждающие или опровергающие вашу гипотезу.
- ❑ **Говорите один на один.** Ведя открытую беседу с вашим потенциальным клиентом, вы можете узнать о его предыдущем опыте, эмоциональных реакциях и предыстории проблемы. Лучше всего это получается во время личной беседы один на один.
- ❑ **Слушайте, задавайте вопросы и делайте заметки.** В ходе беседы вам следует говорить не более 20% всего времени. Во время Проблемных Интервью вы должны получать информацию и выслушивать своих клиентов. Ваше время говорить наступит позже.

Чего не следует делать:

- ❑ **Не продавайте.** Это не время для представления своего продукта или услуги в качестве решения для клиента, так как в таком случае клиент начнет сомневаться в вашем продукте или услуге. Это означает, что он может сказать, что он действительно испытывает значительную проблему и хотел бы купить ваше решение, но позднее он никогда не заплатит за ваш продукт или решение. Поэтому лучше всего во время интервью выслушать клиента и узнать как он в настоящее время решает свою проблему, а презентацию своих продуктов для продажи оставить на более позднее время.
- ❑ **Не говорите о будущем.** Ваш клиент знает о будущем столько же, сколько и вы - ничего. Клиенты с хорошими намерениями могут вам заявить, что они бы заплатили за решение или уделили время решению проблемы в будущем. Вам намного важнее определить, если они ранее пытались решить проблему и каким образом. Факты намного более важны, чем предположения. “Я думаю, в будущем я буду приобретать больше органических продуктов питания” - ваш клиент может высказать такое предположение. Намного важнее выяснить, если человек ранее приобретал и употреблял органические продукты в прошлом, насколько регулярно и сколько денег он за них платил. В данном случае риск состоит в том, что потенциальный покупатель может сказать, что он бы хотел приобретать органические продукты, но когда вы предложите ему эти продукты, его желания их приобрести может быть недостаточно из-за необходимости платить больше, чем за традиционные продукты.
- ❑ **Не занимайте слишком много времени.** Все Проблемное интервью должно длиться от пяти до пятнадцати минут. Поскольку вы не хотите надоедать потенциальному клиенту, тратя зря его или ее время, задайте интересующие вас вопросы эффективно. Если опрашиваемый желает поделиться информацией, продолжайте беседу.

Предварительные условия для успешного Проблемного Интервью:

1. **Концентрация на эмоциональных реакциях.** Эмоции, связанные с проблемами, которые ваши потенциальные клиенты пытаются решить или эмоции, связанные с решениями, которые они ищут, впоследствии можно будет использовать при убеждении людей покупать ваши товары или услуги. Например, если люди говорят, что они “боятся”, так как они “не доверяют” вашему конкуренту, то вы позднее можете дать этому человеку “спокойствие, обусловленное работой с доверенным партнером”. Записывайте эмоциональные реакции, которые вы можете наблюдать во время Проблемных Интервью.
2. **Определите, сколько денег они тратят.** Если потенциальный клиент в настоящее время решает самостоятельно свою проблему, определите, сколько времени, денег и энергии он или она тратит для получения решения. Это позднее поможет вам измерить, сколько времени ваш потенциальный клиент может посвятить на получение вашего решения.
3. **Определите как они находят решение.** Говорят ли они с друзьями и семьей? Ищут ли решения в сети? Изучают ли местный рынок? Где бы ваш сегмент клиентов не искал решения для своей проблемы, он в определенный момент времени сообщит вам где вам следует размещать рекламу вашего продукта или услуги.
4. **Выслушайте несколько историй о проблемах.** Возможно, причина трудности проблемы состоит в том, что сама проблема имеет разные проявления всякий раз, когда клиент с ней сталкивается. Поэтому попробуйте выслушать своего потенциального клиента и записать по меньшей мере три разные ситуации, в которых потенциальный клиент сталкивался с проблемой и пытался ее решать.
5. **Используйте “5 Почему”, чтобы определить главные проблемы.** Чтобы понять глубокие желания и вызовы, связанные с проблемой, которую вы хотите решать, задайте пять вопросов подряд, содержащих слово “почему”, чтобы узнать больше.

Шаг 7:

Проведите 5+ Проблемных Интервью

Используя сценарий и план, которые вы составили в качестве руководства, побеседуйте с пятью или более потенциальными клиентами о трудностях, которые представляют для них проблемы, которые ваш бизнес намеревается решать.

Шаг 8:

Сегментируйте потенциальных клиентов

Изучите свои заметки, сделанные в ходе интервью. Наступило время сгруппировать ваших потенциальных клиентов и определить их характерные потребности. Группы (сегменты клиентов) объединяет не обязательно возраст, местонахождение или схожесть личностей; это совместное недовольство общей проблемой и наличие желания, чтобы вы ее решили.

Вам следует отметить, если каждый клиентский сегмент обладает “сильной”, “средней” или “слабой” способностью платить за решение (на данный момент ваша оценка будет основываться на интуиции или предположении). Также вам следует оценить общую “интенсивность проблемы”, с которой сталкивается сегмент клиентов – определить, есть затруднение или боль, которую испытывает ваш потенциальный клиент, живя с этой проблемой, «высокие», «средние» или «низкие».

Шаг 9:

Проведите еще 5+ Проблемных Интервью

Изучив информацию, полученную в ходе проведенных Проблемных Интервью, основываясь на сегментировании потенциальных клиентов, скорректируйте ваш сценарий и группу потенциальных клиентов, которых вы планируете опросить. Если какой-то из сегментов окажется более обещающим, сконцентрируйтесь на опросе потенциальных клиентов из этого сегмента, чтобы узнать больше о их текущих затруднениях и желаниях. После выполнения интервью выполните сегментирование еще раз.

Шаг 10:

Выберите сегмент клиентов и проблему для решения

Основываясь на фактах, собранных в ходе интервью и классификации сегментов клиентов, выберите три основные проблемы, которые будет решать ваше предприятие или продукт. Сценарий наилучшего случая состоит в выборе очень узкого сегмента клиентов с “высокой” платежеспособностью, которые сталкиваются с очень специфической проблемой, интенсивность которой «высока». В таком случае у вас возрастет вероятность продажи какого-либо решения этому сегменту клиентов.

Другим важным фактором является тот факт, если этот сегмент клиентов в настоящее время пытается решить проблему или уже платит за решение. Если потенциальный клиент не находится в поисках решения проблемы, которую вы выявили, то высока вероятность того, что вам придется приложить серьезные усилия для того, чтобы убедить его заплатить за ваше решение.

[Read Online](#)

[Read More](#)

[Contact Us!](#)



Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.



Инструмент 4.4: Анализ затрат

Почему это полезно?	Понимание того, во сколько обходится вашему предприятию производство одной единицы товара или услуги чрезвычайно важно для получения прибыли. Это позволяет вам устанавливать правильные цены на свою продукцию, а также изыскивать пути для снижения расходов организации.
Кто в этом нуждается?	Все предприятия.
Почему они в этом нуждаются?	При начале производства, при начале продаж новых товаров /услуг.
Чего следует ожидать от этого инструмента?	Вы сможете определять затраты на производство каждой единицы товара, определять торговую надбавку и месячный порог рентабельности.

Шаг 1:

Продавать следует для извлечения прибыли

Как владельцам предприятия, в дополнение к производству отличных товаров или услуг, вам следует извлекать прибыль. Это означает, что цена товара должна превышать сумму всех расходов, связанных с его созданием и продажей. Стоимость товара минус затраты означает «маржу», которая и представляет собой прибыль (если разница положительная) или убыток (если разница отрицательная).

$$\text{Цена} - \text{затраты} = \text{прибыль/убыток}$$

Если ваша маржа больше нуля (цена товара превышает себестоимость), то ваш бизнес приносит вам деньги при каждой продаже товара. Если ваша маржа меньше нуля (затраты на производство товаров превышают цены), то ваш бизнес теряет деньги при каждой продаже товаров. В таком случае, чем больше товаров вы продадите, тем больше денег потеряет ваш бизнес!

Поэтому и важно знать, какова себестоимость каждого товара и каждой услуги, с тем чтобы устанавливать правильные цены выше себестоимости.

Шаг 2:

Определение прямых затрат

Выберите один из ваших товаров или одну из ваших услуг и запишите все затраты, прямо связанные с его производством и продажей.

Прямые затраты на производство товара: _____

Компоненты

Затраты

Всего затраты: :

Определение затрат, связанных с продажей одной единицы товаров или услуг может быть весьма проблематичным, но это очень важно. В случае необходимости вам следует выполнить приблизительные оценки и проверить свои предположения позже. Пример оценки очень малых затрат представлен далее. Если пекарю требуется примерно килограмм муки (который стоит около 15 MDL) чтобы испечь 100 ломтей хлеба, мы запишем примерные прямые затраты в размере 0.15 MDL (15 бань) на муку на ломоть хлеба.

Сейчас не следует беспокоиться о точности цифр. Вместо этого стоит поработать над тем, чтобы приблизительно оценить каждую позицию затрат, прямо связанную с производством и продажей одной единицы товара или услуги. Позднее, после продажи товара и отслеживания расходов, эти цифры можно обновить и уточнить.

После выявления и записи всех прямых затрат на производство товаров /услуг, просуммируйте их и запишите полученный результат в конце таблицы. Это “себестоимость” товара или услуги, которая впоследствии поможет вам рассчитать правильную цену на свои товары или услуги.

Повторите этот шаг для каждого товара и услуги.

Шаг 3:

Укажите цены на товары

Затем запишите наименования каждого товара или услуги, которые вы продаете, с указанием единиц измерения (“на килограмм,” или “в час,” или “за упаковку из пяти штук”) и текущие цены за единицу товара или услуги, чтобы затем сравнить цены на каждый товар и каждую услугу с прямыми затратами на их производство или оказание.

Цены на товары

Товары

Единицы измерения

Цена единицы

Шаг 4:

Сравните цены на товары с их себестоимостью

Отметьте любые цены, равняющиеся себестоимости или меньше ее.

Пересмотрите цены на каждый товар и каждую услугу, отметить цены, которые значительно превышают соотношение цены к себестоимости у альтернативных решений (схожие товары или иные способы решить ту же проблему, которую решает ваш бизнес).

Price vs. Cost Analysis

Товар	Цена единицы	Товар	Себестоимость единицы
-------	--------------	-------	-----------------------

Пример:

Товар	Цена единицы	Товар	Себестоимость единицы
Футболки	150 MDL	Футболки	75 MDL

Свитеры	300 MDL	Свитеры	300 MDL
Перчатки	150 MDL	Перчатки	250 MDL
Брюки	800 MDL	Брюки	750 MDL
Шорты	500 MDL	Шорты	300 MDL
Сандалии	450 MDL	Сандалии	500 MDL

Товары и услуги, которые вы только что отметили, представляют собой риски для вашего бизнеса. Вы идентифицировали риски и теперь вы можете начать устранять (или снижать) каждый риск. Невыгодные товары (отмеченные красным) представляют собой риск, потому что вы будете терять деньги при продаже каждой единицы такого товара или услуги, которые вы продаете – чем больше вы продадите таких товаров, тем больше денег вы потеряете! Товары с завышенными ценами (они отмечены жирным шрифтом) представляют собой риск того, что покупатели могут не захотеть оплачивать дополнительные средства по сравнению с альтернативами, которые могут решить те же проблемы.

Шаг 5:

Анализируйте свое производство и рынок

Пересмотрите красные позиции и определите, можете ли вы увеличить цены, уменьшить прямые затраты или предпринять обе меры. Задайте себе вопрос “можно ли увеличить цену сверх себестоимости товара?” Если ответ отрицательный, вам следует прекратить производство такого товара/услуги. Исключение можно сделать для “лидеров потерь” или товаров, которые вы намеренно решаете продавать с финансовыми потерями для повышения известности марки или наращивания лояльности покупателей. Думайте о них как о маркетинговых расходах. Несмотря на то, что это обычная практика в крупных организациях, вам следует быть чрезвычайно осмотрительными при убыточных продажах на этапе начала бизнеса, так как это может привести к серьезным финансовым трудностям или отсутствию восприятия ценности и качества ваших товаров.

Также внимательно изучите позиции товаров, выделенные жирным шрифтом. Имеются ли у вас доказательства того, что ваши клиенты готовы платить более высокую цену за ваши товары, по сравнению со схожими, менее дорогими товарами? Подумайте над тем, как вы разъясните любопытным клиентам почему им стоит уплатить более высокую цену за ваш продукт или услугу. Опишите вашу “дифференциацию.”

Более подробную информацию по данной теме см. в [Инструменте \[x\]: Ценовые стратегии](#)

Шаг 6:

Анализ порога рентабельности

Ваш “порог рентабельности” позволяет вам знать, сколько единиц товаров или услуг вы должны продать чтобы оплатить все расходы своей компании. Зная это

значение, вы можете ставить перед собой полезные операционные цели продаж, которые должны быть достигнуты для удержания компании на плаву и ее роста.

Также, если вы планируете новый бизнес, анализ вашего “порога рентабельности” поможет вам определить, насколько обоснован или вероятен ваш план продаж. После расчета, если вы определите, что ваш порог рентабельности слишком высок, у вас есть три варианта.

1. Вы можете изыскать возможность продавать больше товаров. Это может означать изменение места продажи, изменение графика работы, более интенсивную рекламу, оказание дополнительной поддержки клиентам, а также многие другие стратегии.
2. Вы можете попытаться уменьшить прямые затраты на производство и продажу товаров. Например, вы можете приобретать товары оптом по меньшим ценам или продавать их в менее дорогой упаковке или обертке.
3. Вы можете повысить цены на товары или услуги. При этом следует помнить, что повышение цены сверх бюджета или платежеспособности ваших клиентов может их отпугнуть от покупки вашего товара или услуги.

Расчет порога рентабельности предприятий, которые продают только один товар или оказывают только одну услугу намного проще, чем расчет для предприятий, продающих много разных товаров или оказывающих много разных услуг. Поэтому, если ваше предприятие производит один главный товар или оказывает одну основную услугу, а остальные занимают незначительную долю продаж, вам проще всего будет рассчитать порог рентабельности для главного товара, зная при этом, что остальные товары и услуги будут приносить дополнительный доход предприятию.

ПОРОГ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ОДНОГО ТОВАРА

Формула расчета порога рентабельности состоит в том, что ваши постоянные затраты следует разделить на маржу, или вычесть из цены товара прямые затраты (см. формулу ниже).

Порог рентабельности = Постоянные затраты / (цена- прямые затраты)

Порог рентабельности: число единиц товара, которые вы должны продать за месяц, чтобы начать получать прибыль.

Постоянные затраты: сумма затрат, связанных с содержанием вашего бизнеса в течение одного месяца, они не меняются в зависимости от количества продаваемых товаров.

Цена: Цена, по которой вы продаете одну единицу своего товара.

Прямые затраты: затраты, связанные с продажей одной единицей товара [см. Шаг 2].

Результатом данного расчета будет количество единиц товара или услуг, которые вы должны продать в течение месяца, чтобы оплатить расходы на содержание расходов компании с нулевой прибылью. Если ваше предприятие продает больше

единиц товаров, вы получите прибыль, которую можно будет направлять на развитие компании.

ПОРОГ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ДЛЯ НЕСКОЛЬКИХ ТОВАРОВ

Чтобы рассчитать порог рентабельности для компании, продающей несколько видов товаров, вам потребуется определить долю каждого товара в общей сумме продаж за месяц (это еще именуется “миксом продаж”). Если вы уже управляете предприятием, изучите уже собранные данные и определите, какие товары продаются чаще всего. Если вам только предстоит открыть свой бизнес, поговорите с другими людьми, которые управляют схожими предприятиями, чтобы рассчитать ваш микс продаж. В дополнение к миксу продаж вам потребуется знать ваши постоянные затраты, цены товаров и прямые затраты, связанные с производством каждого товара или услуги.

Мы рекомендуем вам использовать электронные расчетные листы для определения порога рентабельности предприятия, продающего разные товары, так как это позволит вам быстро проверить каким образом корректировка вашего микса продаж повлияет на порог рентабельности каждого товара. Формула порога рентабельности для предприятия,

$$\text{ВЕР} = \frac{\text{FC}}{[\text{SM}^a * (\text{P}^a - \text{DC}^a)] + [\text{SM}^b * (\text{P}^b - \text{DC}^b)] + [\text{SM}^c * (\text{P}^c - \text{DC}^c)]}$$

продающего разные товары, следующая:

Порог рентабельности: ВЕР

Постоянные затраты: FC

Микс продаж (%) Товара А: SM^a

Цена товара А: P^a

Прямые затраты на производство Товара А: DC^a

Рассчитав ВЕР, умножьте его на SM, чтобы определить порог рентабельности для каждого товара.

ВЕР * SM^a = ВЕР для товара А

ВЕР * SM^b = ВЕР для товара В

ВЕР * SM^c = ВЕР для товара С

Шаг 7:

Оцените ваш порог рентабельности

Оцените, насколько реалистичным является рассчитанный вами порог рентабельности. Если он реалистичен, продолжайте составлять ваш маркетинговый план. Если число кажется вам слишком большим, подумайте о

повышении цены, о снижении прямых затрат, о разработке способов сделать количество продаж более достигаемым.

Читать онлайн



Чтобы узнать больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями. .

Свяжитесь с нами!



Инструмент 4.5: Формирование рабочего бюджета

Почему это полезно?	Тщательное планирование – это залог прибыли, а прибыль – это залог предпринимательского успеха. Один из самых важных инструментов планирования для вашей компании – это рабочий бюджет.
Кто в этом нуждается?	Все владельцы предприятий.
Когда они в этом нуждаются?	Перед началом [x] На этапе роста [x] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям [] Никогда не слишком рано и не слишком поздно начать работать по плану.
Чего следует ожидать от Подготовительной лекции?	Обзор средств создания рабочего бюджета + полезные советы по их применению для прибыльности компании.

Шаг 1:

Что такое бюджет?

Большинство людей думают о бюджете с точки зрения домашних хозяйств. Вам известны ваши доходы и расходы, вы можете планировать сколько вы хотите тратить каждый месяц, чтобы сэкономить определенные средства. Бюджет в бизнесе – это почти то же самое! Используя бюджет, вы можете планировать ваши доходы и расходы, делать определенные прогнозы, ставить перед собой цели и разрабатывать планы! Без целей на будущее вы не можете измерять свои достижения или принимать решения о внесении тех или иных изменений. Иными словами, операционный бюджет – это ваша дорожная карта к прибыли.

Многие мысленно составляют свои личные бюджеты. Они думают, “я знаю какую заработную плату я получаю, мне известны мои основные расходы (рента, коммунальные услуги, продукты питания и т.д.), мне не нужно это записывать”. Многие владельцы предприятий думают также и пытаются управлять компаниями «на интуиции». Но если бюджет вашего домашнего хозяйства вы можете держать в голове, то бюджет своей компании вам следует разработать в письменном виде.

Следует понимать: бюджет – это не бухгалтерский документ, это не работа вашего бухгалтера. Бухгалтеры (в особенности в Молдове) – это фокусники, жонглирующие цифрами, их внимание сконцентрировано на составлении отчетов, представляемых налоговым органам. Они не знают чего вам стоит управлять вашей компанией, их интересует только сдача отчетности, вне зависимости от того, хорошо или плохо идут ваши дела. Управление вашей компанией – это ваша ответственность и поэтому вам следует разрабатывать и исполнять бюджет самому – **ведь в конце концов, это ваши деньги.**

Зачем вам нужен формальный рабочий бюджет

Во первых, вам следует уяснить одно, что в бизнесе у вас одна задача – обеспечивать его прибыльность. Из прибыли вы оплачиваете вознаграждение себе и вашим сотрудникам, из этих средств вы реализуете свои мечты. Без прибыли ваша компания – это просто хобби, которое быстро закончится. Бюджет – это ваша карта к прибыльности. Если вы будете следовать этой карте, вы придете к прибыльности. При отсутствии этой карты вы заблудитесь.

Сформировав бюджет, вы сможете ставить перед собой цели – сколько требуется продавать, какими должны быть ваши затраты, каковы должны быть расходы на оплату труда и т.д. Поставив перед собой эти цели, вам следует внести в ваш бюджет каждый период (см. более подробную информацию в Шаге 3) для проверки вашего прогресса. Такой подход поможет вам выявить проблемы и принять корректирующие меры. Без этого последовательного процесса установления целей, оценки прогресса и внесения изменений вы будете двигаться вслепую.

Поэтому вам нужен письменный регулярно обновляемый бюджет. Сама форма бюджета может отличаться в зависимости от области деятельности и вы можете найти хорошие шаблоны для бюджетов в глобальной сети. Для наших целей мы воспользуемся [Шаблон\[х\]: Общий рабочий бюджет](#), в качестве примера.

Период бюджетных расчетов

Первое решение, которое вам следует принять, относится к периоду бюджетных расчетов (он означает частоту, с которой вы будете составлять бюджеты). Это во многом зависит от отрасли и обстоятельств, в которых вы работаете. В первую очередь следует определить:

- ❑ Регулярность – вам следует постоянно отслеживать ваш бюджет. Если вы решите вести недельный бюджет, вам может показаться, что объем работы слишком велик. Но если вы не будете достаточно регулярно составлять бюджет, он будет бесполезен, вы не сможете просматривать тенденции и вносить необходимые корректировки.
- ❑ Сравнимость – вы должны быть в состоянии сравнивать каждый бюджетный период с остальными бюджетными периодами. С этой целью вам всегда следует соблюдать фиксированные основные параметры, например число дней в бюджетном периоде. Поэтому календарные месяцы – это не всегда лучший выбор.

Мы рекомендуем вам использовать 4-недельный (28-дневный) бюджетный период. Он соответствует вышеприведенным критериям и фиксирует переменные продаж (например, в каждом бюджетном периоде одинаковое число рабочих и одинаковое число выходных дней). Во многих компаниях, в особенности у розничных торговцев кирпичом и бетоном это оправдано. Но вам следует выбрать правильный период для себя. В некоторых компаниях используются календарные месяцы. В других используются еженедельные бюджеты.

Примечание по доходам / расходам: разрабатывать и применять бюджет следует по методу начислений. Это бухгалтерское понятие, оно означает, что

Шаг 4:

НДС и налоги

Как вам следует отражать налоги в вашем бюджете? Это сложный вопрос, он приводит к еще более сложному – что такое налоги для моего предприятия? И вот ответ: это расходы. Как любые другие.

Поэтому вам следует включать налоги во все позиции, в которых они предполагаются. Например, если вы платите продавцу 7,000 леев / месяц, это НЕ все расходы на оплату труда. Вам следует отражать в бюджете сумму фактических расходов, а не то, сколько получают ваши сотрудники. Поэтому ваш бюджет оплаты труда следует читать так: **7,000 леев + налоги** для соответствующего работника. То же самое относится к ежемесячным налогам на охрану окружающей среды, к налогу на недвижимость и иным налогам.

НДС – это исключение. Это обусловлено тем, что НДС начисляется и оплачивается иным образом, нежели остальные налоги. Это ни доход, ни расход. Лучше всего считать НДС “деньгами государства”, которые вы храните у себя некоторое время.

Поэтому вам не следует отражать НДС где-либо в вашем бюджете, ни в доходах, ни в расходах. Это значительно упростит работу с бюджетом.

Шаг 5:

Организация вашего бюджета

Чтобы организовать ваш бюджет, вам следует в первую очередь распределить ваши доходы и расходы по категориям. Многие решения будут зависеть от типа вашей компании, но есть определенные категории, которые будут присутствовать в каждом бюджете. Опять же, воспользуйтесь Шаблономix: Общий рабочий бюджет в качестве примера того, как всё это свести воедино.

3.1 Доходы / продажи

В первом разделе вашего бюджета следует отразить ваши доходы /продажи. В данном разделе следует распределить по четким категориям доходы, которые вы хотите отслеживать. Категории доходов будут отличаться от одного предприятия к другому. Вполне возможно, вы захотите сопоставить продажи, осуществленные в режиме онлайн, с продажами, осуществленными в магазине или сравнить продажи различных категорий товаров.

На примере ресторана, вам может потребоваться выбрать следующие категории:

- Продажи продуктов питания
- Продажи безалкогольных напитков
- Продажи пива и вина
- Продажи коктейлей и ликеров
- Продажи товаров (футболок, наклеек, и т.д.)

Например, мы провели четкое распределение наших товаров по категориям, но они недостаточно подробны (например, “Продукты питания” не распределены на “Аперитивы, Супы, Первые блюда, десерты, обеды, ужины”). В некоторых компаниях обобщение может быть полезной практикой. Другим может потребоваться более подробная детализация. Ключ состоит в том, чтобы найти баланс между тем объемом данных, которыми вы можете работать и подробностью сведений, которые вам необходимы.

В каждой категории вы будете регистрировать свои доходы от соответствующих продаж за период, так вы будете знать сколько вы зарабатываете и какой процент в общем доходе составляет тот или иной источник дохода.

3.2 СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДАННЫХ ТОВАРОВ

Один из наиболее важных моментов в составлении бюджета – это понимание Себестоимости Проданных Товаров. Чтобы получить помощь в расчете себестоимости каждого продукта, воспользуйтесь Инструментом[x]/ Затраты и анализ предельных затрат. Зная себестоимость каждого продаваемого продукта, вы сможете группировать данные, комбинировать их с данными продаж и отслеживать общую Себестоимость Проданных Товаров.

Для целей вашего бюджета может быть полезно вести учет Себестоимости Проданных Товаров в тех же категориях, что и Продажи. На представленном выше примере, вы можете определить, что ваши продажи составили 150,000 леев по категории “Продукты питания”, а соответствующая Себестоимость Проданных Товаров составила “52,000” леев, или 35% в этой категории. Это чистое и легкое сравнение. Вам следует это учитывать при выборе Категорий Доходов и Себестоимости Проданных Товаров.

Примечание 1: Следует ли включать расходы на оплату труда в Себестоимость Проданных Товаров?

Хороший вопрос. И ответ на этот вопрос – “это зависит от...” но, возможно, нет. Вы увидите, что в Инструменте[x]/ Затраты и анализ предельных затрат расходы на оплату труда включаются в себестоимость продукции. Это обоснованное решение при определении цен, но не всегда практично при составлении бюджета. Почему? Потому что расходы на оплату труда зачастую определяются трудовыми договорами с фиксированной оплатой. Работники могут получать почасовую оплату или фиксированный оклад. Они обычно не получают вознаграждение в зависимости от числа такос, которое они готовят (на примере ресторана). По этой причине расходы на заработную плату не будут в полной мере коррелировать с Себестоимостью Проданных Товаров и их следует отражать в отдельной категории.

Примечание 2: Себестоимость Проданных Товаров не может быть теоретической!

Чрезвычайно важно выполнять анализ себестоимости для каждого продукта, но и этого недостаточно. Вам также следует проводить регулярные инвентаризации, чтобы своевременно выявлять потери или неожиданные проблемы. Некоторые товары могут повредиться или быть утрачены. Их стоимость также следует отнести на Себестоимость Проданных Товаров. Мы рекомендуем проводить полную инвентаризацию по вашим категориям товаров для расчета Себестоимости Проданных Товаров в каждом бюджетном периоде.

3.3 Расходы на оплату труда

В данном разделе нам следует отобразить все расходы на оплату труда. Убедитесь, что в данный раздел будут включены все ваши сотрудники, а также налоги, удерживаемые из их заработной платы! В данном разделе должен быть указан весь фонд оплаты труда. Обычно расходы на оплату труда группируются по наименованиям должностей или рабочим командам. Например, в ресторане вы можете включить “поваров” и “официантов” в одну категорию, а “бухгалтеров” и “менеджеров” отнести к отдельным категориям. У каждого предприятия будут свои особенности. Вам следует выбрать категории, которые помогут вам отслеживать воздействие этих расходов на ваш бизнес, принимать верные решения по контролю над расходами и определять долю вашей команды как процент от суммы продаж.

Следует ли включить сюда свою заработную плату?

ДА!!!! Вы владелец бизнеса и его неотъемлемая часть! Вам следует ценить свое время с первого же дня работы. Одна из главных ошибок многих неопытных владельцев бизнеса состоит в том, что они не планируют финансирование собственных потребностей или думают “Я буду получать средства из прибыли, которую заработаю.” Это очень серьезная ошибка. *Всегда* появляется что-то, на что приходится тратить прибыль. Вы можете реинвестировать прибыль, расширять компанию или иным образом ее использовать. Из-за такого подхода у вас всегда будет оправдание, по которому вы можете поставить компанию выше себя. Это ЛОВУШКА, и вам следует убедиться, чтобы в ваш бюджет были включены достаточные средства для собственных нужд.

3.3 Контролируемые Расходы

Контролируемые расходы – это позиции Бюджета, которые вы можете контролировать в определенной степени каждый месяц. Некоторые из этих расходов являются “переменными”, так как они сопоставимы с общими продажами, другие вы можете оплачивать по собственному усмотрению. Примерами таких расходов являются:

- Маркетинговый бюджет
- Услуги
- Льготы для сотрудников (кофе и закуски)
- Канцтовары
- Операционные расходы не включаются в Себестоимость Проданных Товаров (моющие средства и т.д.)

3.4 Неконтролируемые расходы

Неконтролируемые расходы – это позиции бюджета, которые вы не можете контролировать и обязаны оплачивать ежемесячно, независимо от ваших продаж. Примерами таких расходов являются:

- Арендная плата

Шаг 6:

- ❑ Коммунальные услуги (некоторые услуги могут быть контролируемыми, это зависит от особенностей вашего бизнеса)
- ❑ Фиксированные налоговые платежи (налог на охрану окружающей среды, налоги за авторизации и т.д.)
- ❑ Абонементы (плата за вывоз твердых отходов и т.д.)
- ❑ Услуги (IT-поддержка компьютерной системы, фискальных принтеров и т.д.)

Следует помнить, что некоторые неконтролируемые расходы могут оплачиваться не в течение вашего бюджетного периода. Например, налоги за авторизацию бизнеса могут оплачиваться ежеквартально. Вам потребуется распределить эти платежи на соответствующее число периодов (на недели, 28 дней, месяцы, и т.д.) для надлежащего отражения в бюджете.

Как собрать все воедино!

Дышите ровнее, успокойтесь! Это может показаться сложным, но дело обстоит не так плохо. В первую очередь вам следует разработать весь бюджет для себя. Воспользуйтесь информацией из данного инструмента в качестве руководства к действию, но только вы по-настоящему знаете, какие расходы вам необходимо отслеживать, поэтому адаптируйте бюджет под собственные нужды!

Есть некоторые моменты, о которых следует помнить при составлении первого бюджета:

- ❑ **Убедитесь в том, что вы включили в бюджет ВСЕ.** В бюджет следует включить все ваши продажи и все расходы. Это не означает, что вам нужны категории абсолютно для всего (хотя “Прочие расходы” как категория – это неплохая идея), но это означает, что все, на что вы тратите деньги, должно быть *где-то* отражено.
- ❑ **Не в ладах с компьютером или Экселем? Это не беда!** Существует множество способов разработать бюджет и вы можете на 100% составить отличный бюджет, используя карандаш, бумагу и калькулятор. Не надо пытаться составлять бюджет таким же образом, как кто-либо еще, ваш бюджет – это ваш инструмент и ваша карта пути к прибыли. Составьте ее самостоятельно.
- ❑ **Используйте вашу команду.** Как владелец бизнеса, вы должны управлять бюджетом, чтобы держать под контролем *свои* деньги. Но это не означает, что вы не можете обратиться ни к кому за помощью. Вы можете получить данные о расходах на заработную плату от вашего бухгалтера (включая все запутанные налоги). Потребуйте от менеджеров отчетов о продажах. Воспользуйтесь вашей командой для того, чтобы сделать сбор данных максимально простым для вас.
- ❑ **Со временем станет легче.** В первый раз разработка и обновление бюджета может показаться вам сложной. Но как и все в жизни, практика – это путь к совершенству! С каждым разом вам будет все легче и легче.

Шаг 7:

Составление прогнозов и определение целей

Как только вы заполните все разделы бюджета, настанет время его использовать. Ранее мы обсуждали своевременный ввод в бюджет ваших доходов и расходов.

Бюджет поможет вам безошибочно определять, насколько эффективен ваш бизнес и в любой момент он позволит вам оценивать состояние вашей компании.

Вам по-настоящему нужно знать как ваше предприятие *должно* работать. Для этого вам следует устанавливать цели. Задайте цели продаж на следующие несколько месяцев (или бюджетных периодов). Задайте цели Себестоимости Проданных Товаров и расходов на оплату труда. Изменяя эти цифры, вы сможете понять, какой будет ваша прибыль при различных сценариях. Также вы можете спланировать должным образом работу компании и начать работу по претворению вашего плана в жизнь.

В нашем [Шаблоне\[x\]: Общий рабочий бюджет](#) мы указали “бюджетные” суммы справа. Сюда следует ввести плановые суммы. Затем вам следует ввести “фактические” суммы периода слева. Это позволит вам очень легко определять, насколько эффективно работает ваша компания.

Шаг 8:

Используйте ваш бюджет

В конечном итоге, вам следует помнить, что Бюджет – это инструмент, а не задача. Это не то, что следует выполнить и затем спрятать в ящике стола. Это то, что поможет вам зарабатывать деньги. Разработав бюджет, проведите заседание с вашими партнерами или командой и обсудите его. Насколько вы выполнили поставленные перед собой цели? Какие возникли затруднения? Что можно изменить?

Любой инструмент настолько же хорош, как и человек, который его использует. Используйте ваш бюджет и обретите свою прибыль!

Для шаблона бюджета - нажмите здесь [online / downloadable reference](#).



Читать онлайн

**Чтобы узнать
больше**

Свяжитесь с нами!



Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.



Инструмент 4.6: Ценовые стратегии

Почему это件 полезно?	От вашей ценовой стратегии будет зависеть, какую прибыль вы будете получать от каждой продажи, она будет воздействовать на восприятие ваших клиентов и может в той или иной степени информировать вас о том, каков должен быть объем ваших продаж для того, чтобы бизнес был успешным.
Кто в этом нуждается?	Все владельцы компаний, продающих товары (эти принципы применяются к услугам, но данный Инструмент более концентрируется на товарах).
Когда они в этом нуждаются?	Перед началом [x] На этапе роста [] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям [] ПРЯМО СЕЙЧАС!! Одна из самых значительных ошибок, которую совершают новые предприниматели - это непонимание своей ценовой стратегии с первого же дня работы.
Чего следует ожидать от Инструмента?	Этот инструмент поможет вам думать стратегически об установлении цен. Мы будем говорить о наиболее распространенных заблуждениях и представим вам различные стратегии для рассмотрения.

Шаг 1:

Восприятие ценности и как следует думать об установлении цен

Многие владельцы бизнесов подходят к установлению цен, просто глядя на свои товары и задавая себе вопрос “сколько бы я за это заплатил?” или “сколько бы мои друзья заплатили за это?” Это приведет вас к таким мыслям как “хорошо, мне нравится, когда вещи обходятся мне дешево и я могу сэкономить деньги” (особенно учитывая тот факт, что большинство предпринимателей склонны к жесткой экономии на начальном этапе развития бизнеса) или “Я бы не хотел брать с моих друзей *так* много!”. Такие схемы мышления обычно приводят к тому, что цены на ваши товары на начальном этапе либо слишком низкие и вам в будущем придется их повышать - **а этого покупатели не любят**.

Также ошибается и тот, кто говорит: “Я хочу чтобы мои цены были настолько высокими, чтобы я привлекал только самых богатых клиентов”. Такое мышление более основывается на причинных связях между высокими ценами и богатыми клиентами. Обычно такой подход приводит к тому, что вы изначально устанавливаете чрезвычайно высокие цены на товары и услуги, что отпугивает ваших потенциальных покупателей.

Так что же делать? Как достичь баланса? В первую очередь следует понять, что ценообразование предполагает балансирование между двумя моментами

1. Сколько денег вам требуется для того, чтобы предприятие было

Шаг 2:

прибыльным? (см. Шаг 2)

2. Сколько ваши клиенты готовы платить за ценность, которую вы им предоставляете?

Чтобы дать ответ на вопрос о том, сколько готов платить ваш клиент, вам потребуется внимательно изучить ваши сегменты клиентов и поставить себя на их место (см. Инструмент [x] Опорное Полотно для получения дополнительной информации о сегментах клиентов). См. некоторые полезные приемы в Шаге 3.

Понимание Себестоимости + Маржи

Чтобы изучить эту тему более подробно, воспользуйтесь Инструментом [x]: Себестоимость и анализ предельных затрат.

При планировании вашего бизнеса вас может действительно озарить ваша большая идея, вы можете вообразить себе насколько она хороша и как она понравится вашим клиентам. Но вам не следует отвлекаться – цель вашего бизнеса состоит в извлечении прибыли. Поэтому вам следует понимать, сколько ресурсов и труда затрачивается на каждый из ваших продуктов и сколько денег вы заработаете на каждой продаже.

Определения

- ❑ **Себестоимость** – это общая сумма затрат, которые ваша компания несет для производства того или иного товара. Она должна включать в себя все компоненты и ингредиенты вашего товара, а также прямые затраты труда.
- ❑ **Валовая Норма Доходности ВНД** – это сумма прибыли, которая должна остаться у вашей компании после вычета себестоимости из продажной цены вашего товара.

Например, если ваша компания продает виджеты, это означает следующее:

Компонент А (1 лей) + Компонент В (3 лея) + Компонент С (0.30 лея) + Стоимость рабочей силы на сборку 1 виджета (2 лея) = Себестоимость (6.30 lei)

Таким образом, если вы продаете ваш виджет за 10 леев...

Продажная цена (10 леев) - Себестоимость (6.3 лея) = ВНД (3.7 лея)

Валовая Норма Доходности, выраженная в виде процентного соотношения, может помочь вам понять сколько денег вы зарабатываете на продаже тех или иных товаров. Чтобы ее рассчитать, воспользуйтесь следующей формулой:

$$\text{ВНД} = \frac{\text{Цена} - \text{Себестоимость}}{\text{Цена}}$$

В нашем примере с виджетами это означает, что наша ВНД составляет 37%. Это означает, что 37% от средств, получаемых при продаже продукции, представляют собой нашу прибыль. Эта сумма может быть велика в некоторых отраслях

экономики и вы можете заработать большие деньги. В других отраслях экономики где существует множество других затрат, не относимых непосредственно на себестоимость товара (аренда, оплата труда административного персонала и т.д.), она может быть весьма мала.

Иногда можно понять, какая ВНД вам требуется, чтобы заработать нужную вам сумму денег. Предположим, вы определили, что вам требуется ВНД в размере 45%. Вы можете воспользоваться следующей формулой, чтобы выполнить обратный расчет и определить цену вашего виджета.

$$\rightarrow \text{Цена} = \frac{\text{Себестоимость}}{1 - \text{ВНД}}$$

В этом случае мы можем заключить, что цена нашего виджета должна составлять уже 11.45 леев.

Установление цен на ваши товары не ограничивается математикой, многое зависит от психологии клиентов, от ценности предложения и многих других моментов, описываемых в следующих шагах. Но установить цены *невозможно* без математических расчетов и полного понимания производственного цикла вашего товара, так как вам следует рассматривать ваши удельные затраты при оценке стратегий, о которых мы поговорим ниже.

Шаг 3:

Выбор правильной стратегии

Мы обсудим различные способы разработки ценовой стратегии вашей компании. Ни один бизнес не является совершенно идентичным другому бизнесу, но некоторые из представленных ниже идей могут применяться к вам в большей мере, нежели к другим. Несмотря на то, что отсутствует универсальное решение, которое позволит вам определить лучшие цены немедленно, существует *правильный ответ* - некая ценовая точка, которая даст вам максимальный доход. Поэтому стоит уделить время изучению различных вариантов перед принятием решений о ценовой стратегии.

3.1 Формула Валовой Нормы Доходности (ВНД)

Используя знания, полученные ранее, [Инструмент \[x\] Финансовое планирование и Инструмент \[x\] Бюджетирование](#), вы можете определить процентную ВНД, которую следует задать, чтобы возместить свои затраты. Также вы можете сравнивать вашу процентную ВНД со стандартной ВНД в вашей отрасли и использовать это сравнение как основу для ценообразования. В любом случае с этого следует начинать, так как именно такой подход позволит вам определить минимальную приемлемую цену.

Из нашего примера с виджетами нам известно, что себестоимость единицы товара составляет 6.30 леев. Их продажа по более низкой цене, очевидно, плохая идея. Если нам известно, что в нашей отрасли стандартная ВНД составляет 30%,

то мы можем воспользоваться вышеприведенной формулой и рассчитать продажную цену виджета – 9 леев.

3.2 Ценность для клиента (обратная разработка)

Шаге 1 мы говорили о том, чтобы встать на место клиента и попробовать определить, сколько клиент готов заплатить за товар. Получив хороший ответ на вопрос “сколько мои клиенты готовы платить за это?”, мы можем определить цену товара. Представим себе, вы производите виджеты. Если вы проведете опрос клиентов (см. Инструмент[x] Опросы клиентов) и определите, что ваши клиенты готовы платить по 20 леев за один виджет, то вы сможете сравнить эту цифру с вашей себестоимостью и рассчитать НДС.

Из нашего примера с виджетами мы знаем, что наша себестоимость составляет 6.30 леев. Если продавать их за 20 леев, НДС составит 68.5%. Это с уверенностью покрывает наши прямые затраты!

3.3 Сопоставимые товары на рынке

В дополнение к опросам, вы можете определить сколько клиенты готовы платить за ваши товары, сравнивая их с сопоставимыми товарами на рынке. В этой связи действительно важно правильно определить, кто на самом деле является вашим конкурентом и объективно сравнивать ваши товары с его товарами. См. полезные советы в этой области в [Инструменте \[x\]: Анализ конкуренции и позиционирование](#).

Шаг 4:

Полезные советы и приемы

Поскольку мы говорим о восприятии покупателей, может быть весьма полезно задуматься о том, как вы можете влиять на то, как ваш покупатель воспринимает цену на ваш товар. Это не означает “объегоривание” вашего покупателя, это признание того, что психология вашего клиента может влиять на то, примет он решение приобрести ваш товар, или нет. Существует несколько распространенных идей об установлении цен на товары – поищите в сети наиболее применимые приемы для вашей отрасли деятельности.

4.1 Округление восприятия

Вы задумывались когда-либо, почему в США товары стоят \$9.99, а не \$10.00? Это потому что большинство клиентов видят и наиболее сильно реагируют на число до запятой. \$9.99 и \$10 – это почти та же цена, но покупатель воспринимает ее как \$9, а не \$10. Это означает, что клиент воспринимает цену на \$1 дешевле.

В Молдове вы можете таким же образом устанавливать цены в леях. Клиент будет более склонен уплатить 49 леев вместо 50 леев за любые товары. Соответственно, клиент может не видеть особой разницы между 50 леями и 55 леями. Но для вас, в случае продажи сотен единиц вашего товара эти 5 леев могут иметь большое значение.

4.2 Отвлечение внимания от изменения цен

Ни одному покупателю не нравится видеть как повышаются цены и чем чаще

покупатели являются к вам, тем меньше им будет нравиться повышение цен. Реальность же состоит в том, что вам придется время от времени повышать цены. Может быть, вы ошиблись в расчетах или ваши затраты увеличились с течением времени. Вот несколько способов замаскировать повышения цен или управлять ожиданиями клиентов:

- ❑ **Измените порядок выкладки товаров.** Вы можете воспользоваться моментами, когда вы вводите новые позиции или выводите старые из продажи, чтобы изменять цены. В таких случаях вы уже меняете некоторые аспекты своего бизнеса, так что внесение других изменений не будет так сильно бросаться в глаза.
- ❑ **Сохраните цену прежней, измените товар.** Представим, что ваша компания торгует кофе, но стоимость бобов кофе возрастает. Вы можете оставить цену прежней, но немного уменьшить количество кофе в одной порции, чтобы скомпенсировать рост затрат.
- ❑ **Непосредственное общение с вашими клиентами.** В некоторых случаях лучше всего будет заявить вашим клиентам “нам действительно жаль, но нам пришлось повысить цену по причине x или y”. Им не понравится повышение цены, но они положительно оценят тот факт, что вы им об этом заявите напрямую.

4.3 Товар первичен, цена вторична

Если вы продаете множество разных товаров по разным ценам, убедитесь в том, что ваш магазин/меню/прайс-лист организованы таким образом, чтобы клиенты сначала видели товар, а уже потом цену. Если вы поставите ударение на цену, то именно на цену они в первую очередь и будут смотреть. Но намного лучше, чтобы клиенты сразу влюблялись в эти прекрасные свитера, которые вы продаете, а уже потом думали о том, как много они готовы за них платить.

4.4 Взимание платы за дополнительные опции

В Молдове очень распространена практика взимания оплаты за множество дополнительных опций к базовой цене. Может быть, следует взимать дополнительную оплату за кетчуп к жареной картошке или ввести скрытые платежи в магазине. Это эффективный способ преодолеть максимальную цену, которую человек в иных обстоятельствах был бы готов уплатить, но он сопряжен и с тем, что клиенты могут воспринять это как обман и нечестность с вашей стороны. Рассматривая данную идею, задумайтесь о том, если риск того стоит.

4.5 Лидеры убытков

Лидер убытков – это товар, который вы продаете без прибыли или с минимальной прибылью сугубо с целью привлечения клиентов в ваш магазин. Смысл лидеров убытков состоит в том, что покупая лидеров убытков, клиенты также тратят деньги на другие продаваемые вами товары. Классическим примером такой практики является то как американские строительные магазины продают сухие смеси и другие строительные материалы почти с нулевой наценкой, так как знают, что вы приобретете крепеж, инструменты и многие другие материалы. Эта стратегия может быть оправдана для некоторых компаний, но будьте осторожны – вам следует убедиться в том, что ваши клиенты действительно будут приобретать другие товары!!

Юридическая заметка: В Республике Молдова существует множество ограничений на отображение цен для покупателей и на типы маржи, которые являются законными (например, продажа товаров по ценам меньше себестоимости может быть незаконной в некоторых обстоятельствах). Проконсультируйтесь с вашим бухгалтером, чтобы убедиться, что ваши идеи соответствуют всем местным правилам и нормативным актам.

Читать онлайн



Чтобы узнать больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Инструмент 4.7: Разработка маркетингового плана

<p>Почему это полезно?</p>	<p>Составьте сообщение и доставьте его таким образом, чтобы оно давало результаты для вашего бизнеса. Эти шаги помогут вам перейти от общения с общественностью к обретению новых клиентов!</p> <p>Ваш маркетинговый план позволит вам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Разъяснить вашу стратегию и направления деятельности менеджеров, сотрудников и инвесторов <input type="checkbox"/> Снизить трудность принятия операционных решений и определения приоритетов <input type="checkbox"/> Уменьшить время, необходимое для маркетинга <input type="checkbox"/> Снизить расходы, связанные с выпуском неудачной продукции или с неэффективной рекламой <input type="checkbox"/> Обеспечить удовлетворение клиентов <input type="checkbox"/> Разработать путь для роста компании
<p>Кто в этом нуждается?</p>	<p>Специалисты по маркетингу и высшее руководство</p>
<p>Почему они в этом нуждаются?</p>	<p>Перед началом [x] На этапе роста [X] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям [x]</p> <p>При планировании или разработке новой маркетинговой кампании.</p>
<p>Чего следует ожидать от подготовительной лекции?</p>	<p>Вы получите пошаговые инструкции о том, как сориентировать ваш план на определенный сегмент покупателей, как составить предложение, которое побудит их покупать ваши товары или услуги, а также о том, как оценить эффективность вашей маркетинговой кампании.</p>

О маркетинге вашего продукта следует думать как о рыбалке – для успеха рыбаку следует знать где находится рыба, предъявить ей наживку, которая должна быть хорошо различима и привлекательна, его удочка должна быть очень крепкой, чтобы эту рыбу выловить. Вы не поймаете рыбу, если закинете удочку в пустой пруд. Также вы не поймаете рыбу, если будете закидывать удочку с пустым крючком прямо к носу рыбы в надежде, что она клюнет. Рыбы вам не поймать и в том случае, если ваш крючок окажется настолько большим, что не поместится в ее рот.

Вам следует проводить маркетинг вашего бизнеса там, где этого ожидают ваши потенциальные клиенты (рыбы), делать им эмоционально привлекательные и ценные предложения (наживка), и ясно побуждать к действию или делать коммерческие предложения (крючок), которые ваши клиенты могут себе позволить к приобретению. Вам не следует думать, что ваш бизнес должен предлагать или рекламировать ваши товары в тех же местах, что и другие предприятия. Вместо этого подумайте над тем, где можно найти свой «пруд» клиентов. Используйте правильную

“наживку” или ценные предложения для каждого сегмента клиентов, чтобы привлечь и убедить их «клюнуть на наживку». Убедитесь в том, что “крючок” или цена и место продажи, доступны каждому сегменту клиентов.

Шаг 1:

Определите сегменты клиентов (ваш рынок)

Определите с кем вы будете “говорить” посредством вашего маркетингового плана. Кто клиенты, которых вы желаете заполучить? Кто те лица, которые принимают решения и которых вам потребуется убедить в ценности вашего предложения? Кто ваши лояльные поклонники, которым следует напоминать о вашем существовании?

Сгруппируйте ваших потенциальных клиентов (т.е. “сегменты клиентов”) в зависимости от проблем, с которыми они сталкиваются и которые решает ваш бизнес. При выборе целевого сегмента потенциальных клиентов для разработки вашей маркетинговой кампании следует учитывать следующее:

- Какова интенсивность потребности у сегмента? *(чем она выше, тем лучше)*
- Какие ресурсы необходимы для удовлетворения потребности? *(чем меньше, тем лучше)*
- Какова платежеспособность сегмента? *(чем выше, тем лучше)*
- Каков ваш уровень доступности или приближенности? *(чем выше, тем лучше)*
- Насколько хорошо сегмент рынка проинформирован о вас? *(обычно, чем выше осведомленность сегмента, тем выше будет и немедленная норма доходности ROI – но в ходе кампаний, нацеленных на новые сегменты рынка, могут затрачиваться значительные средства в наращивание степени информированности клиентов и в наращивание клиентской базы на многие годы вперед)*

После предварительного анализа выберите до трех сегментов клиентов для вашего маркетингового плана. Если ваш маркетинговый план предполагает работу с множеством сегментов, вам может потребоваться разработать индивидуальные маркетинговые кампании для каждого сегмента (группы маркетинговых и рекламных мероприятий, сфокусированные на определенном целевом сегменте, цели и периоде времени). Обычно, чем сильнее концентрация маркетинговой кампании на том или ином сегменте рынка, тем выше ее эффективность.

Шаг 2:

Определите Их Проблему и Ваше Решение

Для каждого выбранного вами сегмента вам следует идентифицировать основную проблему, которую следует решить или потребность, которую вы намереваетесь удовлетворить. Затем определите конкретный продукт или услугу, которые вы предлагаете и которые решат выявленную вами проблему.

Чтобы получить больше информации о том, как это сделать, воспользуйтесь [Инструментом \[x\]: Опорное Полотно](#).

Сформулируйте ваше предложение

Для каждого решения (продукта или услуги) которое вы намереваетесь предложить рынку, следует определить “почему” клиента должно заинтересовать именно это решение. Перешагните через то «что» получает каждый отдельный клиент, сфокусируйтесь на истории о том как изменится жизнь или бизнес клиентов после приобретения вашего товара или услуги. Изучите отрицательные эмоциональные переживания, с которыми они сталкиваются в отсутствие вашего решения (например, одиночество, страх, стыд, неудовлетворенность, фрустрацию), затем воспользуйтесь контрастом, разъясняя как клиент будет чувствовать себя и как он будет пользоваться результатами приобретения вашего продукта или услуги (например, “возможность роста бизнеса”, “чувство защищенности семьи”, “уверенность в персональных и профессиональных способностях”).

Это видение или описание того, как жизнь вашего клиента улучшится после приобретения вашего товара или услуги, станет основным посланием к клиенту, которое вам следует довести до его сведения всеми способами в ходе ваших маркетинговых кампаний.

Чтобы получить больше информации о том, как это сделать, воспользуйтесь [Инструментом \[x\]: Опорное Полотно](#).

Определите прямую и косвенную конкуренцию

Опишите способы, которыми ваши потенциальные клиенты в настоящее время решают проблему, решение которой предлагаете им вы. Каждое из этих альтернативных решений представляет собой определенного конкурента для вашего предприятия.

Прямые конкуренты - это другие предприятия, которые продают схожие товары или услуги, которые предлагают решить ту же проблему клиента, что и вы. Например, если вы управляете рестораном, где организуются ужины и который решает проблему отсутствия доступного и удобного места, где молодые люди могут отужинать, вашими прямыми конкурентами будут другие рестораны, предлагающие доступную и комфортную возможность отужинать в вашей зоне. **Укажите всех прямых конкурентов, которых вы можете идентифицировать.**

Косвенные конкуренты – это любые иные решения (не только иные предприятия) проблем ваших клиентов, которые вы наметили себе решать самостоятельно. Например, косвенными конкурентами для вашего ресторана для ужинов в свободной одежде могут стать формальный ресторан (решающий вопрос общественного питания), сауна (решающая потребность друзей в месте для сбора и разговоров), или супермаркет (который обеспечивает доступ к продуктам питания по разумным ценам). Несмотря на то, что данные решения могут не в точности вписываться в рамки искомого вашего сегмента, они составляют вам конкуренцию и ваш маркетинговый план должен будет включать в себя убеждение потенциальных клиентов в том, что предлагаемое вами решение выгодно отличается от этих альтернатив. **Составьте список всех косвенных конкурентов, которых вы можете идентифицировать.**

Сам факт того, что вы идентифицировали конкурентов, является положительным, так как если вы не можете идентифицировать любых конкурентов, то это означает,

Шаг 5:

что либо вы не понимаете ваш сегмент клиентов в достаточной степени, или ваши клиенты не испытывают нужды в решении идентифицированной вами проблемы. Иными словами, вам следует изучить Инструмент[х]: Проведение проблемных интервью чтобы лучше изучить ваших потенциальных клиентов.

Определите вашу дифференциацию

После составления списка конкурентов наступает время выяснить, что делает вас уникальным или «отличным» от других. Несмотря на то, что многие предприятия пытаются объяснить, почему они «лучше» чем их конкуренты, такой маркетинг дает результаты только временно и в очень редких случаях он может создавать длительные преимущества по сравнению с конкурентами. Поэтому вам следует определить, почему ваше ценное предложение отличается от всех остальных.

Запишите причины, по которым ваш бизнес должен стать известным, а также укажите, как вы будете противодействовать вашим прямым и косвенным конкурентам.

Чтобы получить дополнительную информацию о том, как дифференцировать свой бизнес, воспользуйтесь Инструментом[х]: Анализ конкуренции и позиционирование.

Шаг 6:

Разработайте свое обращение

Ваше маркетинговое обращение должно четко сообщать вашим потенциальным клиентам:

1. Что им следует покупать
2. Почему им следует это покупать
3. Как они могут это купить

Чтобы составить ваше обращение, воспользуйтесь уже имеющейся у вас информацией, чтобы дать ответы на следующие вопросы:

- Какова проблема ваших клиентов?
- Каково ваше решение (какой продукт или услугу вы предлагаете)?
- Каким образом ваше решение окажет положительное воздействие на жизнь или бизнес ваших клиентов (ваше предложение и дифференциация)?
- Какие шаги им следует предпринять, чтобы приобрести ваше решение (ваш «призыв к действию»)?

Затем изложите эту информацию в краткое обращение, доступное для понимания вашей маркетинговой команды. Это обращение будет использоваться для создания материалов вашей маркетинговой кампании.

1. Мы нацелены на ... - [описание сегмента клиентов] -
2. Которые борются с ... - [описание проблемы] -
3. Мы будем продавать им ... - [товар/услугу] -
4. В результате этого они получают ... - [ценное предложение] -

5. Наше предложение уникально, так как ... – [дифференциация] –
6. Наша цель в том, чтобы они ... – [призыв к действию]–

Шаг 7:

Идентифицируйте ранних приверженцев

Так как полный охват всего рынка может стоить значительных средств и времени, идентифицируйте “нишу” или небольшую группу потенциальных клиентов вашего целевого рынка, которые станут начальным фокусным пятном вашего маркетингового плана. Эта ниша, о которой мы будем далее говорить как о Ранних Приверженцах, должна быть для вас легко доступной, она должна сильно нуждаться в вашем продукте /услуге и иметь высокую платежеспособность.

При выборе группы Ранних Приверженцев вам следует учитывать следующие факторы:

- Размеры рынка – сколько человек имеется в группе?
- Наличие конкурентов – лояльна ли группа вашему прямому конкуренту?
- Желание покупать (интенсивность потребности) – группа уже платит за решение проблемы или все еще находится в поиске решений своей проблемы?
- Платежеспособность – насколько легко данная группа может позволить себе предлагаемое вами решение?

После того, как вы определили, кто будет являться вашей целевой группой и вашими Ранними Приверженцами, определите следующие характеристики группы:

- Каковы их общие демографические параметры?
- Где они расположены физически?
- Почему они находятся в поиска решения проблемы, которую вы предлагаете им решить?
- Каково текущее решение (решение ваших конкурентов)?
- Сколько они платят за такое решение?
- Почему им следует отдать предпочтение вашему товару /услуге?

Шаг 8:

Идентифицируйте ваши маркетинговые каналы и инструменты

Наилучшим местом, где можно привлечь к себе внимание ранних приверженцев к вашему предложению, является то место, где они в настоящее время ищут решение проблемы, которую вы намереваетесь решить. Если ваш клиент находится в поисках решения своей проблемы, используя поисковую систему Google, то вы сможете привлечь к себе его внимание, используя соответствующие веб-страницы и сильную оптимизацию поисковых систем. Если ваш клиент ищет решение в местном супермаркете, вы можете обратить на себя его внимание, установив стенд и рекламные материалы в этом супермаркете. Если ваш клиент обращается за советам к друзьям, то вы обратите на себя его внимание, заинтересовав других клиентов рекомендовать ваше предприятие своим друзьям и семье.

После выбора месторасположения, из которого вы будете связываться с вашими

Ранними Приверженцами (а позднее со всем целевым сегментом) вам следует определить маркетинговые инструменты, которые вы будете использовать для привлечения новых клиентов. Следует помнить, что вам нельзя копировать то, что делают ваши конкуренты, ведь вполне возможно, что их маркетинг устарел, чрезмерно дорог или неэффективен. Изучите какие творческие, быстрые и недорогие способы вы можете применить для начала построения отношений с вашими потенциальными клиентами.

Ниже представлен список потенциальных маркетинговых инструментов, которые вы можете применять на выбор, чтобы наиболее эффективным способом привлечь Ранних Приверженцев:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Наружная реклама | <input type="checkbox"/> Подарки |
| <input type="checkbox"/> Личные встречи | <input type="checkbox"/> Рекламные кампании |
| <input type="checkbox"/> Телефонные звонки | <input type="checkbox"/> Рекламные стенды |
| <input type="checkbox"/> Визитные карточки | <input type="checkbox"/> Коммерческие передачи по радио |
| <input type="checkbox"/> Указатели рядом с киоском | <input type="checkbox"/> Коммерческие телепередачи |
| <input type="checkbox"/> Информация, передаваемая из уст в уста | <input type="checkbox"/> Страница/Группа в сети Facebook |
| <input type="checkbox"/> Брошюры | <input type="checkbox"/> Веб-сайт |
| <input type="checkbox"/> Упаковка | <input type="checkbox"/> Реклама в сети Facebook |
| <input type="checkbox"/> Бесплатные консультации | <input type="checkbox"/> SEO/PPC в Google |
| <input type="checkbox"/> Конференции | <input type="checkbox"/> Канал в YouTube |
| <input type="checkbox"/> Приемы и мероприятия | <input type="checkbox"/> Под-каст |
| <input type="checkbox"/> Статьи, написанные самостоятельно | <input type="checkbox"/> Блог |
| <input type="checkbox"/> Истории в новостях | <input type="checkbox"/> Вебинары |
| <input type="checkbox"/> Whitepaper | <input type="checkbox"/> Google My Business |
| <input type="checkbox"/> Новостные рассылки | <input type="checkbox"/> Страница в LinkedIn |

Шаг 9:

Определение критериев успеха

1. Цель (которую следует достичь по окончании маркетингового плана)
2. Промежуточные цели (которые должны достигаться поэтапно при исполнении маркетингового плана)
3. Показатели успеха (они должны отслеживаться регулярно, чтобы не сбиться с пути при достижении промежуточных целей и конечной цели)

Определите цель вашего плана маркетинга, сформулируйте для себя и вашей команды что означает “успех”. Опишите ваши ожидания по поводу того как маркетинговый план окажет положительное влияние на вашу организацию.

Задайте промежуточные цели, которые позволят вашей команде достичь конечной цели.

Затем определите “показатели успеха” которые вы сможете отслеживать и которые позволят вам сверяться с курсом на конечную цель. Определив показатели успеха, не останавливайтесь на регистрации числа людей, с которыми вы поговорили или числа посетителей, которых вы приняли. Вместо этого измерьте уровень интереса со стороны клиентов. Вы можете измерить:

- Процент людей, которые посещают ваш магазин или веб-сайт и которые приобретают какой-либо товар.
- Процент людей, которые видят рекламное объявление и следуют призыву к действию.
- Процент клиентов, которые рекомендуют ваш бизнес члену семьи или другу.

Шаг 10:

Реализация плана маркетинга

После всех подготовительных мероприятий наступило время реализовать ваш план!

1. Подготовьте вашу команду к получению вопросов от клиентов и повышенному спросу.
2. Используйте ваши маркетинговые инструменты и каналы для рассылки ваших “сообщений” и “призывов к действию” среди ваших Ранних Приверженцев.
3. Отслеживайте беседы и ведите мониторинг показателей успеха.

Шаг 11:

Анализ результатов

По мере того как ваша команда отслеживает показатели успеха, каждые две недели проводите встречи в команде с целью анализа того, насколько хорошо клиенты отвечают на ваши обращения. Если данные положительные и показывают, что клиенты хорошо отвечают на ваше обращение и отдают предпочтение вашему бизнесу, продолжите разрабатывать контент схожего смысла для последующего распространения. Если клиенты не реагируют должным образом (т.е. не воспринимают ваше предложение или выражают к нему интерес, но не приобретают товары), пересмотрите ваши данные и определите, какие предположения вашего плана могут быть неверными. Неверные предположения могут включать следующее:

- У ваших целевых клиентов есть проблема, которую вы предлагаете им решить.
- Целевые клиенты желают платить за решение проблемы.
- Целевые клиенты эмоционально связываются с вашим предложением и желают получить предлагаемые вами товары или услуги.
- Вы установили цену, которую ваши клиенты готовы уплатить.
- Вы выбрали верные характеристики товаров /услуг, которые найдут своих целевых клиентов.
- Вы выбрали верное месторасположение и маркетинговые инструменты, которые помогут вам донести ваше предложение до клиентов.

Пересмотр и повтор

Как на этапе реализации вашего плана маркетинга, так и после его исполнения (в особенности) вам следует анализировать информацию, которую вы получаете от успешных мероприятий. Вам следует помнить, что зачастую маркетинговые кампании требуют по меньшей мере одного месяца до появления более или менее заметных результатов, а некоторые маркетинговые кампании могут быть плоды через несколько лет после их внедрения.

Исходя из вашего анализа и полученных данных, разработайте следующую маркетинговую кампанию – скорректируйте ваше маркетинговое обращение, чтобы лучше охватить уже существующий или выйти на новый сегмент рынка. Затем продолжите выполнять шаги, описанные выше.

Читать онлайн



Чтобы узнать больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.

Свяжитесь с нами!



Инструмент 4.8 : Анализ конкуренции и позиционирование

Почему это件 полезно?	Знание ваших конкурентов и схожих черт позволяет вам принимать информированные решения по ценам на ваши товары и проводить вашу “дифференциацию”.
Кто в этом нуждается?	Все предприятия.
Почему они в этом нуждаются?	Перед началом [x] На этапе роста [X] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям [X] При начале новой кампании или проектной инициативы.
Чего следует ожидать от подготовительной лекции?	Вы сможете говорить с вашей командой о том, с какими иными компаниями вы схожи и чем от них отличаетесь, а также понимать как исследовать (и заимствовать) наилучшие операционные и маркетинговые практики ваших ближайших конкурентов.

Шаг 1:

Идентификация конкурентов

Определите, как по-вашему ваши потенциальные клиенты решают свои проблемы, не приобретая ваши товары или услуги. Это поможет вам понимать цену, которую ваш клиент может быть готов уплатить, приоритеты, которыми руководствуется ваш клиент при принятии решения о приобретении чего-либо, а также чем ваша компания может отличаться от конкурентов (при этом отличия могут быть намного более сильным и эффективным фактором по сравнению с тем, чтобы быть «лучше» ваших конкурентов). Если вы можете отличиться, решив как уникальную проблему, так и обычную проблему уникальным способом, благодаря чему вы повысите вероятность успеха вашего предприятия.

Изучите “альтернативы” или иные способы, которыми ваши клиенты могли бы решить те или иные проблемы. Подумайте о других товарах, которые могли бы приобрести ваши клиенты, что клиенты могли бы сделать сами для решения проблем или в каких обстоятельствах они могли бы избавиться от боли или дискомфорта, обусловленного проблемой.

Прямые конкуренты: Они предлагают схожие товары /услуги вашим целевым потребителям.

Косвенные конкуренты: товары, услуги или решения, позволяющие решить ту же проблему или потребность, которые решает ваше предприятие.

Составьте список прямых и косвенных конкурентов вашего бизнеса.

Определите характеристики ваших прямых конкурентов

Выберите один из ваших товаров или одну услугу и сравните их со схожим товаром, продаваемым вашим прямым конкурентом. Определите, какие конкуренты обладают характеристиками, которые вы считаете важными в их деловом предложении. Примерами возможных характеристик являются:

- Низкая цена
- Качество в долгосрочном периоде
- Красивый внешний вид
- Хорошее обслуживание клиентов
- Быстрая доставка
- Доступные принадлежности и дополнения
- Разнообразные опции
- Опции доработки и индивидуализации
- И т.д.

Ключом к продаже вашего товара или услуги будет являться убеждение вашего клиента в том, что вы можете решить его проблему исключительным или наилучшим возможным образом. Поэтому следует определить и наиболее важные недостатки ваших прямых конкурентов – в чем они “недостаточно хороши” при решении проблем ваших потенциальных клиентов. Например, вполне возможно, они продают отличный кофе, но их кафе очень шумное и на то, чтобы получить свой напиток уходит 30 минут. Вполне возможно, процесс получения напитка усложнен и непонятен. Вполне возможно, продукт вашего конкурента опасен или вызывает стресс.

Внесите характеристики товаров конкурентов в таблицу и отметьте, обладают ли они важными характеристиками.

	Конкурен т 1	Конкурен 2	Конкурен т 3	Конкурен 4	Ваш Бизнес
Характеристика 1					
Характеристика 2					
Характеристика 3					
Характеристика 4					

Примеры:

	Jungle Cafe	Cool Bean Cafe	Lover Cafe	Fun Time Cafe	Мое Кафе

Профессиональная атмосфера					X
Принимают кредитные карты		X		X	X
Бобы свежей обжарки	X	X			X
Кухня с полным циклом обслуживания	X		X	X	

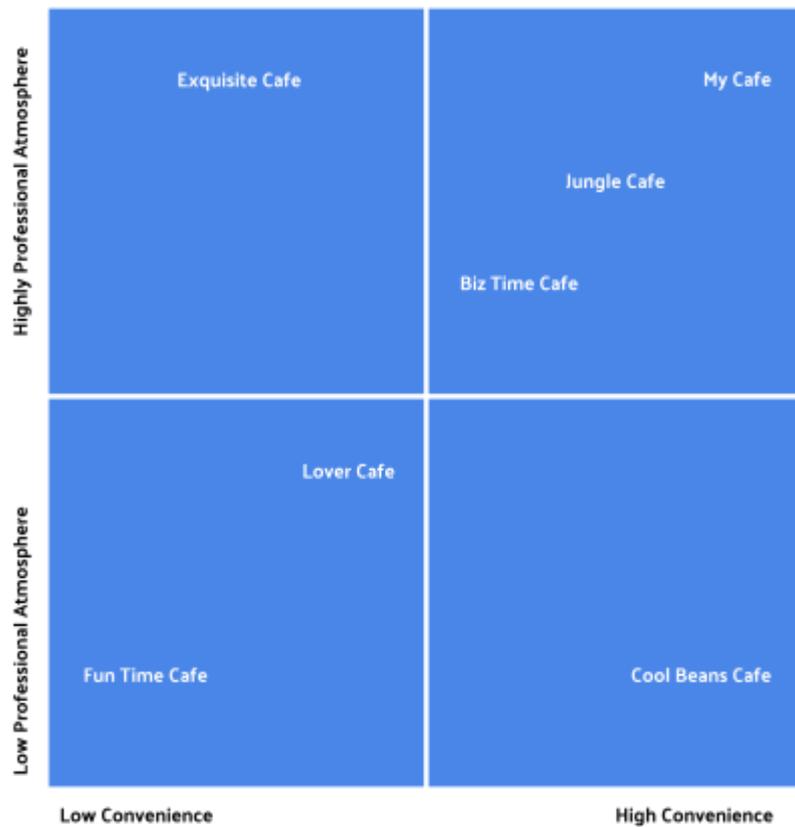
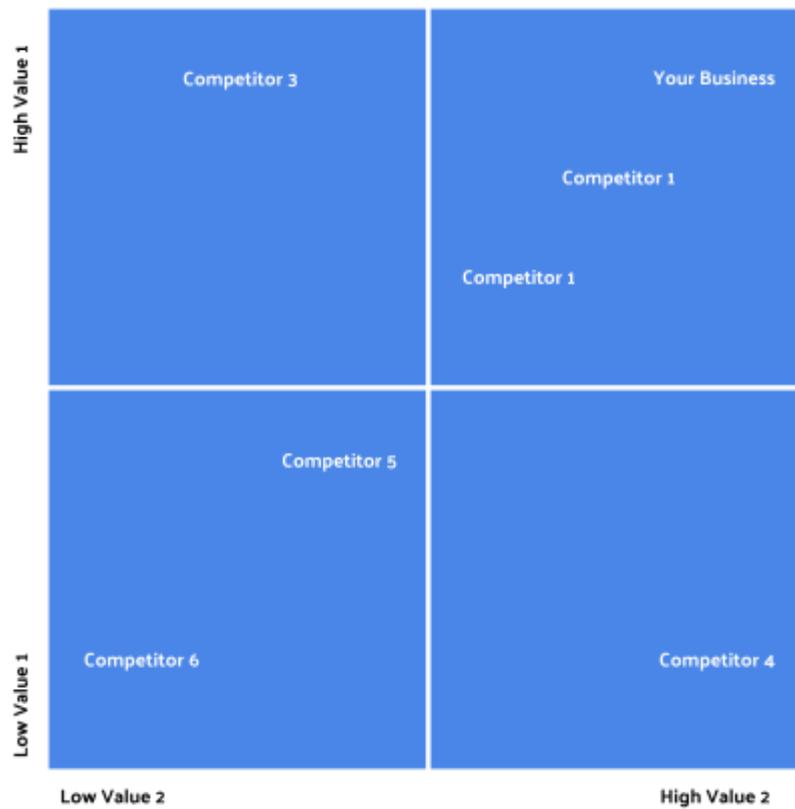
Шаг 3:

Определите свое положение

“Позиционирование” вашего предприятия означает намеренное определение того, как вы хотели бы чтобы ваши клиенты сравнивали вас с конкурентами. Чем вы хотите быть известными? Вам следует получить ответы, оценивая наиболее важные аспекты для вашего целевого клиента.

Основываясь на вышеприведенном примере, определите две самые важные характеристики, которыми вы хотели бы прославиться. Попробуйте идентифицировать отличия или уникальные моменты вашего бизнеса. Если у конкурентов окажутся идентичные или несколько иные характеристики, это нормально, но попробуйте найти комбинацию двух характеристик, которые сделают ваш бизнес особенным и чрезвычайно важным для клиентов.

После определения этих двух характеристик внесите вашего прямого конкурента в матрицу с описанием сильных или слабых сторон, которые представляют собой эти характеристики для его бизнеса.



Шаг 4:

Идентифицируйте ваших ближайших конкурентов

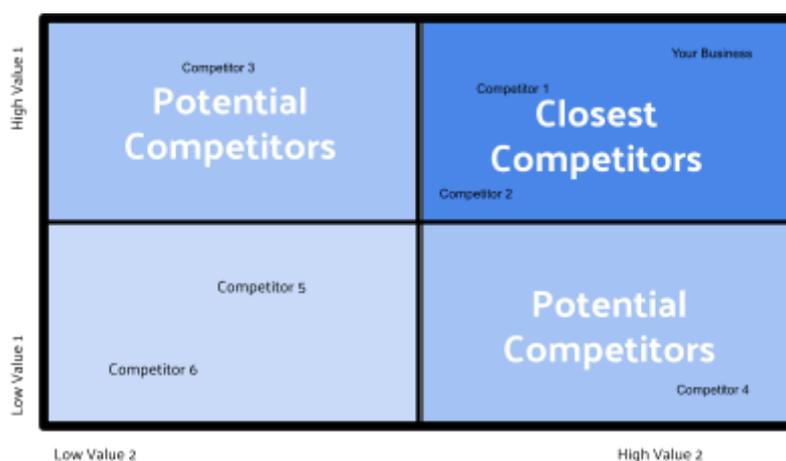
Изучая созданную вами матрицу, определите конкурентов, которых вы поместили в тот же квадрант, что и ваш бизнес, а также в верхнем левом и правом нижнем квадрантах. Ваши ближайшие конкуренты будут в правом верхнем квадранте – это прямые конкуренты, которых легко могут выбрать ваши потенциальные клиенты, они могут предпочесть приобрести товары у них, а не у вас. Изучите их цены на товары, как они обслуживают клиентов, как налажен маркетинг их бизнеса. Поскольку ваши клиенты будут ассоциировать ваш бизнес с вашими конкурентами в данном квадранте, они будут ожидать, что ваши цены и качество будут относительно сопоставимы с ценами и качеством, которые предлагают конкуренты. Это означает, что ваши цены будут несколько выше, нежели цены конкурентов в левом нижнем квадранте, вам потребуется устанавливать конкурентоспособные цены с конкурентами, которые находятся в верхнем правом квадранте.

Если в вашей матрице должным образом идентифицированы две самые важные ценности для вашего целевого клиента, то предприятия в квадрантах “Потенциальные конкуренты” представляют меньшие угрозы для вашей компании. Тем не менее, если они сильны в том, что касается ценностей, имеющих важность для ваших клиентов, вы можете изучить их деловую и ценовую модель, чтобы понять, как вы можете наилучшим образом обслуживать своих клиентов.

Шаг 5:

Разработайте ваше обращение позиционирования и дифференциации

Основываясь на двух самых высоких ценностях (или предложениях) которые вы определили для своего бизнеса, которые чрезвычайно важны для ваших клиентов, разъясните каким образом ваш бизнес доносит эти ценности до клиентов своим уникальным способом. Подчеркните, чем ваш бизнес “отличается” от бизнеса конкурентов (не просто тем, что он “лучше”). Опишите как изменится к лучшему жизнь ваших клиентов в результате использования вашего продукта или оплаты ваших услуг. См. более подробную информацию о составлении этого обращения, а также иные полезные сведения в инструменте [\[x\]: Разработка маркетингового плана](#).



Читать онлайн



Чтобы узнать
больше

Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями. .

Свяжитесь с нами!



Инструмент 4.9: Приложение для планирования бизнеса Centro

Почему это полезно?	Centro – это дружественное для начинающих пользователей приложение, помогающее структурировать идеи в полноценный бизнес-план.
Кто в этом нуждается?	Владельцы предприятий, желающие организовать и представить свой бизнес-план другим
Почему они в этом нуждаются?	Перед началом [X] На этапе роста [] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям []
Чего следует ожидать от подготовительной лекции?	Краткий обзор приложения Centro, как им пользоваться наряду с другими Инструментами, представленными в данной книге и где его получить.

Шаг 1:

Что такое приложение для планирования бизнеса Centro?

Centro – это бесплатное приложение, доступное для операционных систем iOS или Android, которое поможет вам создать бизнес-план. Приложение позволяет вам продвигаться шаг за шагом в процессе разработки бизнес-плана, задавая простые вопросы. Идея состоит в том, что при отсутствии опыта вы можете использовать это приложение для разработки бизнес-плана с целью его последующего представления инвесторам, кредиторам или иным заинтересованным лицам.

Приложение доступно на английском и русском языках. Румынской версии на данный момент нет.

Шаг 2:

Кому следует пользоваться приложением Centro?

Мы настоятельно рекомендуем начать с создания Опорного Полотна (Подготовительная лекция [x] Опорное Полотно) для разработки бизнес-плана в вашей команде. Когда вам потребуется что-то более формальное для представления вашей идеи инвесторам, кредиторам или иным заинтересованным лицам, приложение Centro поможет вам применить наилучшие современные приемы и организовать вашу презентацию.

Шаг 3:

Что включает в себя бизнес-план?

Ваш бизнес-план будет включать в себя Видение и декларацию Миссии, анализ клиентов и рынков, планирование персональных и корпоративных финансов, а также некоторые иные разделы.

См. образец результата работы приложения Centro по ссылке [вставить короткую ссылку сюда]

https://docs.google.com/document/d/1-MpljUwHDWOXv_d8LALwCBs_dmlf1L_u-Cvo1SL1zNk/edit

For a [sample output from the Centro App](#) see [this link](#)



Шаг 4:

Как мне начать?

Скачайте приложение по следующим ссылкам! [вставить короткую ссылку сюда]

[Google Play Store](#)



[Apple App Store](#)



Читать онлайн

Чтобы узнать
больше

Свяжитесь с нами!



Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.



Инструмент 4.10 : Проверочные списки и инструменты подчинения

Почему это полезно?	В большинстве вновь открытых компаний многое происходит так внезапно, что отследить череду событий порой очень трудно. Вам следует решить, какие системы необходимо внедрить, чтобы держать события под контролем.
Кто в этом нуждается?	Любой владелец бизнеса, управляющий сотрудниками в розничной торговле, отелем, производстве и в других отраслях, где этот владелец бизнеса не присутствует постоянно на месте в течение рабочего дня.
Когда они в этом нуждаются?	Перед началом [] На этапе роста [X] Уже сформировавшимся средним и мелким предприятиям [X] Никогда не слишком рано и не слишком поздно проверить ваш внутренние системы.
Чего следует ожидать от Инструмента?	Краткое описание того, почему важны инструменты подчинения, а также некоторые простые рекомендации.

Шаг 1:

Насаждение своей воли

Первое, что вам следует знать об ответственности работников, так это то, что **они несут перед вами ответственность**. Это ваш бизнес, а их работа состоит в том, чтобы исполнять ваши планы, процедуры и процессы. На разных предприятиях они могут иметь разный смысл, но существуют некоторые общие проблемы и инструменты, которые мы рассмотрим в данном Инструменте.

Шаг 2:

Следует понимать: Нет такого понятия как “Здравый Смысл”

Представьте себе, вы открыли новый бизнес, ваши сотрудники забывают включить свет, не приветствуют клиентов, носят пятидюймовые каблуки на промышленном полу завода... как владелец бизнеса вы начинаете биться головой о стену, причитая: “как они могут этого не понимать! Это ведь всего лишь здравый смысл!?” Так что такое здравый смысл?

Согласно Википедии, “*здравый смысл, исходя из строгой конструкции данного термина, означает то, по поводу чего большинство людей придет к согласию: это то, что они ‘чувствуют’, это их общее естественное понимание*”.

Но когда вы думаете, что ваши сотрудники должны были “просто использовать здравый смысл и делать то, что от них требовалось так, как в этого хотели”, вы

имеете в виду уже чтение мыслей. Вам следует понимать, что здравого смысла не существует, а если ваши сотрудники не делают того, что от них требуется, то это потому, что вы недостаточно хорошо объяснили им, что и как им следует делать.

Шаг 3:

Использование проверочных списков

Один из способов сообщить вашим сотрудникам, чего вы от них ожидаете – это использовать проверочные списки для всех процедур открытия и закрытия, а также всех ежедневных процессов, которые могут пойти не так. Чтобы начать составление проверочных списков, сначала проработайте каждый процесс и запишите все что выводит вас из себя, когда это не сделано, сделано поздно или сделано неправильно. Затем включите вашего менеджера (если он у вас есть) или ваш персонал в этот процесс и обсудите его с ними. Как только вы поймете друг друга, составьте пошаговый список операций и распечатайте несколько его копий. Такой список должен заполняться и подписываться ежедневно. В таком деле не бывает излишних подробностей – например, если вам необходимо включенное освещение, пронумеруйте и обозначьте соответствующими табличками выключатели. Так вы можете непосредственно указывать на них в проверочных списках.

Помните: здравого смысла не существует.

Шаг 4:

Составление четких должностных инструкций

Вам следует сообщать потенциальным сотрудникам ваши ожидания от них еще в процессе найма. Насколько это возможно, разработайте должностные инструкции, в которых будет описана повседневная работа ваших сотрудников. Если ваша компания только начинает действовать и от каждого требуется гибкость и одновременное выполнение разных задач – сразу заявите об этом. Ожидания играют решающую роль – как в работе, так и в удовлетворении от работы.

Шаг 5:

Регламентирование процессов работы с наличными

Когда дело доходит до подчинения людей вашей воле и привлечения их к ответственности, нет ничего важнее обращения с наличными деньгами. Вне зависимости от того, насколько вам нравятся ваши сотрудники и насколько вы доверяете им, неорганизованный и хаотичный процесс работы с наличными деньгами может представлять собой чрезмерный соблазн. Кроме того, хаос ограничит ваши возможности выяснить, куда деваются деньги. Чтобы ограничить свои проблемы, вы можете предпринять следующие меры:

- ❑ Фиксированные письменные процедуры, обязательные к исполнению для каждого сотрудника, работающего с наличными деньгами, включая вас!
- ❑ Запись всех операций, позиция за позицией – с использованием торговой точки или кассового аппарата с фискальной базой данных – это лучшее решение.
- ❑ Регулярно проверяйте свои системы, чтобы убедиться, что вся наличность – от клиента до банка, отслеживается должным образом и может быть вами проверена в любой момент.

Последующие действия

Никакое множество хороших систем не поможет вам держать бизнес под контролем, если вы всего лишь изложите их на бумаге и продолжите работать по-прежнему. Системы следует внедрять и регулярно проверять. Поэтому предпринимайте последующие действия!

- ❑ **Проверяйте проверочные списки!** Ежедневно проверяйте заполнение проверочных списков. Если вы не будете этого делать, сотрудники быстро посчитают себя “обученными” и перестанут ими пользоваться.
- ❑ **Продолжайте работать с ожиданиями, упомянутыми в Должностных Инструкциях.** Старайтесь регулярно встречаться с работниками и анализировать насколько их работа соответствует их ожиданиям. Выполняют ли они иную работу, нежели та, на которую рассчитывали? Работают они больше или меньше? Иногда простое неформальное общение может помочь вам управлять их ожиданиями.
- ❑ **Всегда проверяйте операции с наличными деньгами.** Это может показаться очевидным – ведь это ваши деньги, в конце концов! Но многие владельцы компаний идут по простому пути, так как учет денежных средств требует пересчета и документирования. Реальность такова, что если вы не будете всегда проверять операции с наличными, вы не будете всегда уверены в том, что дела идут как им положено идти. Это ваши деньги, не ставьте их под угрозу, ведь вы так много работали, чтобы их заработать.

Читать онлайн

Чтобы узнать
больше

Свяжитесь с нами!



Краткое Руководство по Ведению Малого Бизнеса в Молдове можно скачать и использовать бесплатно. Воспользуйтесь ссылками на румынскую, русскую и английскую версии!

Обращайтесь к нам с предложениями, вопросами или исправлениями.



Послесловие и особая благодарность

Послесловие

Благодарим вас за прочтение нашего Краткого Руководства по Ведению Малого Бизнеса в Молдове, мы надеемся, что вы нашли полезными многие инструменты и подготовительные лекции при планировании или наращивании вашего бизнеса. Просим вас обращаться к нам в случае необходимости! Мы с удовольствием изучим ваши отзывы, а также исправления и пожелания для новых публикаций! Данная книга была разработана и составлена так, чтобы вы могли воспользоваться принципами, которые мы обозначили в самом тексте. Как и бизнес, данная книга – это динамический процесс, который меняется с течением времени, при условии, что мы будем получать ваши отзывы в ответ на изменение деловой среды в Молдове. Именно поэтому мы затратили так много времени на построение «книги», которая стала по-настоящему онлайн-документом с перекрестными ссылками и свободным доступом. Вы можете периодически возвращаться к нему, время от времени мы можем вносить в него что-то новое :)

Если вы хотите присоединиться к сообществу Малых и Средних Предприятий Молдовы, вы можете стать членом Альянса Малых Предприятий Молдовы (AIM). Чтобы узнать больше, перейдите по ссылке:

sme.md

Особая благодарность и признательность

Следующие компании, организации и частные лица сыграли ведущую роль и способствовали созданию данного Руководства:

Создано	Альянс Малых Предприятий Молдовы (AIM)
Генеральный Спонсор	Представительство Посольства Швейцарской Конфедерации в Молдове (SCO Moldova)
Создание Контента	OSE Moldova & Planeta Express SRL – ведущий автор и редактор Дэвид Смит
	Izdan and Partners – соавтор и главный технический консультант Андрей Жиздан
	Тахасо – создатель контента Юрий Чичибаба
	Мэттью Раттер – Соавтор